

Arbejdsmiljøkonferencen 20.-21.10.2008, Nyborg  
Workshop nr. 221

# Metoderne til en APV om psykisk arbejdsmiljø

Hans Hvenegaard, TeamArbejdsliv  
Birgit Aust, NFA



DET NATIONALE FORSKNINGSCENTER  
FOR ARBEJDSMILJØ



# Indhold

1. Kort om projektet
2. Resultater og diskussion
  - A. Udvidet forståelse af sammenhæng ml metode, APV-forløb og effekt
  - B. Hvad har vi lært om metoderne?
  - C. Fase 0 samt styring og ledelse af det samlede APV-forløb
  - D. Konsulentens rolle og opgaver
  - E. Kontekstens betydning
  - F. Effekt af APV-forløb
3. Konklusion

# Baggrund og formål

## Baggrund

AT udbud 2005 – bidrag til metodeudvikling vedr. psykisk arbejdsmiljø i APV-arbejdet

## Formål

Undersøge hvordan og i hvilket omfang **forskellige metoder:**

- fremmer APV-processen, specielt i de senere faser
- virker i forskellige virksomhedskontekster
- medvirker til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø

# Projektets Design

- Et APV-forløb med afprøvning af en metode i hver af de deltagende virksomheder
- Et forskningsforløb bestående af
  - Procesevaluering via interviews på virksomhederne - 3 gange i forløbet
  - Effektvurdering via en før- og eftermåling af det psykiske arbejdsmiljø med anvendes NFA's mellemlange spørgeskema om psykisk arbejdsmiljø.

Projektets løbetid: Januar 2006 til marts 2008



DET NATIONALE FORSKNINGSCENTER  
FOR ARBEJDSMILJØ



<b>Roller i projektet</b>	
<b>Projektledelse</b>	Hans Hvenegaard (TeamArbejdsliv) Kaia Nielsen & Hanne Christensen (ALECTIA)
<b>Syntese-/analyse gruppen</b>	Birgit Aust (NFA) Tage Søndergaard Kristensen (NFA) Niels Møller (DTU) Hans Hvenegaard (TeamArbejdsliv) Kaia Nielsen (ALECTIA)
<b>Følgeforskergruppen</b>	Eva Thoft (Grontmij Carl Bro) Hans Jørgen Limborg (TeamArbejdsliv) Ole Henning Sørensen (NFA) Kaia Nielsen (ALECTIA)
<b>Virksomhedskonsulenter</b>	Hanne Nørby Rasmussen (TeamArbejdsliv) Ninna Brinch Jensen (COWI) Elsebet Hyldsberg Nielsen, Helle Rebien og Mette E. Larsen (ALECTIA)

# Deltagervirksomhederne

14 private og offentlige virksomheder fra:

- Industri
- Bygge og anlæg
- Service
- Vidensproducerende arbejde
- Arbejde med mennesker

Virksomhederne kunne vælge mellem to forskellige metoder



DET NATIONALE FORSKNINGSCENTER  
FOR ARBEJDSMILJØ



# Rammerne for afprøvning

- Virksomhederne forpligtigede sig til
  - at nedsætte en APV-arbejdsgruppe med repræsentanter for ledelsen og medarbejderne og
  - at afholde et opstartsmøde med deltagelse af følgeforsker
- 12 af virksomhederne fik stillet en konsulent til rådighed til at støtte metodeafprøvningen
- 2 virksomheder fik uddannelse i den metode, de skulle afprøve, for selv derefter at foretage afprøvningen

# 2. Resultater og diskussion



DET NATIONALE FORSKNINGSCENTER  
FOR ARBEJDSMILJØ



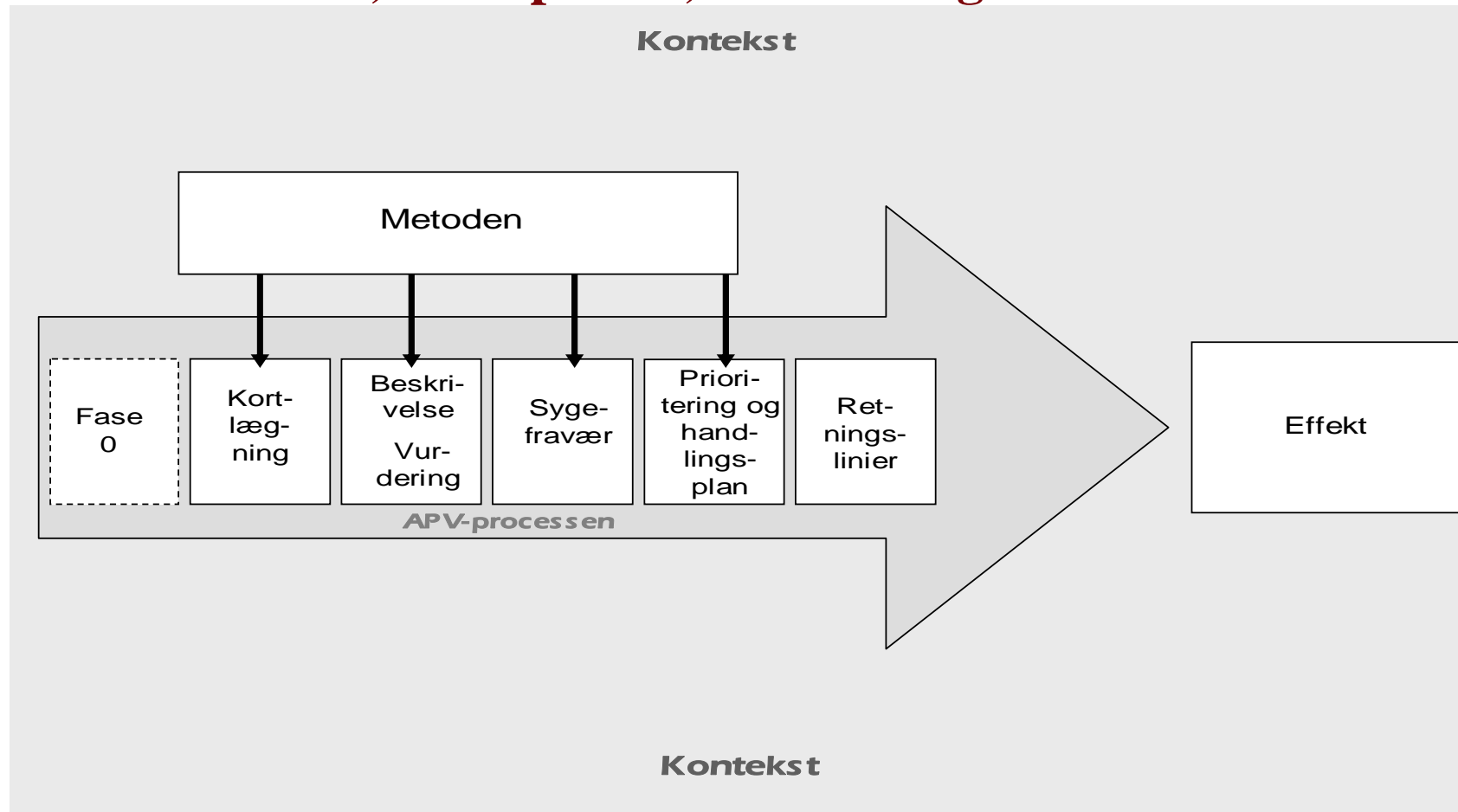
# A. Udvidet forståelse af sammenhæng mellem metode, APV-forløb og effekt



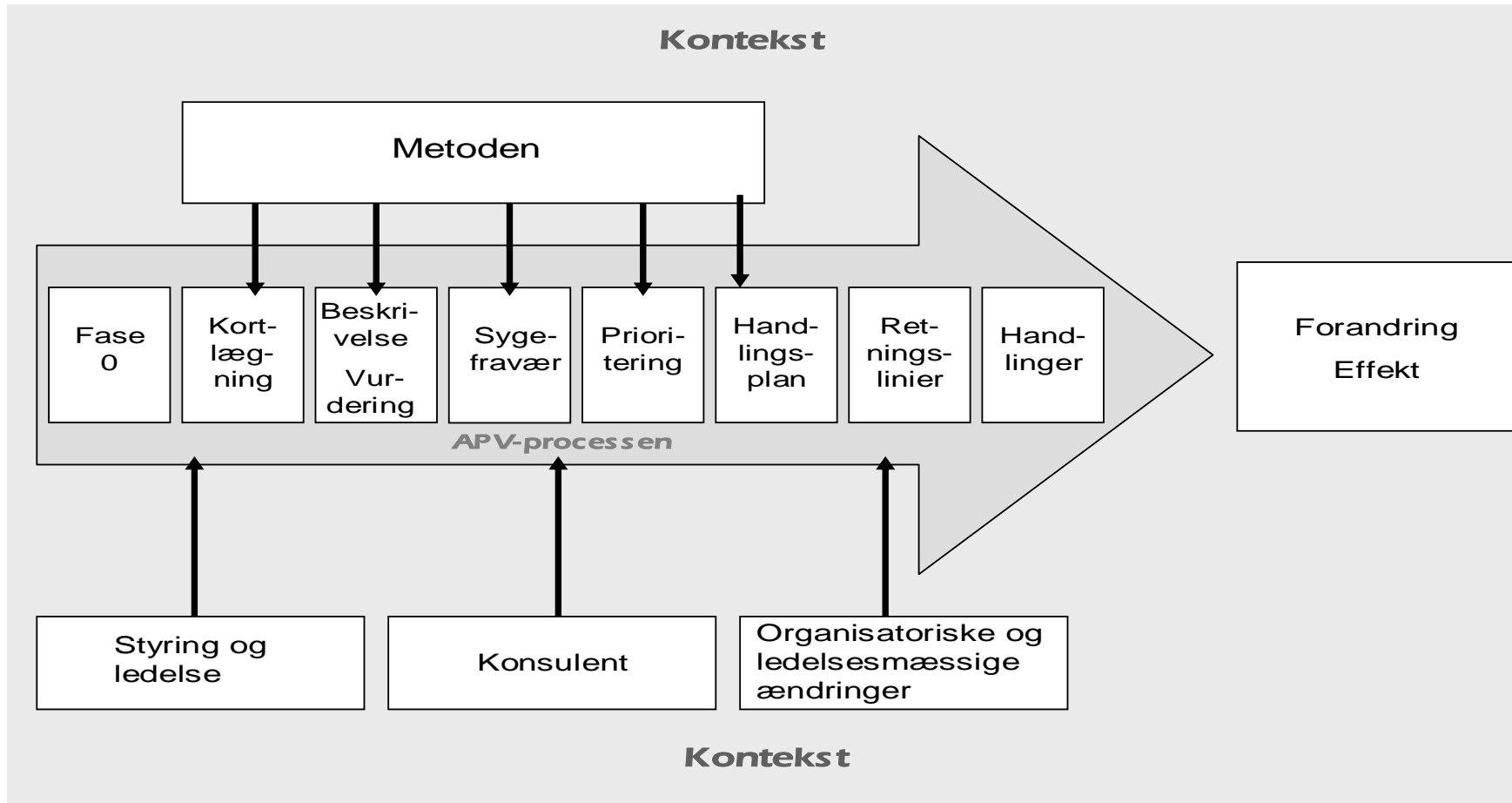
DET NATIONALE FORSKNINGSCENTER  
FOR ARBEJDSMILJØ



# Forforståelse af sammenhæng mellem metode, APV-proces, kontekst og effekt



# Model til belysning af sammenhænge mellem APV forløb og effekt på det psykiske arbejdsmiljø



## B. Hvad har vi lært om metoderne?



DET NATIONALE FORSKNINGSCENTER  
FOR ARBEJDSMILJØ



# Afprøvede metoder

Spørgeskemametoder	Styrede dialogmetoder	Åbne dialogmetoder

# Afprøvede metoder

Spørgeskemametoder	Styrede dialogmetoder	Åbne dialogmetoder
NFA's mellemlange spørgeskema om det psykiske arbejdsmiljø (Tre-dækker)	Dialogspil	Dialogmøde
	Kulturdialog	Arbejdsglæde
		Arbejdspladsudvikling

## Metoderne i forhold til APV- faserne

	Fase 0	Kort-lægning	Beskrivelse Vurdering	Syge- fravær	Prioritering	Handlings- plan	Retnings- linjer
Spørgeskema							



= fasen indeholdt



= fasen indeholdt delvist



= fasen ikke indeholdt

## Metoderne i forhold til APV- faserne

	Fase 0	Kort-lægning	Beskrivelse Vurdering	Syge- fravær	Prioritering	Handlings- plan	Retnings- linjer
Spørgeskema	■	■	■	□	□	□	□
Dialogspil	■	■	■	□	■	■	■
Kulturdialog	■	□	■	□	■	■	■
Dialogmøde	□	■	■	□	■	■	■
Arbejdsglæde	□	■	■	□	□	□	□
APU	□	■	■	□	■	■	■

■ = fasen indeholdt

■ = fasen indeholdt delvist

□ = fasen ikke indeholdt

# Metoderne i forhold til APV-faserne

- Næsten alle metoder indeholder kortlægning og beskrivelse samt delvis dækker prioritering og handleplan
- Sygefravær er ikke indeholdt i nogle af metoderne
- Retningslinjer for handlingsplan kun delvis dækket i alle metoderne
- Kulturdialog og Selvevaluering er de mest omfattende ift. APV-faserne
- Spørgeskema og arbejdsglæde er de mindst omfattende

# Metoderne som APV instrument

- Alle metoder kunne anvendes i en APV-proces
- APV-processen fulgte ikke altid fasens rækkefølge:
  - I dialogmetoderne foregik kortlægning og vurdering tit samtidigt.
  - I prioriteringsfasen opstået der nogen gang behov for yderligere beskrivelse og vurdering, fordi man alligevel ikke havde en fælles forståelse af problemstillingerne.
  - Under udarbejdelse af handlingsplaner opstået der tit behov for en mere dybtgående beskrivelse og vurdering for at finde den rigtige løsning.
  - Kortlægningen og vurderingen var i sig selv nogen gang den handling, der løste op for evt. misstemninger og rollekonflikter på arbejdspladsen.

# Dialogmetoderne og engagement

Dialogmetoderne skaber engagement *indenfor metodernes ramme*.

- Stor tilfredshed med at deltage i de forskellige dialogaktiviteter.
- Mulighed for konkret at give udtryk for sine oplevelser og vurdering

MEN *engagementet ikke holdt til de efterfølgende faser*, hvor handlinger skulle gennemføres.

- Engagementet var tæt bundet til selve dialogaktiviteten, og der skal mere til, hvis medarbejdernes motivation skal fastholdes.

# Spørgeskemametoden

Styrker	Svagheder
<ul style="list-style-type: none"><li>• Anonymiteten beskytter den enkelte og gør det muligt at kortlægge mere følsomme områder som mobning eller konflikter</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Anonymitet kan komme til at virke som et skjold og 'nem' kritik</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Med høj svarprocent giver spørgeskemaer et repræsentativt billede</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tilpasning kan være nødvendig for at sikre meningsfuldhed</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Undersøgelsen kan gentages og give indblik i udvikling</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Spørgeskemaer giver ingen forklaring på resultaterne og er ikke handlingsanvisende</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Alle får mulighed for at ytre sig om det psykiske arbejdsmiljø</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Spørgeskemaer har tendens til at fokusere på problemer</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Hos fx NFA's 3-dækker er de meste relevante områder af det psykiske arbejdsmiljø omfattet.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nogle har svært ved at læse og forstå spørgeskemaet.</li></ul>

# Dialogmetoden

Styrker	Svagheder
<ul style="list-style-type: none"><li>• Skaber engagement</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tendens til overfladisk løsningsfase, hvis man ikke afsætter nok tid</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Bruger medarbejdernes egne ord og opfattelser af det psykiske arbejdsmiljø</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Metoderne kræver procesledelse</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Alle kan lytte til kollegers synspunkter</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Giver ikke mulighed for benchmarking fra år til år</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Giver fælles og nuanceret billede af det psykiske arbejdsmiljø</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Her og nu situationer kan fylde i kortlægningen</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificerer løsninger, som umiddelbart kan sættes i værk</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ikke egnede til krænkende adfærd</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Løsningsorienterede</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Anerkendende tilgang udfordrer på en positiv måde</li></ul>	

# C. Fase 0 samt Styring og ledelse af det samlede APV-forløb



DET NATIONALE FORSKNINGSCENTER  
FOR ARBEJDSMILJØ



# Fase 0

Godt udgangspunkt – omfattende obligatorisk del af projektet

## Klarhed og overblik over APV-forløbet

- Sætte mål og ambitioner med indsatsen
- Ressourceforbruget klarlægges
- Forankring – ledere og medarbejdere inddragelse

## Organisere arbejdet

- De rigtige personer og kompetencer
- Afklaring af roller
- Evt. inddragelse af konsulenter
- Projektforløb og -plan

## Betydning af øverste leders involvering

- Synlighed, forpligtelse og status
- Koble til virksomhedens strategi og andre aktuelle indsatser
- Løsningsrummet udvider sig

## Metodevalg

## Informations- og kommunikationsplan

- Let at skabe interesse for projektet i startfasen
- Svært at formidle helheden og klarhed over opgaver og resultater

# Styring og ledelse

- Godt begyndt er ikke halvt fuldendt!
    - Fase 0 vigtigt startskud for APV-processen, men ikke tilstrækkelig til at sikre et godt forløb.
- => Lykkes kun: **styre** og **lede** det samlede APV-forløb fra fase 0 til gennemførelse af handlingsplanerne
- Projekt- og forandringsledelse væsentligt
  - Tendens til at "køle af" jo længere i forløbet
  - Øverste ledelses synlige prioritering/deltagelse fastholder fokus
  - Projektleder med opbakning og gennemslagskraft i organisationen - ofte en ledelsesperson
  - Godt samspil mellem virksomhed og konsulent er fremmende for APV-forløbet
  - Samspil med linjeorganisationen

# D. Konsulentens rolle og opgaver



DET NATIONALE FORSKNINGSCENTER  
FOR ARBEJDSMILJØ



# Konsulentstøtte

- Der var behov for følgende konsulentkompetencer til at støtte APV-forløbene:
  - Faglighed
  - proces- og mødestyring
  - projekt- og forandringsledelse
- Virksomhederne tillagde generelt konsulenterne stor betydning
  - Neutral person udefra
  - Styring af APV-processerne
  - Godt at have en til at “puste én I nakken”

# E. Kontekstens betydning



DET NATIONALE FORSKNINGSCENTER  
FOR ARBEJDSMILJØ



# Konteksten

Alle afprøvede metoder kan anvendes i alle virksomhedskontekster

- Spørgeskema til målgrupper større end 15 personer
- Til anerkendende metoder anbefales at anvende konsulenter, hvis ikke virksomheden er fortrolig med metodetilgangen

Alle metoder indeholder muligheder for tilpasning til virksomheden og det sker

En vis modsætning mellem metode og kontekst kan virke befordrende på APV-forløbet

Større organisatoriske og ledelsesmæssige ændringer samt konkurrerende projekter kan få afgørende betydning for APV-forløb – og oftest negativ betydning.

# F. Effekt af APV-forløb

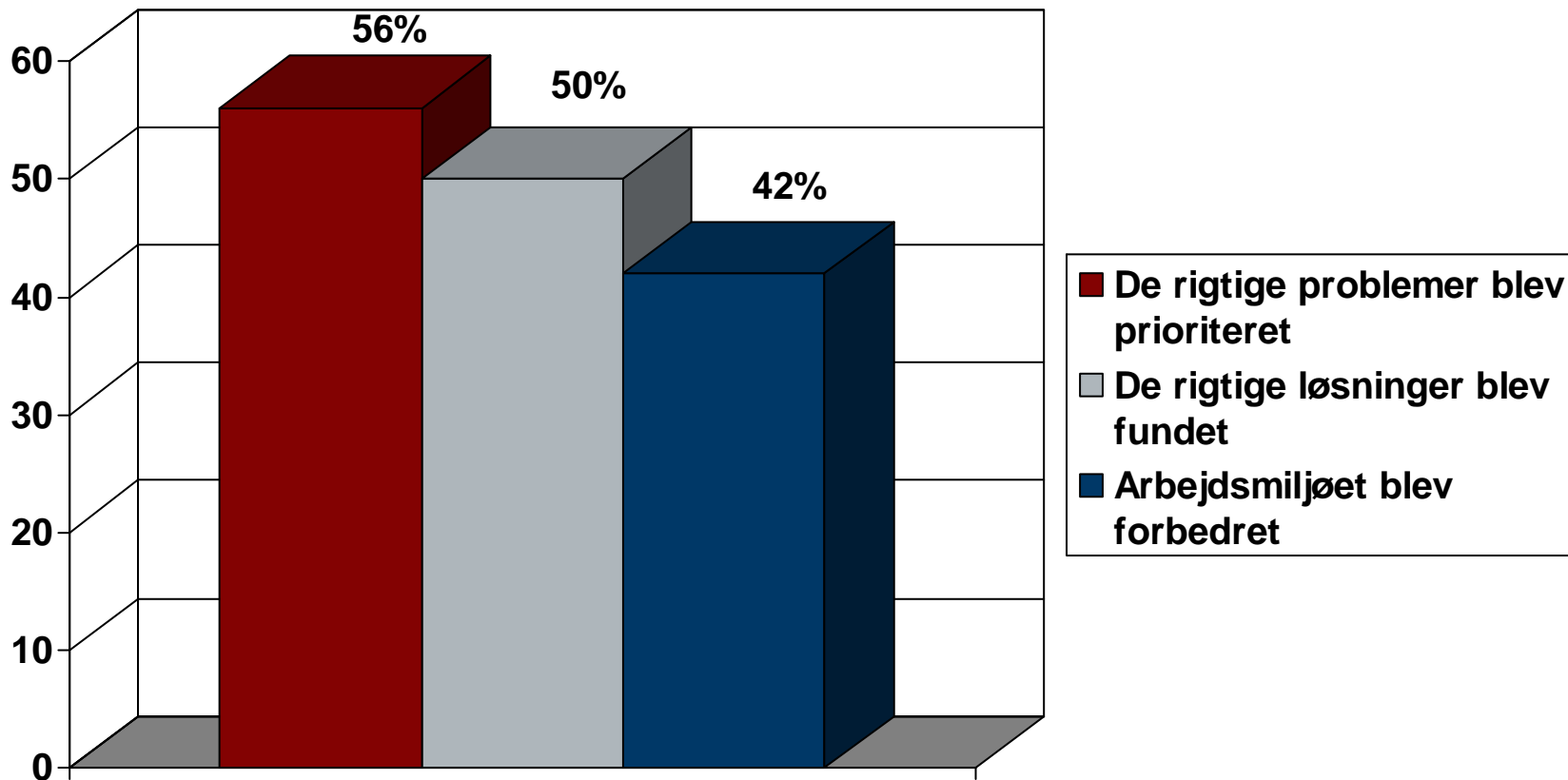


DET NATIONALE FORSKNINGSCENTER  
FOR ARBEJDSMILJØ



# De ansattes vurdering af APV-projektet

(gennemsnit af resultater fra 13 virksomheder)



# Optælling af ændringer på arbejdsmiljøområder

Resultater fra 13 virksomheder samlet

Arbejdsmiljøområde	Antal forbedrede	Antal uændrede	Antal forværrede
Krav i arbejdet (3 dimensioner)	3	31	5
Arbejdets organisering og indhold (4 dimensioner)	9	35	8
Ledelse og samarbejde (8 dimensioner)	29	59	16
Person-arbejde (2 dimensioner)	8	12	6
Værdier (3 dimensioner)	10	23	6
Helbred og velbefindende (4 dimensioner)	10	37	5
I alt	69	197	46

# Optælling af ændringer på arbejdsmiljøområder

## Resultater fra 13 virksomheder enkeltvis

Branche		Arbejde med mennesker		Vidensproducerende virksomheder						Servicevirksomheder		Industri- virksomheder		
		Psykioterapeutisk behandlingscenter	Døgninstitutionen	Medievirksomheden	Folkeskolen	SFO'en	IT-virksomheden	Universitetsinstitutt, TAP- gruppen	Universitetsinstitutt VIP- gruppen	Dagligvarebutikken (butik X)	Engrosfirmaet	Industri- virksomheden	VVS- firmaet Bygge og anlæg	Medicinalvirksomheden
Antal forbedrede dimensioner		0	10	0	0	5	1	3	4	10	14	13	4	5
Antal uændrede dimensioner		24	14	10	21	17	4	20	20	13	10	9	19	16
Antal forværrede dimensioner		0	0	14	3	2	19	1	0	1	0	2	1	3

# Konklusioner i forhold til effekt

- Der er behov for en bredere forståelse af hvilke elementer, der bidrager til effekten af en APV-indsats.
- Spørgeskemaundersøgelserne viser, at udviklingen i det psykiske arbejdsmiljø generelt er begrænset.
- Ved en del af de målte forbedringerne har APV-indsatsen bidraget, men også andre forhold har spillet ind.
- Generelt stor tilfredshed med APV-forløbene og de valgte prioriteringer for medarbejderne samtidig med lille forbedring af det psykiske arbejdsmiljø.

# 3. Konklusion



DET NATIONALE FORSKNINGSCENTER  
FOR ARBEJDSMILJØ



# Metodernes evne til at fremme APV-processen

- Alle afprøvede metoder kan anvendes til APV, men i deres nuværende form indgår de som delelementer i APV-processen.
- Selv de mest omfattende metoder indeholder ikke alle faser, og jo længere man kommer i de senere faser af APV, jo tyndere er metoderne.

# Fase 0 samt styring og ledelse af det samlede APV-forløb

- Fase 0 er et vigtigt startskud for APV-processen, men ikke tilstrækkelig til at sikre et godt forløb.
- Det er afgørende for en god APV-proces, at der tages styring og ledelse af det samlede APV-forløb.
- Godt samspil mellem projektansvarlig og konsulent var fremmende for APV-forløb

# Konsulentstøtte

- Behov for følgende konsulentkompetencer til at støtte APV-forløbene:
  - Faglighed
  - proces- og mødestyring
  - projekt- og forandringsledelse
- Virksomhederne tillagde generelt konsulenterne stor betydning for gennemførelse af deres APV

# Konteksten

- Alle metoder indeholder muligheder for tilpasning til virksomheden, og tilpasning skete stort set i alle caseforløb.
- En vis modsætning mellem metode og kontekst kan virke befordrende på APV-forløbet, fordi det kan være med til at bløde op på fastlåste holdninger og forestillinger.
- Ændringer i rammebetingelse, større organisatoriske og ledelsesmæssige ændringer samt konkurrerende projekter kan få afgørende betydning for APV-forløb – og oftest negativ betydning.

# Konklusioner i forhold til effekt

- Der er behov for en bredere forståelse af hvilke elementer, der bidrager til effekten af en APV-indsats.
- Spørgeskemaundersøgelserne viser, at udviklingen i det psykiske arbejdsmiljø generelt er begrænset.
- Ved en del af de målte forbedringerne har APV-indsatsen bidraget, men også andre forhold har spillet ind.
- Generelt stor tilfredshed med APV-forløbene og de valgte prioriteringer for medarbejderne samtidig med lille forbedring af det psykiske arbejdsmiljø.

# Facit

- Det tager tid!
- Styring og ledelse!
- Metoderne skal udvikles
- AT's APV forløb skal videreudvikles

# Tak for jeres opmærksomhed!

HHV@teamarbejdsliv.dk  
[BMA@arbejdsmiljoforskning.dk](mailto:BMA@arbejdsmiljoforskning.dk)

Projektets afslutningsrapport findes på  
<http://www.at.dk/sw60268.asp>



DET NATIONALE FORSKNINGSCENTER  
FOR ARBEJDSMILJØ

