



Sheffield
University
Management
School.

HVORDAN KAN VI SKABE TRIVSEL VED AT FORBEDRE ARBEJDSPRAKSIS OG PROCEDURER?

Karina Nielsen

Director of IWP, Chair of Work Psychology

University of Sheffield

23 januar 2020

Stressbehandlingskonferencen



Oversigt

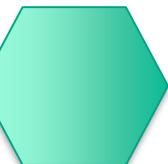
Organisatoriske interventioner – hvad er de?

En fem-faset interventionsmodel

Forskning og værktøjer

Betydning for praksis

Betydning for forskning





Organisatoriske interventioner

Fokus på at forbedre det psykosociale arbejdsmiljø og medarbejdertrivsel

Ved at ændre arbejdspraksis og procedurer (Nielsen, 2013)

Fire fokusområder (Semmer, 2011)

- Opgaver
- Kontekst (arbejdsmængde og tider)
- Rolle klarhed
- Sociale relationer
- Som oftest en blanding

European Framework
Agreement of October 8, 2004
- the responsibility of the
employer to take measures to
identify and prevent issues
concerning the psychosocial
work environment and stress

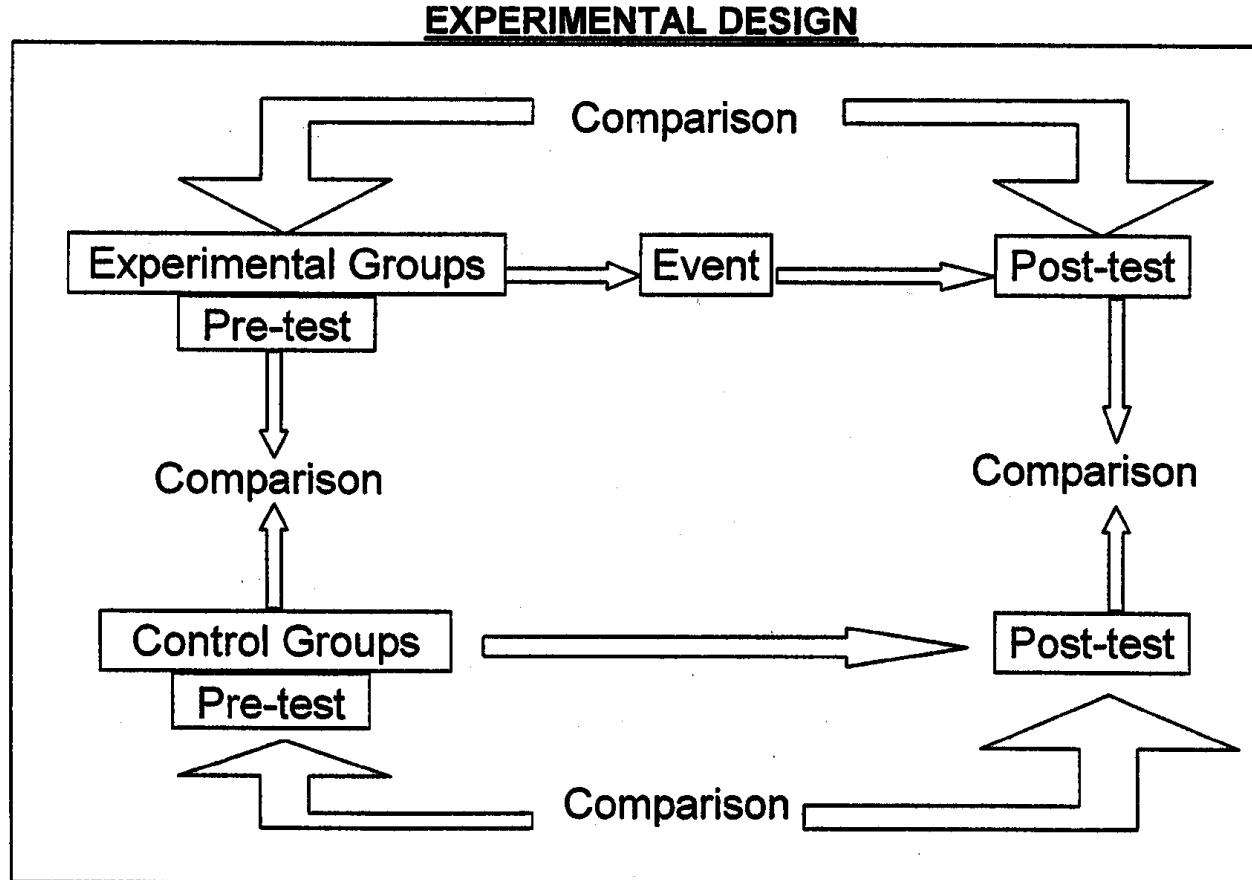
Medarbejderinddragelse et centralt element

Anbefalet da de griber om ondets rod (ETUC, 2004; EU-OSHA, 2010; ILO, 2001)



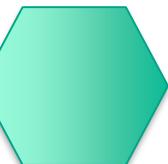
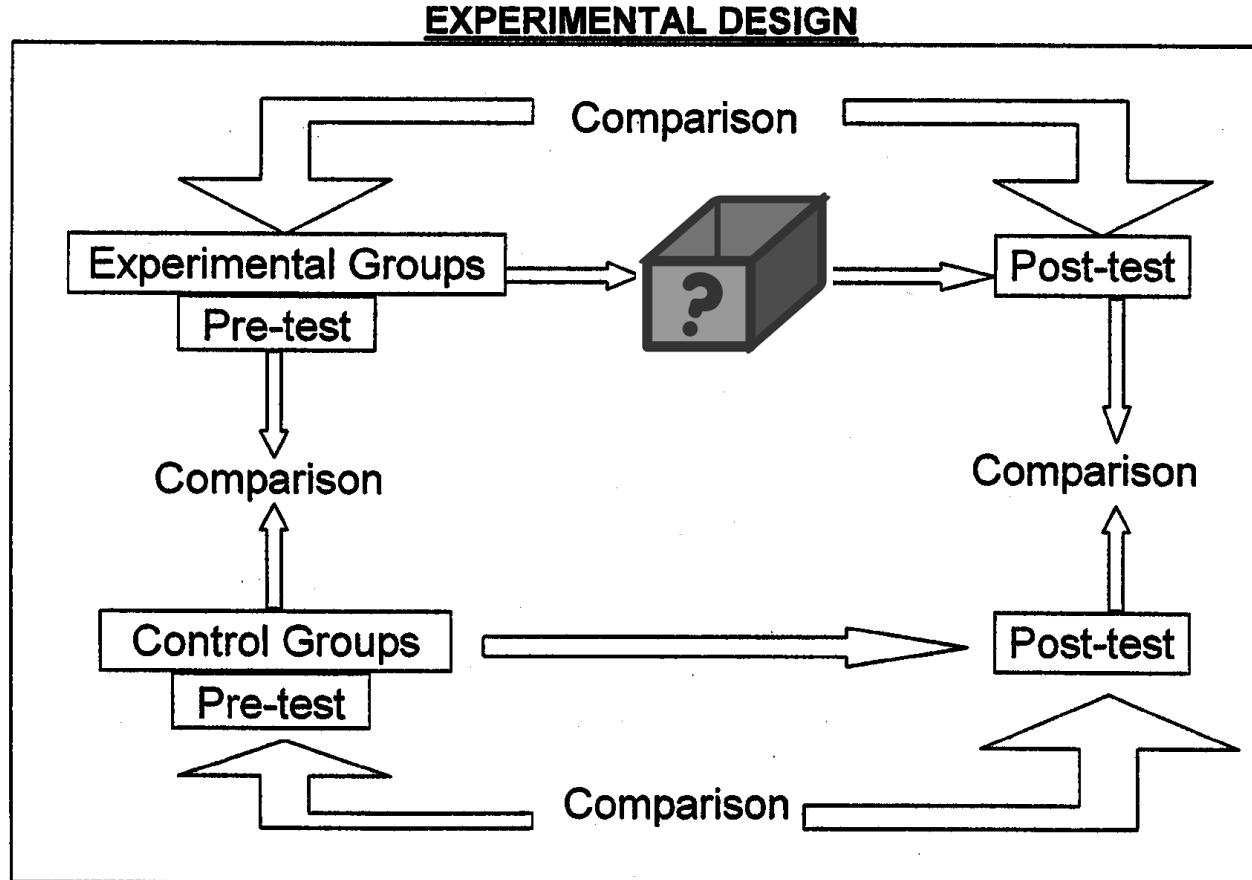


Det randomiserede, kontrollerede design



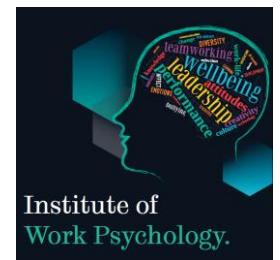
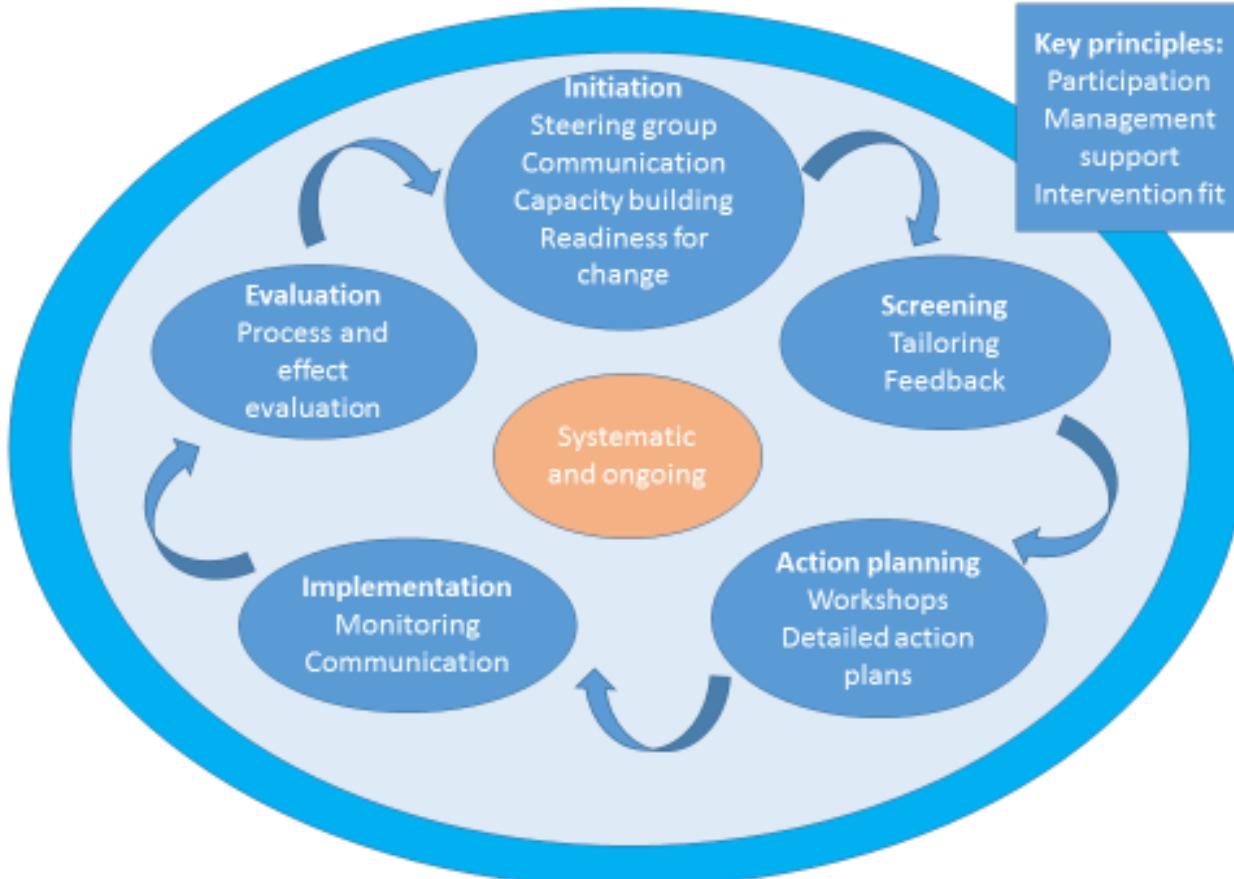


Det randomiserede, kontrollerede design





Interventionsmodel





1. princip: Medarbejderinddragelse

HSE Italien INAIL: 32% af 124 virksomheder havde medarbejdere repræsenterede, 39% involverede alle medarbejdere (Di Tecco et al., 2015)

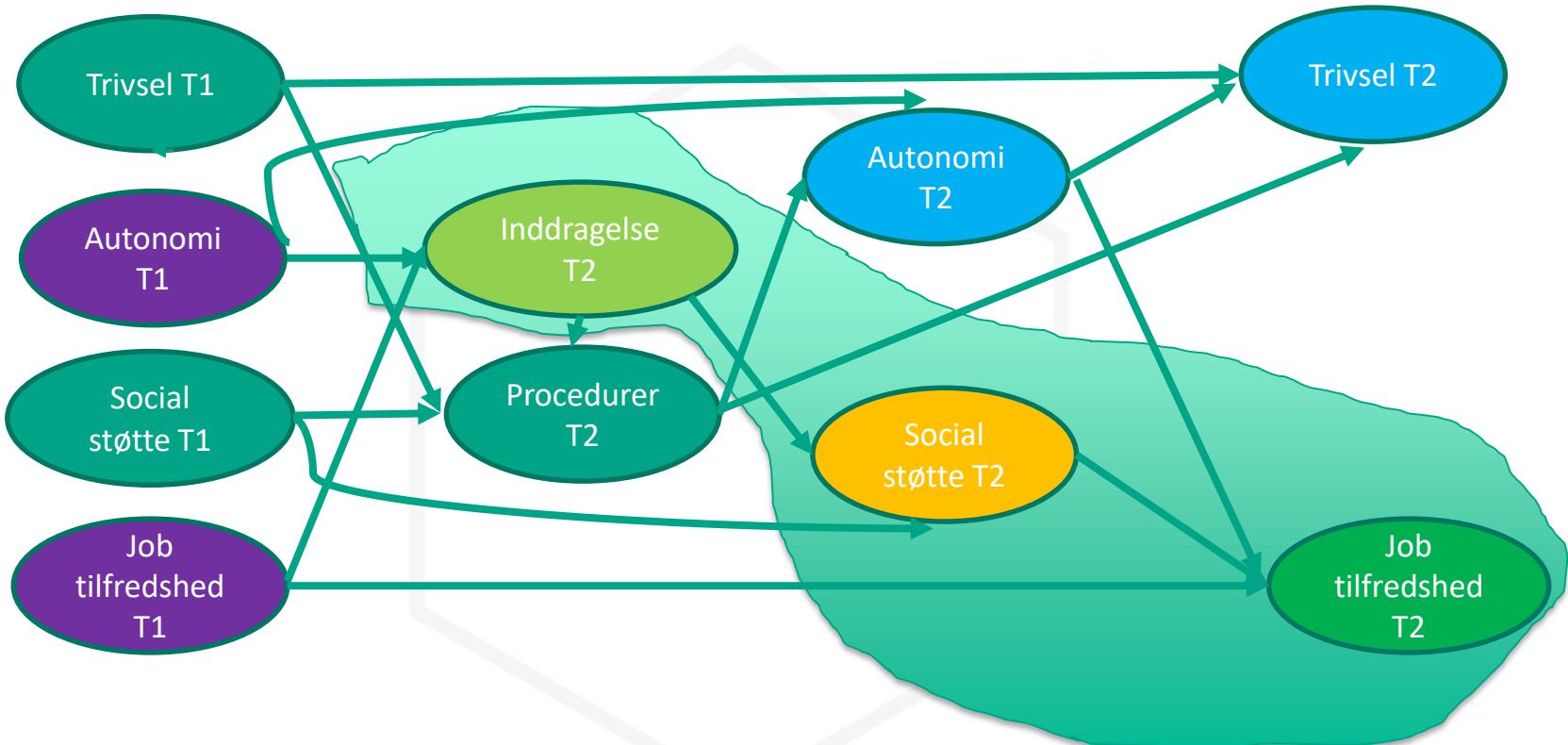
Management Standards: Fagforeninger spiller en stor rolle (Mellor et al., 2011)

Indirekte medarbejderinddragelse er nok, fordi medarbejdere søger information fra involverede kolleger (Framke & Sorensen, 2015)



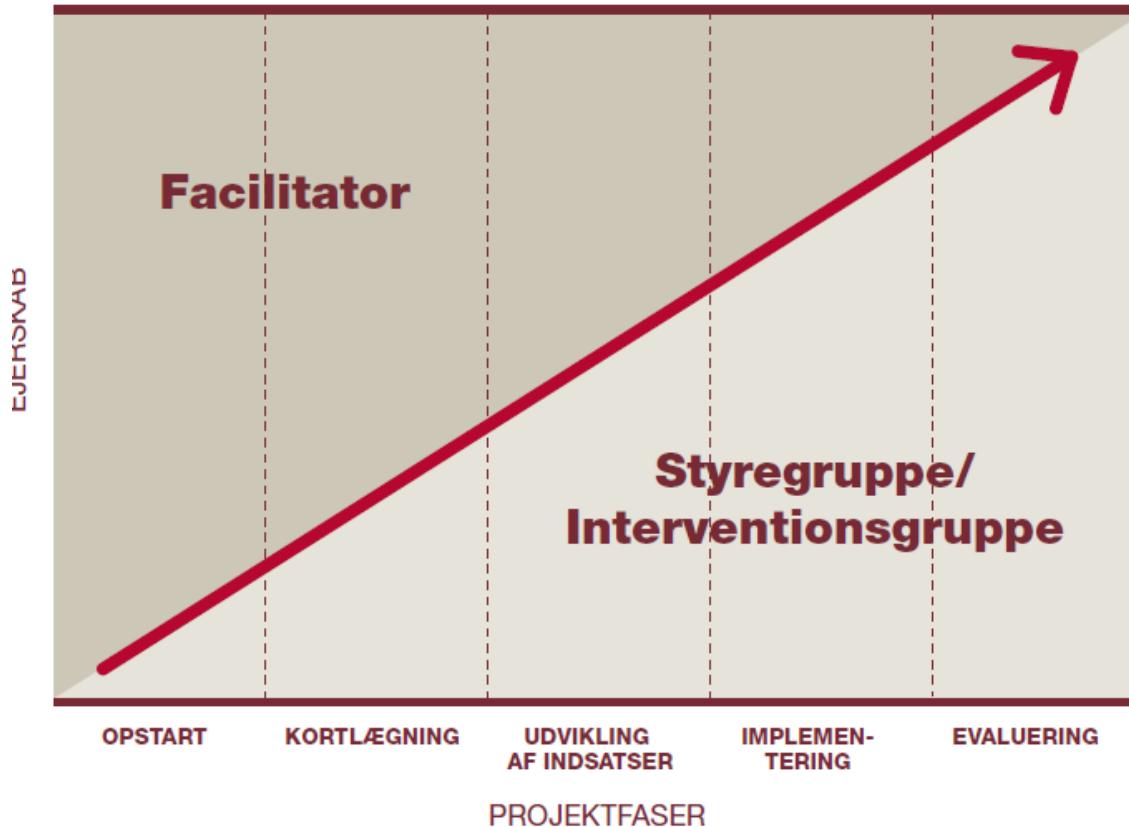


1. princip: Medarbejderinddragelse





Værktøj



Nielsen, Stage, Abildgaard, & Brauer (2013). Medarbejderne som udgangspunkt for arbejde med gode trivselssporcesser – inspiration til gennemførelse af psykosociale arbejdsmiljøinterventioner. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljøe.



2. princip: Ledelses støtte

Øverste ledelse og mellemledere

(MS): Ledelse er vigtig (Mellor et al., 2013; Framke & Sorensen, 2015)

Åben for kritik og dialog, sikre at tingene sker (Jenny et al., 2014)

Øverste ledelse skal være aktivt støttende gennem hele forløbet (Greasley et al., 2015)

Mellemledere sikre vision og prioritering (Ipsen et al., 2015)

Mellemledere er vigtige rollemodeller (Lingard et al. 2012)





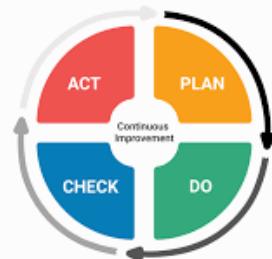
Key principle 3: Fit

MS: HSE Indicator Tool ikke relevant – øverste ledelse de mest stressede (Biron et al., 2010)

En intervention – tre udfald (Albertsen et al., 2015)

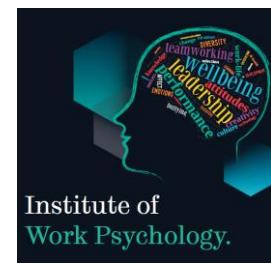
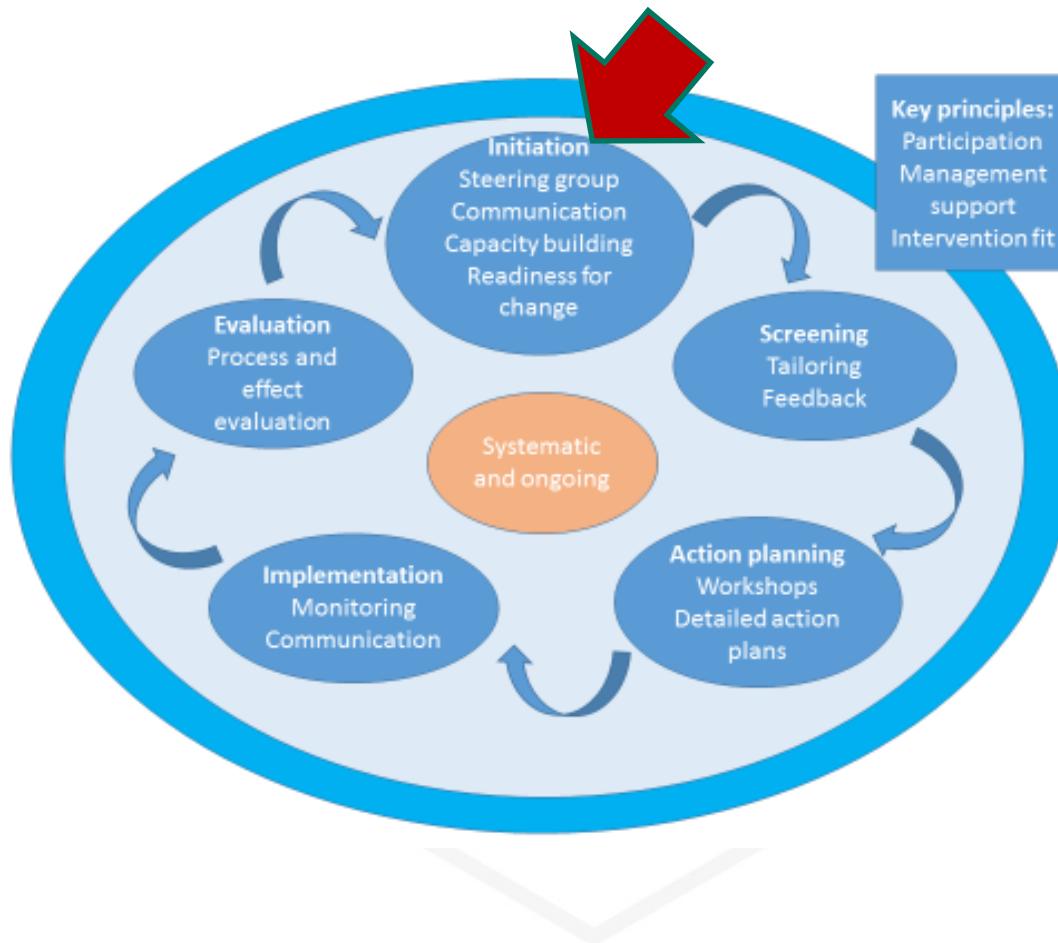
- A: Fyringer – folk kaldes ind og programmet bruges ikke**
- B: Programmet understøtter eksisterende praksis**
- C: Ledelsen introducerer en “buffer zone”**

Integrering af trivsel i eksisterende procedurer - Kaizen (Augustsson et al., 2015; von Thiele Schwartz, 2017)





Interventionsmodel



Institute of
Work Psychology.

Nielsen, K. & Noblet, A. (2018). Organizational interventions: where are we and where do we go from here? In Nielsen, K., & Noblet, A. (Eds.). (2018). *Organizational Interventions for Health and Well-being: A Handbook for Evidence-based Practice*. Routledge.



3. princip: Forbederelse; styregruppe

Styregruppe (Medarbejdere, ledere, HR, arbejdsmiljø)

Sikkerheds- og samarbejdsudvalg

Projektleder

(MS): Styregruppe vigtig, mix fungerer bedst (Mellor et al., 2011, 2013; Weigl et al., 2013; Jenny et al., 2015)

Projektleder: 51% intern konsulent, 28% medarbejder, 21% ekstern konsulent (Malchaire, 2004)

Vigtigt at konsulenter driver processen (Framke & Sorensen, 2015)

Rolleklarhed over processen er lige vigtig: HR, mellem- og øverste ledelse (Hasson et al., 2014b)

Medarbejdere som projektleder: viden og tillid (Ipsen et al., 2015)



3. Princip: Forbederelse; kommunikation

Kommunikationsstrategi

Manglende kommunikation om roller og ansvar (Augustsson et al., 2015)

Manglende viden om konsulentressource (Aust et al., 2010)

Tilpasset tilgang udvander beskeden (Jenny et al., 2014)

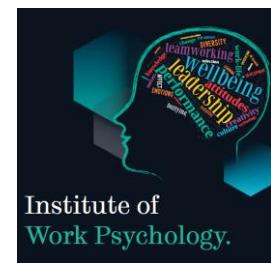
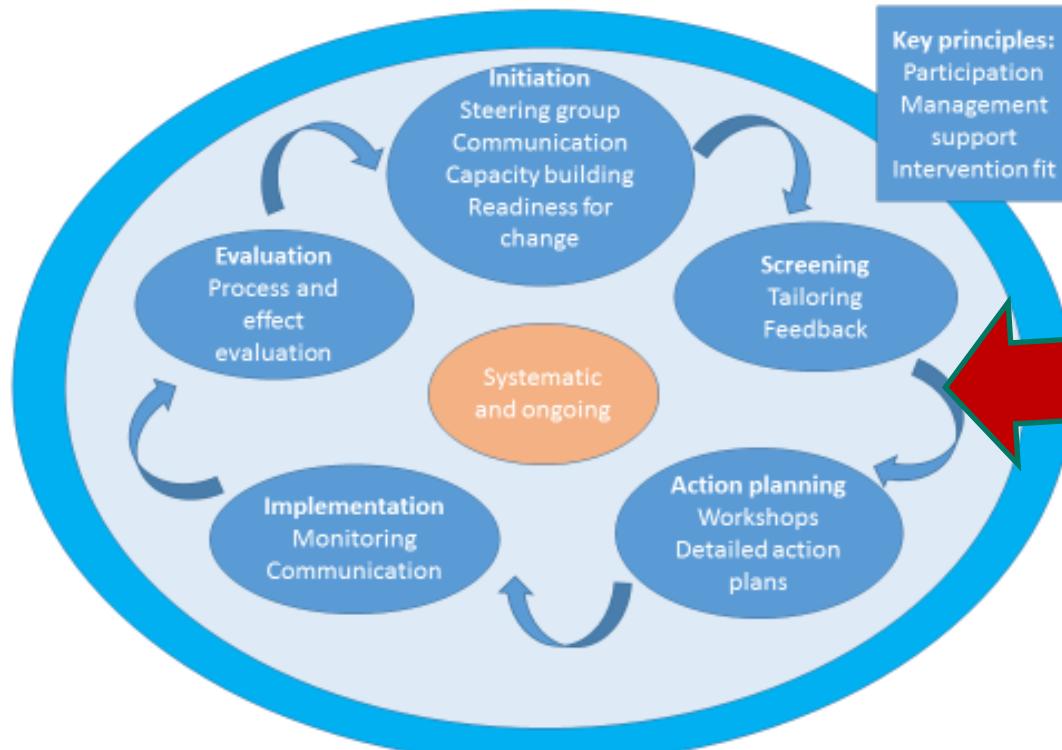
Nyansatte får ikke den fornødne introduktion (Lingard et al., 2012)

Visualiseringsværktøjer holder fokus (Ipsen et al., 2015)





Interventionsmodel





Kommunikationsværktøj

BOKS 4.7

KONKRET KOMMUNIKATIONSPLAN

EKS.:

Hvem er målgruppen?	Medarbejderne i team
Hvad er målet med kommunikationen?	<ul style="list-style-type: none">• At alle medarbejdere har viden om projektet og kender status• At medarbejderne involveres i projektet og dets opgaver.
Hvad skal der kommunikeres om?	<ul style="list-style-type: none">• Hvor er vi i projektforløbet?• Hvad arbejdes der med i teamet?• Hvilke indsatser gøres i teamet?• Hvordan er effekten af indsatserne?
Hvilke medier anvendes?	<ul style="list-style-type: none">• Mundtlig information på tavlemoder• Kaizen-tavlen (se side 57)• Fælles tavle med "hvad arbejder vi med lige nu?"• Intranet, alle-mails, i nyhedsbreve til medarbejderne.
Hvem er ansvarlig/deltager i kommunikationen?	<ul style="list-style-type: none">• Lokale deltagere i styregruppen informerer såvel ledere som medarbejdere• Kommunikation eller HR udarbejder materiale, hvis det efterspørges af ledere og medarbejdere.
Hvordan kommunikerer vi i praksis?	<ul style="list-style-type: none">• Efter hvert styregruppemode samles deltagerne og summerer op, hvad der skal informeres om og hvordan• Indsatser/arbejde i forhold til projektet er et fast punkt på tavlemoder/teammøder• Anvendelse af skalaer – her er vi i dag – bevæger vi os frem/tilbage?
Hvor ofte skal der kommunikeres?	<ul style="list-style-type: none">• En til to gange om måneden.
Hvilke succeskriterier skal gælde for kommunikationen?	<ul style="list-style-type: none">• Alle medarbejdere skal kende til processen og indsatserne• Alle medarbejdere deltager aktivt i større eller mindre grad.
Hvordan skal der gives feedback og følges op på kommunikationen?	Facilitator kontakter fx en gang om måneden de enkelte teams/afdelinger og følger op på arbejdsformen ved at tale om, hvordan kommunikationen evt. kan videreføres, fx i form af hyppigere udsendelse af nyhedsbreve, opførsel af plakater eller ved at ændre den mundtlige formidling på teammøder.

Nielsen, Stage, Abildgaard, & Brauer (2013). Medarbejderne som udgangspunkt for arbejde med gode trivselssporcesser – inspiration til gennemførelse af psykosociale arejdsmiljøinterventioner. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljøe.

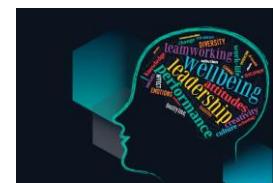
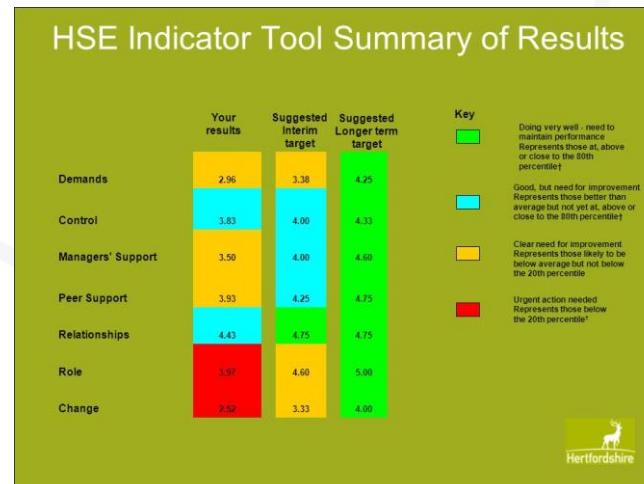


Kortlægning

Standardiserede værktøjer: COPSOQ og DPQ

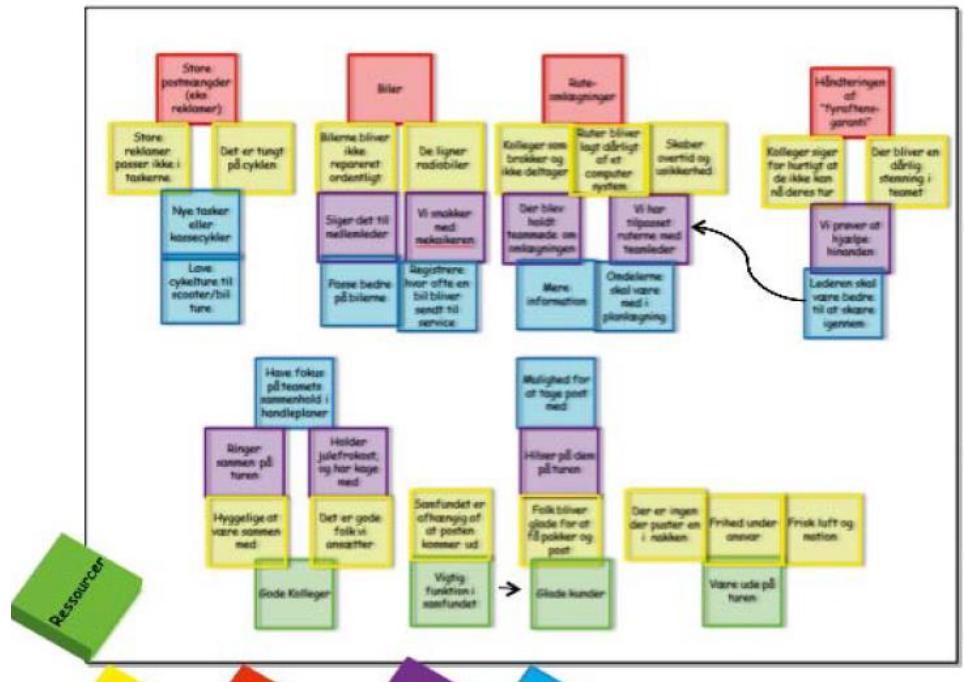
INAIL, MS: Ikke den fulde brug af Indicator Tool (Di Tecco et al., 2015; Mellor et al. 2013)

Svært at forstå resultaterne uden hjælp fra konsulenter, forældede resultater (Jenny et al., 2015)





Tilpasset spørgeskema



Vi hygger i
teamet og der
er god
stemning

Mine kolleger



Spørgeskema spørgsmål	Meget godt	Godt	Neutral	Problematisk	Meget problematisk
Stemningen i teamet	<input type="checkbox"/>				

Nielsen, Stage, Abildgaard, & Brauer (2013). Medarbejderne som udgangspunkt for arbejde med gode trivselssporcesser – inspiration til gennemfoerelse af psykosociale arbejdsmiljoeinterventioner. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljoe.



Relevante udfordringer

“...vi har talt om trivsel og at det var vigtigt, at vi fangede temaer, som ikke er med i vores årlige spørgeskema. Den har været den samme i årevis. Så vi håbede, at nye problemsstillinger ville blive fanget, som var mere relevante. Og det synes jeg faktisk lykkedes” (Leder)

“Jeg synes det er en god måde at fange problemer i arbejdsmiljøet på – for en gangs skyld er vi blevet hørt” (Medarbejder)

Hvordan oplevede deltagerne det tilpassede spørgeskemas muligheder for at fange relevante temaer?



Brugbarhed: tilbagemelding

“Jeg syntes det var interessant, at vi fik at vide at 50% syntes noget var godt eller dårligt og vægtningen af det... Tilsammen giver det en god forståelse for, hvad vi burde prioritere og hvor vi skulle lægge vores indsats” (Leder)

“Det hjalp at kunne se om noget hang sammen med job usikkerhed eller engagement. Det har hjulpet os til at fokusere på, hvad der virker og hvad der er godt i stedet for altid at fokusere på det negative” (Medarbejder)

Arbejdsforhold	Problem	Godt	Risikofaktor for udbrændthed	Sammenhæng med engagement
Min leders fokus på arbejdsmiljø og trivsel	11 %	65 %	10 ++++++	10 ++++++
At skulle kunne køre flere ruter	42 %	39 %	5 ++++	8 ++++++

Hvad syntes deltagerne om tilbagemeldingsmetoden?



Brugbarhed: udvikling af indsatser

“Jeg tror det at spørgsmålene er mere specifikke, så er det lettere at udvikle konkrete indsatser, for eksempel, ledere skal være bedre til at informere. Du kan få mere konkret input til, hvad problemet er” (Leder)

“Jeg tror spørgeskemaet kaster lys over ting, som du derfor føler, du er nødt til at gøre noget ved. Du tænker måske over tingene i det daglige, men du tænker ikke højt og du gør ikke noget ved det” (Medarbejder)

Hjælp spørgeskemaet til at udvikle konkrete indsatser?



Indsatser – i forhold til tidligere

Handleplaner før

“Accepter at ikke alle arbejder lige hurtigt. Hurtige medarbejdere skal ikke lave alt arbejdet”

Tilpasset spørgeskema:

“Kollegeres reaktioner og holdninger på møder”

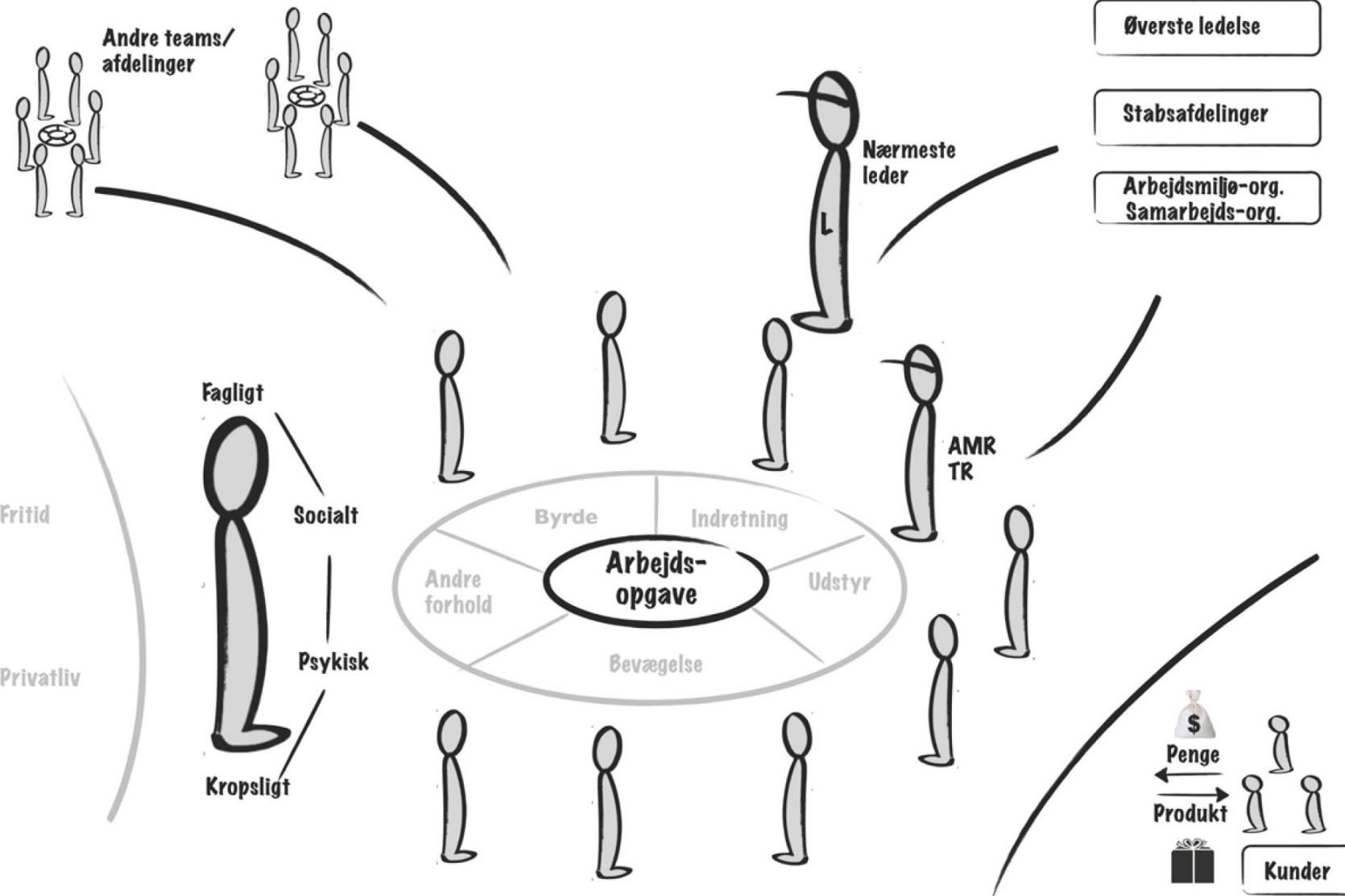
Tilpasset handleplan

Det røde kort

“Vi har indført det røde kort. Når kolleger begynder at råbe ad hinanden så bruger vi det røde kort. Når bølgerne går højt, prøver vi at træde til”
(Medarbejder)

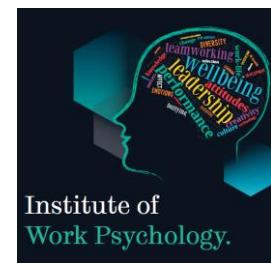
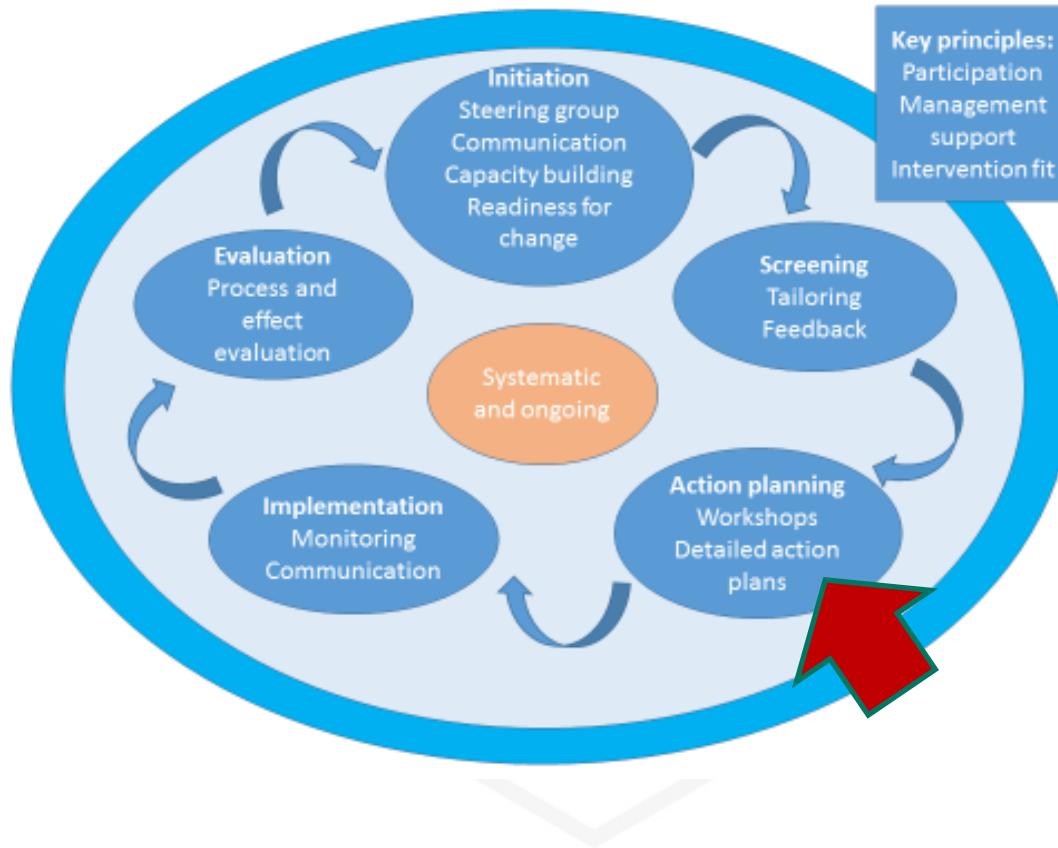


Arbejdsmiljøkortet





Interventionsmodel



Institute of
Work Psychology.

Nielsen, K. & Noblet, A. (2018). Organizational interventions: where are we and where do we go from here? In Nielsen, K., & Noblet, A. (Eds.). (2018). *Organizational Interventions for Health and Well-being: A Handbook for Evidence-based Practice*. Routledge.



Udvikling af indsatser

Hvem gør hvad hvornår?

INAIL: 52% af virksomhederne indførte handleplaner (Ronchetti et al., 2015)

Fokus på kerneopgaven leder til indsatser (Framke & Sorensen, 2015)

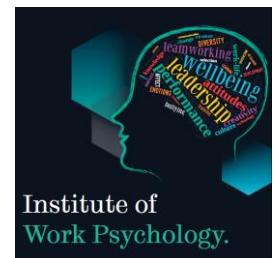
15% positive overfor handleplaner, 17% negative – interventionen virkede ikke
(Aust et al., 2010)





Handleplanseksempel

SAM-Handleplan	Kortlagt krav/ressource:	Ansvarlig
	Beskrivelse af handleplan:	Deadline



Institute of
Work Psychology.



Handleplaner

MS: Workshops tager tid (Mellor et al., 2013)

MS: Hvis den øverste ledelse bestemmer indsatserne, virker de ikke (Mellor et al., 2013)

Hvis ledelsen er med på workshops, tør medarbejderne ikke stemme om indsatser (Ipsen et al., 2015)

Hvis medarbejderne ikke har været med på workshops er de mindre tilbøjelige til at synes indsatser er de rigtige og er ikke engagerede i evaluering (Poulsen et al., 2015)

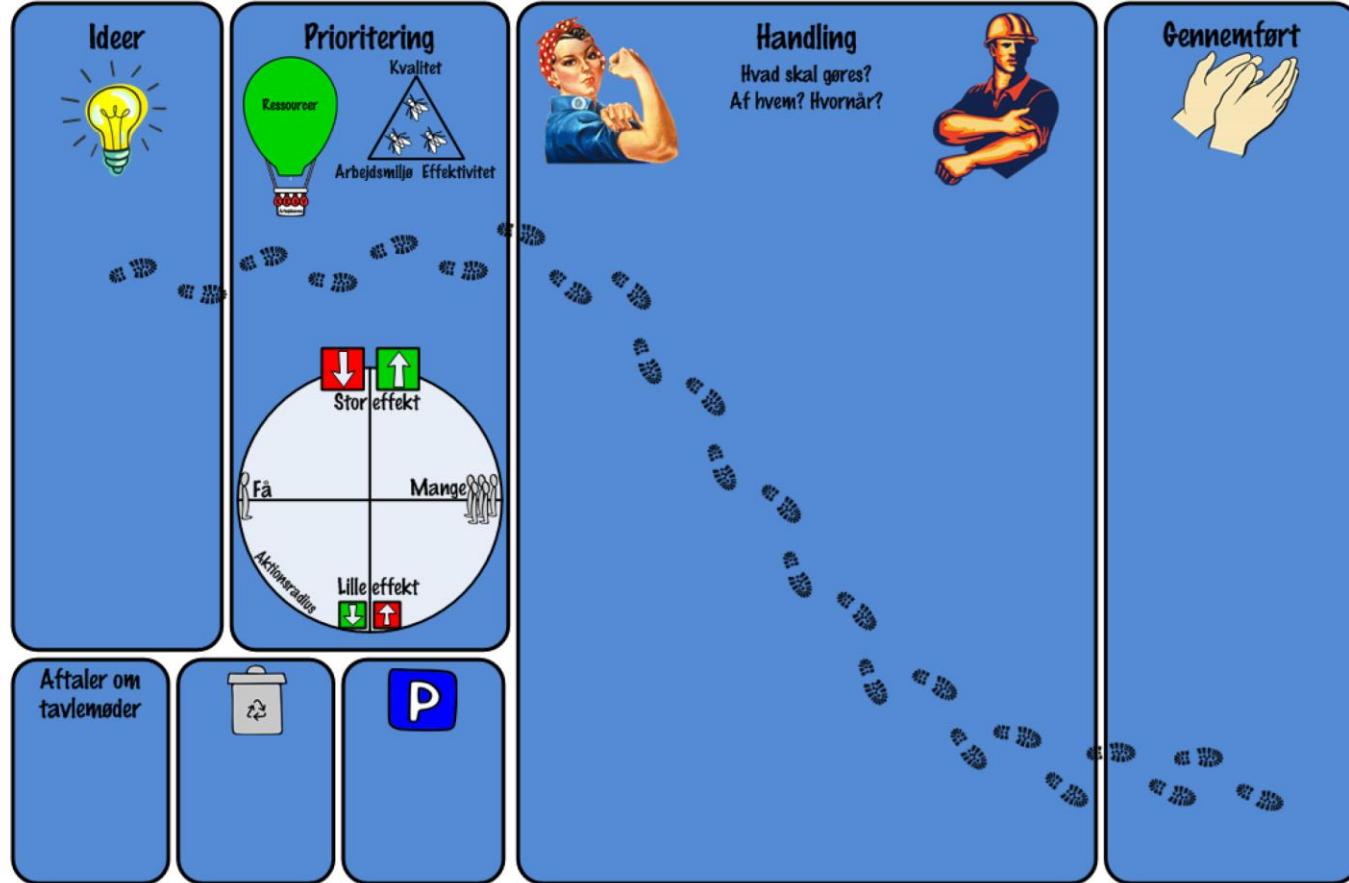
Deltagelse i workshops skaber sammenhold (Saksvik et al., 2015)





Forbedringstavle

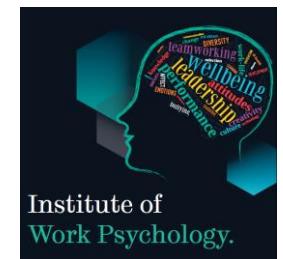
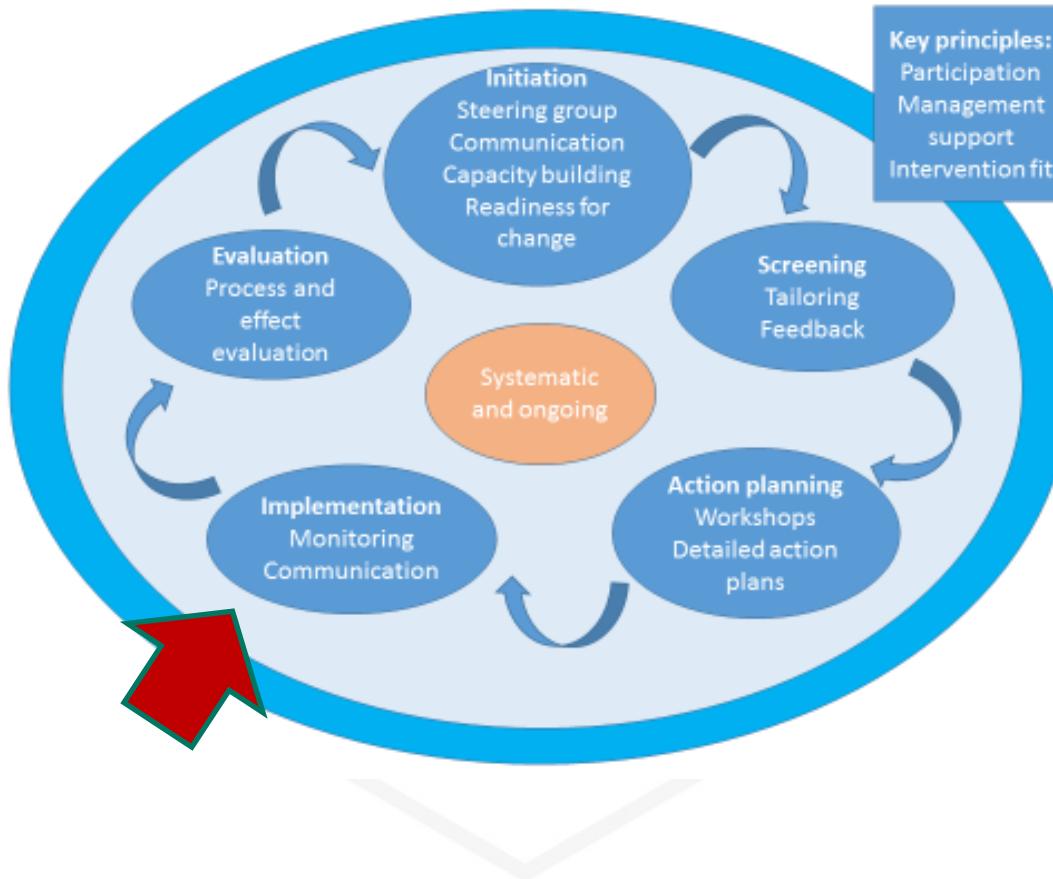
Forbedringstavlen



Udviklet af erhvervspsykolog Michael Munch-Hansen i samarbejde med NFA



Interventionsmodel



Institute of
Work Psychology.

Nielsen, K. & Noblet, A. (2018). Organizational interventions: where are we and where do we go from here? In Nielsen, K., & Noblet, A. (Eds.). (2018). *Organizational Interventions for Health and Well-being: A Handbook for Evidence-based Practice*. Routledge.



Implementering

Mellem – og øverste ledelse vigtig (Augustsson et al., 2015; Mellor et al., 2013)

Implementering på gruppeniveau (Mellor et al., 2011)

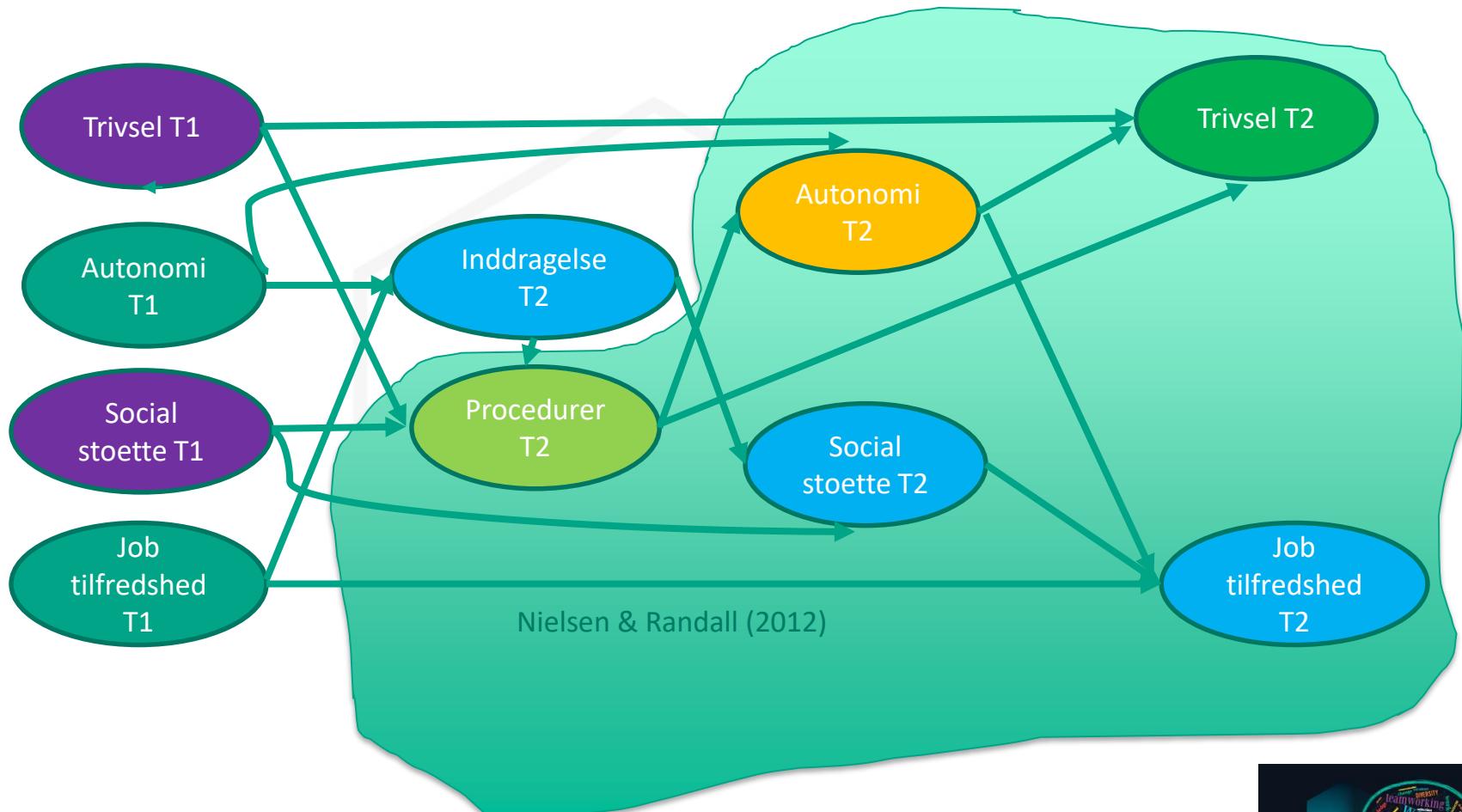
Mellemledere må støttes af den øverste ledelse (Aust et al., 2010)

Hvis indsatser implementeres og anses for at forbedre arbejdsmiljøet,
så kan man spore en konkret forbedring i arbejdsmiljø og trivsel (Hasson et al., 2014a)





Implementering

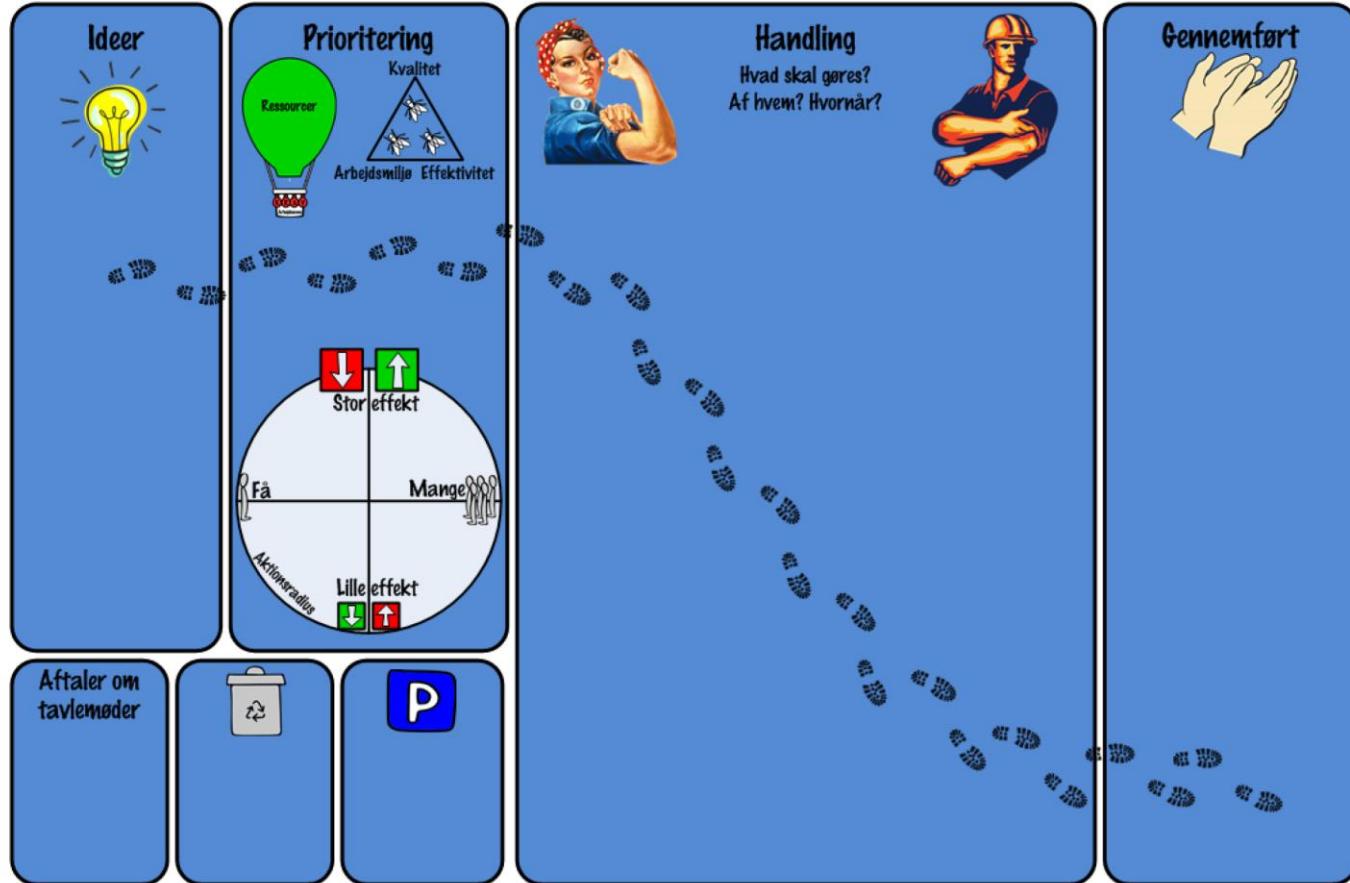




Forbedringstavle



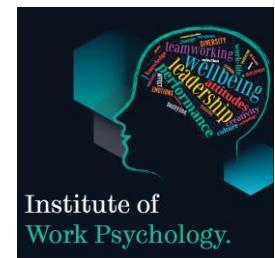
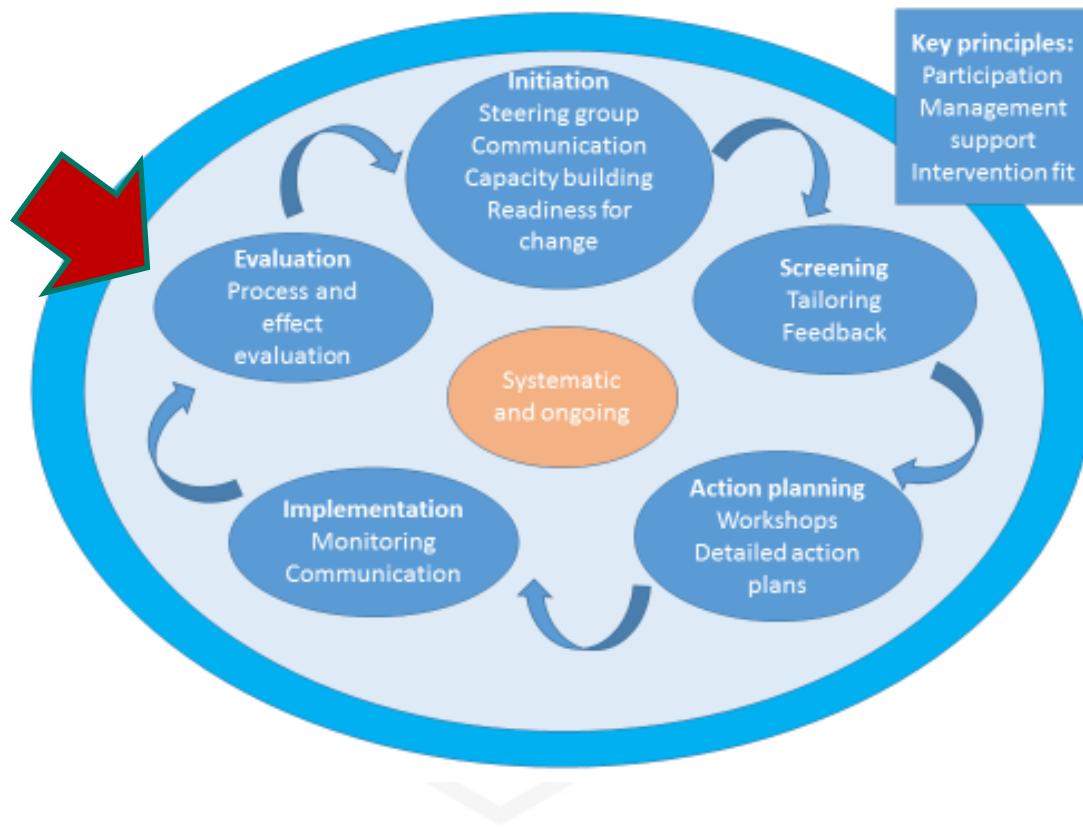
Forbedringstavlen



Udviklet af erhvervpsykolog Michael Munch-Hansen i samarbejde med NFA



Interventionsmodel



Institute of
Work Psychology.

Nielsen, K. & Noblet, A. (2018). Organizational interventions: where are we and where do we go from here? In Nielsen, K., & Noblet, A. (Eds.). (2018). *Organizational Interventions for Health and Well-being: A Handbook for Evidence-based Practice*. Routledge.



Evaluering

Evaleringsworkshops (Poulsen et al., 2015)

Virksomheds- og videnskabelig evaluering går hånd i hånd

Hvad virker for hvem under hvilke omstændigheder? (Nielsen & Miraglia, 2017; Nielsen, 2017)





Betydning for praksis

Tilpas interventionen til virksomheden

Ledelse er vigtig, på alle niveauer

Medarbejderinddragelse er vigtig – brug af ekspertise og skab af ejerskab

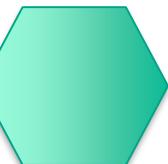
Forberedelse – involvér gennem styregrupper og husk at kommunikere

Tilpas kortlægning – men gør det simpelt

Handleplaner skal udvikles af medarbejderne

Implementering – skal styres og overvåges

Evaluering – integrér i eksisterende procedurer...





Betydning for forskning

Udvikl værktøjer som virksonhederne kan bruge

Hjælp virksomhederne til at blive på sporet

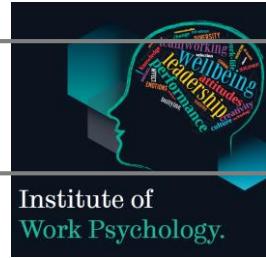
Forstå hvad der virker for hvem – ikke blot om det virker

Forstå hvilke dele af interventionens process og indhold skaber forbedringer...





Sheffield
University
Management
School.



Institute of
Work Psychology.

k.m.nielsen@sheffield.ac.uk

Nielsen, K. & Noblet, A. (2018). Organizational interventions: where are we and where do we go from here? In Nielsen, K., & Noblet, A. (Eds.). (2018). *Organizational Interventions for Health and Well-being: A Handbook for Evidence-based Practice*. Routledge.