



Strategier for virksomheders forebyggende indsats til forbedring af det psykosociale arbejdsmiljø - eksempler fra Norge, Spanien og Polen

Ann-Louise Holten, Ulrik Gensby, Karina Nielsen



DET NATIONALE FORSKNINGSCENTER
FOR ARBEJDSMILJØ



STRATEGIER FOR VIRKSOMHEDERS FOREBYGGENDE INDSATS TIL FORBEDRING AF DET PSYKOSOCIALE ARBEJDSMILJØ

- EKSEMPLER FRA NORGE, SPANIEN OG POLEN

Ann-Louise Holten, Ulrik Gensby & Karina Nielsen

NFA-rapport

Strategier for virksomheders forebyggende indsats til forbedring af det psykosociale arbejdsmiljø
– eksempler fra Norge, Spanien og Polen

Af Ann-Louise Holten, Ulrik Gensby & Karina Nielsen

ISBN 978-87-7904-197-4
København, december 2008

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø
Lersø Parkallé 105
2100 København Ø
Tlf.: 39165200
Fax: 39165201
e-post: nfa@arbejdsmiljoforskning.dk
Hjemmeside: www.arbejdsmiljoforskning.dk

FORORD

Som en del af velfærdsaftalen er der oprettet et konsortium om udvikling af metoder til at sikre et godt psykosocialt arbejdsmiljø. Konsortiet består af repræsentanter fra Arbejdstilsynet (AT) og Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) og har til formål at indsamle, udvikle og formidle værktøjer, som danske virksomheder kan bruge i deres arbejde med det psykosociale arbejdsmiljø. Som en del af konsortiets arbejde er der igangsat et udredningsprojekt, som indebærer en afdækning af eksisterende viden på europæisk plan om virkemidler til udvikling af et godt psykosocialt arbejdsmiljø. Afdækningen har særligt fokuseret på konkrete strategier på virksomhedsniveau. Resultatet af dette arbejde præsenteres i en række selvstændige rapporter.

Indtil videre er der i konsortiets regi udarbejdet to rapporter. Den første rapport afdækker en konkret tilgang til det psykosociale arbejdsmiljø, som anvendes i Storbritannien (Risk Management og Management Standards). Anden rapport under udredningsprojektet i konsortiet afdækker aktiviteter og metoder på det psykosociale område fra Tyskland, Irland og Italien. Nærværende rapport præsenterer erfaringer og metoder fra Norge, Spanien og Polen.

Rapporten præsenterer indledningsvis forskellige erfaringer fra Norge. I afsnittet beskrives først den norske tradition for en partcipatorisk tilgang samt forskellige metoder udviklet på denne baggrund. Dernæst rapporteres, hvordan man i en specifik norsk virksomhed har tilpasset og implementeret Risk Management-metoden. Siden redegøres for PrevenLab - en spansk metode til kortlægning og intervention på det psykosociale arbejdsmiljøområde. Sidst beskrives, hvordan man i Polen arbejder med det psykosociale arbejdsmiljø.

Afslutningsvis vurderes overførbareheden af de respektive landes aktiviteter og metoder, med vægt på potentialer og udviklingsområder i forhold til deres anvendelse i en dansk sammenhæng.

Rapporten er et produkt af en længere proces, hvor medlemmer af konsortiets faglige arbejdsgruppe løbende har diskuteret metodernes anvendelighed og perspektiver. Derudover har der været afholdt et dialogmøde mellem NFA og AT, hvor temaet var den spanske PrevenLab-metode samt de norske erfaringer med at anvende Risk Management. I forbindelse med dialogmødet deltog to eksperter fra hhv. Spanien og Norge. Tak til den faglige arbejdsgruppe for en god arbejdsproces.

Palle Ørbæk
Direktør
Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø
(NFA)

Jens Jensen
Direktør
Arbejdstilsynet
(AT)

INDHOLDSFORTEGNELSE

Sammenfatning	1
Baggrund	5
Et organisatorisk perspektiv på det psykosociale arbejdsmiljø	6
Et norsk eksempel til udvikling af det psykosociale arbejdsmiljø.....	9
Den norske arbejdsmiljøpraksis	9
Anvendelse af Risk Management i Norge (StatoilHydro)	10
Hvad har StatoilHydro gjort?.....	11
Hvad har StatoilHydro lært?.....	12
Overførbarehed til danske forhold	15
Potentialer i forhold til at bruge erfaringerne i en dansk sammenhæng.....	15
Udfordringer i forhold til at bruge erfaringerne i en dansk sammenhæng.....	16
Et spansk eksempel til udvikling af det psykosociale arbejdsmiljø.....	17
Den spanske arbejdsmiljøpraksis	17
En spansk metode: PrevenLab	17
Metodens teoretiske baggrund	18
PrevenLab-metodens indhold og anvendelse	21
Overførbarehed til danske forhold	27
Potentialer i forhold til at bruge metoden i en dansk sammenhæng	27
Udfordringer i forhold til at bruge metoden i en dansk sammenhæng	27
Den polske arbejdsmiljøpraksis og tilgang til psykosocialt arbejdsmiljø	29
Det polske arbejdsmiljøsystem og –fokus	29
Kortlægningsredskaber i Polen	30
Overførbarehed til danske forhold	31
Referencer	33
Web	37

SAMMENFATNING

Nærværende rapport afdækker konkrete metoder der p.t. bruges til at udvikle og sikre et godt psykosocialt arbejdsmiljø i henholdsvis Norge, Spanien og Polen. De tre landes udvikling og anvendelse af metoder i forhold til det psykosociale arbejdsmiljø på virksomhedsniveau varierer. Der er derfor også forskel på, hvor omfangsrige beskrivelserne i de respektive afsnit kan være. Variationen skal ses i sammenhæng med de enkelte landes udvikling og prioritering af det organisatoriske niveau i deres indsats på det psykosociale område og i arbejdsmiljøarbejdet, samt i hvilken grad information og materiale desangående har været tilgængeligt. Derudover afspejler variationen også konsortiets behovsanalyse og dermed den afsøgningsstrategi, der er anvendt i undersøgelsen af de tre lande.

På grund af det varierende niveau og graden af de forskellige landes aktiviteter på virksomhedsniveau, er der derfor også forskel på, hvorledes disse aktiviteter eventuelt vil kunne overføres og bruges i en dansk sammenhæng. Især aspekter ved de norske og spanske eksempler vil kunne tjene som inspiration i en dansk sammenhæng til en videre udvikling af metoder på det psykosociale arbejdsmiljøområde.

I *Norge* er den participatoriske tilgang til psykosociale arbejdsmiljøproblematikker udbredt. Dette gælder både i forhold til lovgivningen, traditionerne for samarbejde mellem arbejdsmarkedets parter og på forskningsområdet. Flere metoder anvendes på det psykosociale område på baggrund af den participatoriske tilgang. Rapporten beskriver bl.a. ”egenvurdering”, ”klistrelapp-metoden” og ”kort-metoden”. Det er dog primært erfaringer fra StatoilHydro i Norge, hvor man har arbejdet med at overføre og anvende Risk Management, som dominerer beskrivelsen af de norske erfaringer. Virksomheden har siden 2004 arbejdet målrettet med at vurdere, tilpasse og implementere den oprindeligt britiske metode til dens nationale og virksomhedsspecifikke kontekst. Dette er sket gennem et pilotprojekt, casestudier i forskellige forretningsområder i virksomheden, evaluering af sammenhæng med allerede anvendte metoder, oversættelse af en del af et spørgeskema og udvikling af en brugermanual. Erfaringerne viser dog, at der ikke var behov for megen tilpasning, for at metoden levede op til de kontekstspecifikke krav. Virksomheden har i anvendelsen af metoden lagt særlig vægt på visse elementer og også udviklet supplerende, virksomhedsspecifikke tiltag. Det drejer sig bl.a. om et overvågningssystem, ekstern benchmarking, intern markedsføring, løbende opfølgning, netværksdannelse mellem ledere og hensyntagen til organisationsforandringer i planlægningsfasen.

I forhold til den danske kontekst er det interessant, at Risk Management-metoden ikke behøvede en særlig tilpasning for at finde anvendelse og leve op til norske lovgivningsmæssige arbejdsmiljøkrav på det psykosociale område. Metoden er som udgangspunkt kontekstrelativ og tilpasses gennem selve implementeringen til den enkelte virksomhed eller afdeling. Dette betyder dog ikke, at denne eller andre udenlandske metoder umiddelbart kan anvendes i Danmark. En sådan proces bør i alle tilfælde nøje testes og evalueres, som det også har været tilfældet i den norske virksomhed. Den specifikke anvendelse af Risk Management i StatoilHydro kan desuden inspirere i en dansk sammenhæng i forhold til de elementer, som virksomheden i særlig grad har lagt vægt på eller selv har udviklet. Det gælder bl.a. i forhold til virksomhedens ønske om at benchmarke sig i forhold til selve arbejdet med det psykosociale arbejdsmiljø, netværksdannelsen mellem ledere for at øge den organisatoriske læring og planlægning i forhold til organisatoriske forandringer. De mest iøjnefaldende udfordringer ved at overføre erfaringerne fra StatoilHydro's implementering af Risk Management til en dansk sammenhæng synes at være selve virksomhedens størrelse. At virksomheden er stor indebærer nogle

økonomiske muligheder i forhold til arbejdet på det psykosociale område, som de mange små og mellemstore danske virksomheder (SMV'er) givetvis ikke har. I forlængelse heraf har erfaringerne i den norske virksomhed været båret igennem af professionelle HR-medarbejdere, der på længere sigt kan uddanne og træne kollegaer i andre af virksomhedens afdelinger til at anvende metoden. De særlige kompetencer, der således fordres, er muligvis heller ikke umiddelbart tilstede i små og mellemstore virksomheder.

I *Spanien* arbejder man ved universitetet i Valencia på at udvikle metoden PrevenLab til at kortlægge og intervenere i forhold til det psykosociale arbejdsmiljø. Metoden bygger på en teoretisk model (AMIGO), der tager et helhedsorienteret perspektiv på organisationer. Det vil sige, at modellen forholder sig til, at en organisation består af flere sider og at ændringer i enkelte sider kan påvirke organisationens øvrige sider. Modellen tager afsæt i fire perspektiver på det psykosociale arbejdsmiljø: Den positive psykologi, inklusion af den sociale kontekst, en proaktiv tilgang til forbedringer samt at psykosociale fænomener bør undersøges på flere niveauer (individ, gruppe og organisation). Den teoretiske model danner en forståelsesramme for PrevenLab-metoden, både i forhold til udrednings-, analyse- og interventionsdelen, hvor psykosociale risici identificeres i forhold til organisationssiderne i den teoretiske model.

PrevenLab-metoden består overordnet af tre moduler: Et forberedelsesmodul (hvor metodens anvendelse forberedes ved at afklare konteksten, aktørerne og de givne krav og betingelser), et dataindsamlings- og analysemodul (hvor data indsamles vha. et spørgeskema og der foretages en overordnet analyse) og et interventionsmodul. Interventionsmodulet består af tre dele: a) gennemførelse af uddybende undersøgelser, b) indledning af interventionen vha. tilbagemelding af spørgeskemaresultaterne (spørgeskemafeedback) og c) planlægning, implementering og evaluering af selve interventionen. Efter andet modul (dataindsamling og analyse) kan det næste skridt enten være direkte at påbegynde planlægning, implementering og evaluering af selve interventionen eller efter behov at gennemføre en uddybende analyse og/eller give spørgeskemafeedback før selve interventionen indledes. Spørgeskemaet, som bruges i dataindsamlingsmodulet, består af både en kvalitativ og en kvantitativ del, der begge kategoriseres i forhold til organisationssiderne i den teoretiske model. Selve interventionsdelen beskrives i 16 skridt, opdelt i 5 faser: Behovsanalyse, identifikation af rammer og betingelser, identifikation og involvering af aktører, målsætning, design og implementering samt evaluering. Metoden er blevet anvendt i 6 spanske virksomheder og er stadig under udvikling og afprøvning. Spørgeskemaet er blevet statistisk afprøvet på baggrund af besvarelser fra et mindre antal (ca. 550) medarbejdere.

Den spanske metode kan inspirere i en dansk sammenhæng ved sit helhedsorienterede syn på organisationer. Dette indebærer bl.a., at man, før metoden anvendes, forholder sig til og analyserer den enkelte organisation. Den helhedsorienterede tilgang til organisationer stemmer fint overens med det fokus, man i Danmark har på sammenhænge mellem interventioner og det psykosociale arbejdsmiljø, arbejdsorganisering, trivsel og produktivitet. På baggrund af metodens status som værende under udvikling, kan det overvejes, om en tilpasning af metoden i forhold til små og mellemstore virksomheder vil kunne udgøre et potentiale i en dansk sammenhæng. Særligt den kvalitative del af metodens spørgeskema vil muligvis kunne udgøre et potentiale for SMV'er. Desuden kunne det overvejes at begrænse metodens omfang og anvende særligt relevante dele i forbindelse med en specifik intervention. Dette vil dog bero på yderligere udvikling og afprøvning. Centralt for metoden er forståelsen af den psykologiske kontrakts¹ rolle og vigtighed. I forhold til en dansk kontekst, hvor

¹ Begrebet "psykologisk kontrakt" forklares nærmere i afsnittet om den spanske metode.

der er tradition for samarbejde og dialog mellem medarbejdere og ledelse, kan et fokus på den psykologiske kontrakt være et af metodens potentialer. Dette bør dog undersøges nærmere. Der viser sig også udfordringer i forhold til metodens mulige anvendelse i en dansk kontekst. Særligt to udfordringer skal nævnes: At metodens anvendelse forudsætter brugen af en ekstern facilitator og den, i forhold til en dansk kontekst, sene og ringe grad af medarbejderinvolvering.

Rapporteringen i forhold til arbejdet på det psykosociale område i *Polen* har været begrænset af, at størstedelen af de polske udgivelser udelukkende forefindes på polsk. Afsnittet om Polen i denne rapport baserer sig således på det tilgængelige engelsksprogede materiale, vi har haft til rådighed. I Polen har der traditionelt været et primært fokus på interventioner på det individuelle niveau. Interventioner på organisatorisk niveau synes dog at vinde mere og mere indpas i den polske praksis. Bl.a. har man i 2008 indledt et stort, nationalt projekt (koordineret af det polske arbejdsmiljøinstitut CIOP), der har til formål at forbedre sikkerheds- og arbejdsbetingelser på de polske arbejdspladser, bl.a. ved at udvikle og implementere innovative organisatoriske og tekniske løsninger. I afsnittet beskriver vi et kortlægningsredskab på det psykosociale arbejdsmiljøområde, der er udviklet i Polen. Her er tale om et spørgeskema, hvis struktur er baseret på Karaseks krav-kontrol-model. Skemaet bygger på mange måder på samme forståelse af det psykosociale arbejdsmiljø, som er fremherskende også i Danmark.

Vi har som resultat af afdækningsarbejdet ikke kunnet fremdrage en særlig metode eller et redskab på det psykosociale område, der er udviklet og anvendt i Polen. Der er dog andre forhold, som vi i Danmark kan lade os inspirere af. Dette gælder bl.a. en målrettet formidling af arbejdsmiljørelaterede emner til SMV'er på arbejdsmiljøinstituttet CIOP's hjemmeside.

BAGGRUND

Virksomhedernes indsats på det psykosociale arbejdsmiljøområde har gennem de senere år indtaget et vigtigt punkt på dagsordenen såvel blandt politikere, myndigheder og interesseorganisationer som blandt arbejdsmiljøprofessionelle og virksomheder. Interessen har særligt haft fokus på at stimulere virksomhedernes egenindsats og handlet om hvilke metoder, der kan hjælpe virksomhederne til at identificere eventuelle problemer og være vejledende i gennemførelsen af konkrete indsatser til forbedring af det psykosociale arbejdsmiljø. Samtidig er flere virksomheder blevet bevidste om betydningen af et godt psykosocialt arbejdsmiljø (Arbejdstilsynet 1995; Kristensen 2004; Regeringen 2006).

For at styrke udviklingen af metoder til virksomhedernes arbejde på det psykosociale arbejdsmiljøområde blev der i 2007 igangsat et udredningsprojekt under Konsortiet om Udvikling af Metoder til Forebyggelse af Dårligt Psykisk Arbejdsmiljø. Udredningsprojektet skal i en række europæiske lande afdække metoder til at udvikle og sikre et godt psykosocialt arbejdsmiljø. I første omgang valgte konsortiet at afdække et eksempel fra Storbritannien. Dette har resulteret i udarbejdelsen af en selvstændig rapport, som beskriver den britiske tilgang inklusiv en diskussion af, hvilke elementer der er overførbare til danske forhold (Gensby *et al.* 2007). I rapport nummer to præsenteres metoder fra Tyskland, Irland og Italien. Også denne rapport indeholder en diskussion af overførbare til danske forhold (Gensby *et al.* 2008).

Konsortiet har gennemført en behovsanalyse, der identificerer en række behov for viden om, hvordan danske virksomheder kan arbejde med deres psykosociale arbejdsmiljø. Grundlaget for behovsanalysen bygger på en række behov, som blev identificeret ved dialogmøder mellem Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) og Arbejdstilsynet (AT) den 19. september 2007 og mellem konsortiet og de autoriserede arbejdsmiljørådgivere den 25. oktober 2007. Formålet med behovsanalysen er at sætte fokus på de områder, hvor der mangler eller bør videreudvikles metoder og redskaber til udvikling og sikring af et godt psykosocialt arbejdsmiljø, når de forskellige landes eksisterende viden afdækkes, herunder hvilket indhold, vi leder efter i disse metoder, der kan give inspiration i en dansk kontekst. Konsortiet har endvidere fokuseret på, at metoderne er i tråd med dansk arbejdsmiljøarbejde.

Nærværende rapport beskriver metoder og strategier fra Norge, Spanien og Polen. I udvælgelsen af, hvilke lande, der skulle afdækkes, har konsortiet valgt en afsøgningsstrategi, der tager hensyn til, hvilken viden, vi allerede har om de enkelte landes arbejde på det psykosociale arbejdsmiljøområde. Indenfor hver rapport har vi tilstræbt at sprede afdækningen geografisk ud, så der i samme afdækning så vidt muligt skeles til både Nord-, Syd-, Øst- og Vesteuropa. Indsamlingen af viden er foretaget på baggrund af konkret information indhentet gennem PEROSH²-samarbejdet, PRIMA-EF³, Det Europæiske Arbejdsmiljøagentur (OSHA)⁴, HIRE⁵ og den faglige arbejdsgruppes øvrige kontaktoverflader i Europa.

² "Partnership for European Research in Occupational Safety and Health" (PEROSH), www.perosh.org

³ "Psychosocial Risk Management – European Framework" (PRIMA-EF), www.prima-ef.org

⁴ "European Agency for Healthy and Safety at Work" (OSHA), www.osha.europa.eu

⁵ "Health In Restructuring – innovative approaches and policy recommendations"

Konsortiet har, som en del af udredningsprojektet, afholdt regelmæssige dialogmøder mellem NFA og AT. På hvert møde har udvalgte eksperter fra de undersøgte lande deltaget i og bidraget til møderne. Dette har også været tilfældet i forhold til nærværende rapport, hvor dialogmødet blev gennemført med deltagelse af en spansk og en norsk ekspert.

I Norge har vi søgt information om metoder på organisationsniveau gennem PEROSH-samarbejdet og udvalgte norske forskningsmiljøer (bl.a. Statens Arbeidsmiljøinstitutt (STAMI), Arbeidsforskningsinstituttet (AFI), SINTEF (tdl. Stiftelsen for industriell og teknisk forskning ved Norges tekniske høgskole), det norske Arbeidstilsynet og forskellige norske universiteter). Vi er desuden blevet bekendt med, at man i StatoilHydro i samarbejde med universitetet i Nottingham har tilpasset og implementeret Risk Management (beskrevet i den første konsortierapport) (Gensby *et al.* 2007). Denne virksomheds praktiske erfaringer med at overføre metoden til en norsk kontekst er beskrevet i nærværende rapport.

I konsortiets behovsanalyse blev der bl.a. identificeret et behov for mere viden om metoder, der ville kunne anvendes i SMV'er. I Norge er der, som i Danmark, behov for metoder, der er målrettede de små og mellemstore virksomheder (Lindø *et al.* 2001; Lindø 2002). Også Spanien og Polen har en stor proportion af SMV'er. Af denne årsag fremstår det derfor relevant også at orientere sig om, hvorvidt disse lande anvender metoder, som vil kunne inspirere i forhold til de danske SMV'ers arbejde på det psykosociale område.

I vores undersøgelse af Spanien har vi via PEROSH-samarbejdet kontaktet det spanske arbejdsmiljøinstitut "Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo" (INSHT), en sammenslutning af eksperter i anvendt psykosociologi "Asociación de Expertos en Psicología Aplicada" (AEPA) og adskillige spanske universiteter, særligt universitetet i Valencia. Vi har yderligere anvendt materiale fra en central spansk sammenslutning af arbejdsgiverorganisationer (FOMENT) og modtaget information fra et forsikringselskab med fokus på ulykker og arbejdsrelateret sygdom (MC-Mutual).

I Polen har vores afdækningsstrategi inkluderet kontakter formidlet via PEROSH-samarbejdet og Det Europæiske Arbejdsmiljøagentur. Vi har således søgt information ved det polske arbejdsmiljøinstitut "Centralny Instytut Ochrony Pracy" (CIOP), Work Psychology Department ved "The Nofer Institute of Occupational Medicine" (NIOM) samt to polske universiteter.

Der er i udredningen af de enkelte landes forebyggende aktiviteter forskel på, hvor meget der kan beskrives. Denne variation skal ses i sammenhæng med de enkelte landes udvikling og prioritering af det organisatoriske niveau i indsatsen på det psykosociale arbejdsmiljøområde. Desuden har rapporteringen for Polens vedkommende været begrænset af, at det sprogligt udelukkende har været muligt at inkludere informationer og materiale skrevet på engelsk og at omfanget af dette materiale i sig selv er begrænset.

Et organisatorisk perspektiv på det psykosociale arbejdsmiljø

Interventioner i virksomheder er komplekse og kræver god forberedelse og tid til gennemførelse. En vigtig forskningsbaseret pointe i forhold til interventioner er, at det viser sig helt centralt at tage i betragtning, i hvilken kontekst en given intervention gennemføres. Lindström (Lindström 2004)

fremhæver, at konteksten (samfundet, organisationen, arbejdsgruppen og arbejdskulturen) fungerer som en vigtig modificerende kraft i forhold til selve resultatet af interventionen.

De konkrete interventioner, der sættes i værk for at sikre et godt psykosocialt arbejdsmiljø, kan foregå på forskellige niveauer alt afhængig af den pågældende kontekst og problemløsning. Overordnet kan interventioner inddeles i tre kategorier:

- Individniveau
- Organisationsniveau
- Individ- og Organisationsniveau

Interventioner på individniveau sigter som regel mod at begrænse problemer relateret til det psykosociale arbejdsmiljø for de enkelte ansatte, der allerede udviser symptomer og er belastede. Hensigten er at gøre den enkelte bedre til at tackle sin arbejdssituation f.eks. ved hjælp af konkrete teknikker eller andre håndteringsstrategier. Problemløsning på organisationsniveau går ud på at reducere årsager til psykosociale arbejdsmiljøproblemer på arbejdspladsen. Der kan f.eks. fokuseres på ændringer i organisationsstrukturer eller på fysiske og miljømæssige faktorer. På individ- og organisationsniveau kan interventionerne f.eks. rettes mod at forbedre forholdet mellem kollegaer og ledere på arbejdet eller at forbedre den enkelte medarbejders tilfredshed med arbejdet. Der kan eksempelvis træffes forebyggende foranstaltninger på tre niveauer for at bekæmpe stress på arbejdspladsen: Via organisering af arbejdet, jobindhold og uddannelse (Det Europæiske Arbejdsmiljøagentur 2003).

Megen forskning har imidlertid haft et ensidigt fokus på individniveau, mens den organisatoriske kontekst fremstår mere underbelyst. I de senere år er de organisatoriske processer, roller og interpersonelle krav, der karakteriserer arbejdsmiljøarbejdet på de enkelte virksomheder, imidlertid kommet mere i fokus (Cox *et al.* 2000; Kreis og Bödeker 2004; Quick *et al.* 1997; Semmer 2006). Som et vigtigt supplement til den eksisterende viden på individniveau, anlægger det organisatoriske perspektiv en forståelsesramme, der går bag om karakteren af de tilstedeværende interesser, traditioner og holdninger til arbejdsmiljøindsatsen på den enkelte virksomhed (Landy *et al.* 1994; Semmer 2003). Problemløsningen, relateret til det psykosociale arbejdsmiljø, bliver i denne optik ikke kun et individuelt anliggende, men anskues i samspil med organisationen som helhed, da individets trivsel og helbred anses som et resultat af en ubalance mellem arbejdets organisering og helbredsmæssige ressourcer, hvilket den enkelte ikke kan tage hånd om egenhændigt (Cox 1993; Murphy 1987).

For at skabe succesfulde indsatser på de enkelte arbejdspladser, er det derfor nødvendigt med et fremadrettet fokus på de organisatoriske processer i forhold til forbedring af det psykosociale arbejdsmiljø. Strømninger indenfor interventionsforskningen har da også taget dette budskab til sig og skabt øget opmærksomhed på, hvilken betydning planlægningen og implementeringen af konkrete interventioner til forbedring af det psykosociale arbejdsmiljø har for udformningen og effekten af disse (Aust og Ducki 2004; Cox *et al.* 2000; Cox og Griffiths 1992; Nielsen *et al.* 2006; Nytrø *et al.* 2000).

Som i de to øvrige rapporter fokuserer denne rapport også på at afdække metoder på organisatorisk niveau. Denne strategi reflekterer både konsortiets behovsanalyse og det øgede fokus, der i de senere år er kommet på organisatoriske processer. Målet med udredningsprojektet er således at identificere og beskrive metoder, der med fokus på det organisatoriske niveau kan igangsætte processer til forbedring af det psykosociale arbejdsmiljø. Der er således ikke tale om blot at give medarbejdere redskaber til at

håndtere arbejdet – men derimod at søge at identificere og forholde sig til de bagvedliggende organisatoriske sammenhænge og derigennem arbejde med at udvikle og fastholde et godt psykosocialt arbejdsmiljø.

Især i de skandinaviske lande har der været fokus på de organisatoriske aspekter i arbejdsmiljøarbejdet (Gustavsen og Engelstad 1986). Det organisatoriske perspektiv på arbejdsmiljøproblematikker passer bl.a. ind i en nordisk tradition, hvor helbred i arbejdslivet, arbejdsmiljø og nationale helbredspolitikker betragtes som relaterede størrelser. Vægtningen af det organisatoriske perspektiv i arbejdsmiljøarbejdet findes i den nordiske tradition både i relation til analyser og praksis (Lindø *et al.* 2001).

ET NORSK EKSEMPEL TIL UDVIKLING AF DET PSYKOSOCIALE ARBEJDSMILJØ

Dette afsnit giver først en kort introduktion til den norske arbejdsmiljøpraksis og den norske tradition for anvendelse af en partcipatorisk tilgang til arbejdsmiljøproblematikker. Der findes i Norge ikke én særlig afprøvet og evalueret metode. Derimod vil afsnittet beskrive, hvordan forskellige metoder, med udgangspunkt i den partcipatoriske tilgang, anvendes.

Dernæst præsenteres et konkret, norsk eksempel på, hvordan en virksomhed har arbejdet med at udvikle og sikre et godt psykosocialt arbejdsmiljø. Det drejer sig om erfaringer fra StatoilHydro med at tilpasse og implementere den britiske Risk Management-metode, der blev introduceret og diskuteret i første konsortierapport (Gensby *et al.* 2007).

Den norske arbejdsmiljøpraksis

Undersøgelser i 90'erne i Norge viser, at flere medarbejdere med tiden har fået en større grad af indflydelse på deres egen arbejdssituation. Denne indflydelse er for fleres vedkommende udvidet til også at omhandle arbejdsmiljøspørgsmålene og indflydelsen derpå (Arbejdslivsudvalget 1999).

I Norge er den partcipatoriske tilgang til arbejdsmiljøproblematikker udbredt. Dels bygger dette på at der lov- og traditionsmæssigt i Norge er kutyme for at involvere medarbejderne og deres repræsentanter i arbejdet med at forbedre arbejdsmiljøet (Willadsen 2002), dels på en udbredt forskning på området. Grundtanken bag den partcipatoriske tilgang er, at medarbejderne engageres i udviklingen og forbedringen af deres eget arbejdsmiljø. Den partcipatoriske tilgang har indenfor forskningen rødder i tre traditioner: klassisk aktionsforskning, operationel forskning og partcipatorisk forskning (Whyte 1991). Særligt i forhold til psykosociale arbejdsmiljøspørgsmål synes den partcipatoriske tilgang at medføre fordele i relation til at beskrive og konkretisere relevante problemer og mulige løsningsforslag. Den partcipatoriske tilgang er studeret af flere forskere (Mikkelsen *et al.* 2000; Mikkelsen og Saksvik 1999). Der findes ikke én metode i Norge som resultat af forskningen på det partcipatoriske område, derimod synes den partcipatoriske tilgang at danne en ramme for forskellige metoder og deres anvendelse i det norske arbejde på det psykosociale arbejdsmiljøområde.

Den partcipatoriske tilgang til arbejdsmiljøet er bl.a. blevet udforsket i forskningsprojektet ”Egenvurdering av arbeidsmiljøet” (Sørensen og Seierstad 2002). I nævnte projekt undersøges anvendelsen af ”egenvurdering” som metode til forbedring af arbejdsmiljøet ved universitetet i Oslo⁶. Egenvurderingen lægger vægt på, at arbejdsmiljøarbejdet skal være både forebyggende og løsningsorienteret, at handlingsmuligheder og –behov synliggøres, samt at ressourcer på alle niveauer i virksomheden (og samspillet derimellem) anvendes. En grundtanke i forskningsprojektet er, at egenaktiviteten (de ansatte medvirker både til kortlægning og valg af initiativer) i det nære arbejdsmiljø er afgørende for arbejdet med det psykosociale arbejdsmiljø på organisatorisk niveau.

⁶ Metoden er desuden afprøvet i en norsk bydelsforvaltning og en større privat vidensvirksomhed.

Metoden består af følgende trin:

- 1) Møde med ledelsen.
- 2) Møde med ledelsen og medarbejderrepræsentanter. Her nedsættes en arbejdsgruppe og gruppens opgaver fastlægges. Der aftales en tidsplan der rækker frem til udformningen af en handlingsplan.
- 3) Orienteringsmøde med alle medarbejdere vedrørende gennemførelsen af metoden.
- 4) Elektronisk udsendelse af pilot-spørgeskema til medarbejderne. Bearbejdelse af besvarelser. Arbejdsgruppen mødes for at prioritere udformningen af det endelige spørgeskema (alm. post) i forhold til selvvalgte temaer.
- 5) Arbejdsgruppen gennemgår spørgeskemabesvarelser og der afholdes workshop med deltagelse af alle ansatte. Workshop-arbejdet fører til udformningen af en handlingsplan.
- 6) Der gennemføres helbredssamtaler og evt. en arbejdspladsundersøgelse.
- 7) Evaluering (efter 6 måneder eller mere).

Den partipatoriske tilgang har også dannet baggrund for bl.a. Arne Ebeltofts tilgang til forebyggende arbejde på det psykosociale område (Ebeltoft 1987). Lene Cecilie Skahjem (seniorinspektør ved Arbejdstilsynet i Norge) har i et notat til NFA beskrevet nogle praktiske erfaringer med to metoder ("klistrelapp-metoden" & "kort-metoden") baseret på denne tilgang. Overordnet følger metoderne den samme proces: 1) information af medarbejderne om det forestående arbejdes formål og rammer, 2) gennemførelse af fællesmøder og 3) evaluering af processen. Metodens omdrejningspunkt er fællesmøderne (med deltagelse af 12 – 50 personer alt efter hvilken version, der vælges), hvor deltagerne på sedler noterer gode og dårlige sider ved arbejdsmiljøet. Dette kan foregå enten individuelt, i grupper eller i anonym form. Sedlerne ordnes i temaer og prioriteres (hvilke problemer tages op umiddelbart og hvilke gøres noget ved på længere sigt). Når prioriteringen er foretaget, udarbejdes en handlingsplan, der beskriver, hvem der har ansvar for hvad og indenfor hvilket tidsrum. Der fastlægges også en plan for, hvordan medarbejderne kan følge med i arbejdet og handlingsplanens udførelse. Skahjem bemærker, at disse partipatoriske metoder kræver, at der i virksomhederne er en åben kultur, hvor de problematikker, der bringes på bane, kan diskuteres frit. Den indledende information til medarbejderne om formål, rammer og spilleregler er desuden vigtig for processens succes og medarbejdernes motivation for at deltage deri (Skahjem 2008). Også Willadsen (Willadsen 2002) omtaler "klistrelapp-metoden", som har en stor vægtning af medarbejderdeltagelse, forankring i organisationen og procesfokus. I sin rapport beskriver han 4 metoder til at komme videre med arbejdsmiljøarbejdet i virksomhederne. Ud over "klistrelapp-metoden" nævnes: Åbne interview (med enkelte eller grupper af medarbejdere), dialogkonferencen (Ebeltoft 1991) og sikkerhedsrunderinger (der i særlig grad hænger sammen med norsk lovgivning og praksis).

Anvendelse af Risk Management i Norge (StatoilHydro)

Der findes i Norge ikke officielle forskrifter om, *hvordan* det psykosociale arbejdsmiljø skal kortlægges eller forbedres. Der er dog en undtagelse i petroleumsindustrien, idet virksomheder indenfor denne branche også underlægges kontrol fra et særligt petroleumstilsyn. Denne rapport beskriver netop, hvordan en norsk virksomhed (StatoilHydro) indenfor petroleumsindustrien arbejder med det psykosociale arbejdsmiljø.

Metoden, der anvendes i StatoilHydro, er Risk Management⁷ fra Storbritannien. På trods af, at der ikke er tale om en norsk metode, er eksemplet inkluderet i denne rapport, idet StatoilHydros erfaringer med at tilpasse og implementere Risk Management vil kunne supplere den allerede indsamlede viden i første konsortierapport om den britiske metode. På et mere overordnet plan vil StatoilHydros erfaringer med at anvende en udenlandsk metode kunne tilføje perspektiver til diskussionen om overførbare og anvendelige af europæiske metoder i en dansk sammenhæng.

StatoilHydro har siden 2004 arbejdet med at implementere Risk Management som metode til at udvikle og forbedre det psykosociale arbejdsmiljø i virksomheden. Denne del af rapporten vil beskrive StatoilHydros arbejde og erfaringer med at anvende og overføre denne metode til deres specifikke virksomhed og nationale kontekst. Da arbejdsmiljøpraksissen i Danmark og Norge på mange måder ligner hinanden, er den viden og erfaring, der er blevet gjort i forbindelse med anvendelsen af Risk Management i StatoilHydro, også interessant i dansk sammenhæng.

Hvad har StatoilHydro gjort?

StatoilHydro har i forbindelse med anvendelsen af Risk Management-metoden valgt at samarbejde med Institute of Work Health and Organizations ved Nottingham Universitet, hvor metoden er udviklet. Fokus for dette samarbejde har netop været arbejdet med at tilpasse metoden til virksomheden og de norske forhold. Som udgangspunkt stemmer metodens fokus på forebyggelse og risikoreduktion på det psykosociale område overens med de krav til virksomheder, der stilles i den norske lovgivning.

Første skridt i samarbejdet bestod i at gennemføre et pilotprojekt, hvor metoden blev afprøvet i en mindre del af virksomheden. Andet skridt var selve arbejdet med i praksis at tilpasse metoden til virksomhedens interne regler og krav. Der blev til dette arbejde nedsat en arbejdsgruppe (bestående af en rådgivnings- og en kvalitetssikringsgruppe) med følgende kommissorium og arbejdsproces:

- 1) Implementere og skræddersy Risk Management-metoden til StatoilHydro på baggrund af pilotprojektet. Dette skete med det fokus at sikre, at metoden var brugervenlig, omkostningseffektiv og ressourcebesparende.
- 2) Gennemføre to casestudier i forskellige forretningsområder i virksomheden (350 medarbejdere i første case, 90 medarbejdere i anden case)⁸.
- 3) Evaluere metodens sammenhæng med allerede anvendte metoder i virksomheden. Her så man både på metodernes fælles berøringsflader, eventuelle overlap og mangler og hvordan de mangler, der måtte være, evt. kunne minimeres. I StatoilHydro anvendte man på tidspunktet allerede tre spørgeskemaredskaber.
- 4) Sikre at metoden lever op til kravene om dokumentation.
- 5) Oversætte den standardiserede del af spørgeskemaet⁹ til norsk. Oversættelsen blev første gang foretaget i virksomhedens HR-, sikkerheds- og samarbejdssystem. Derefter blev skemaet oversat af en tosproget person udenfor virksomhedens HR-, sikkerheds- og samarbejdssystem. De to oversættelser blev diskuteret af arbejdsgruppen, der vedtog den endelige version.

⁷ Se rapporten "Strategier for virksomheders forebyggende indsats til forbedring af det psykosociale arbejdsmiljø – et eksempel fra Storbritannien" (Gensby *et al.* 2007), hvor diskussioner om metodens mulige anvendelse i Danmark også præsenteres.

⁸ Der er i alt i StatoilHydro ca. 30.000 medarbejdere i 40 forskellige lande.

⁹ Det er en vigtig del af Risk Management-metoden, at spørgeskemaet, der anvendes, tilpasses den enkelte virksomhed. Dette er også tilfældet i StatoilHydro. Oversættelsesprocessen er således sket i forhold til anvendelsen af standardiserede skalaer om generel trivsel.

- 6) Udvikle en brugermanual for metoden. Manualen blev diskuteret på en workshop og kvalitetssikret i tæt samarbejde med de involverede parter. Der er desuden udviklet et Risk Management træningsprogram og et dokumentations- og overvågningssystem i forhold til psykosociale risici i virksomheden.

Siden er metoden blevet godkendt af virksomhedens interne arbejdsmiljøråd (Hinna og Bergh 2007).

Under dialogmødet mellem AT og NFA, afholdt med deltagelse af en norsk ekspert fra StatoilHydro, blev det nævnt, at StatoilHydro i anvendelsen af metoden har lagt særlig vægt på visse af metodens elementer, samt tilført nye tiltag specifikt i forhold til denne virksomhed. Det drejer sig bl.a. om:

- a) Overvågningssystem.
Der er udviklet et overvågningssystem til at registrere og dokumentere, hvilke konkrete tiltag, der gennemføres i forhold til kortlægning, handlingsplan, forbedringstiltag og opfølgning. Overvågningssystemet anvendes både i forbindelse med intern og ekstern kontrol.
- b) Ekstern benchmarking.
Virksomheden vil i fremtiden benchmarke sig i forhold til selve anvendelsen af Risk Management. Måden, hvorpå virksomheden arbejder med det psykosociale arbejdsmiljøområde, bliver således i sig selv et kvalitetsstempel for virksomheden.
- c) Intern markedsføring.
Der lægges vægt på at markedsføre metoden i forbindelse med dens anvendelse i de forskellige afdelinger – det vil sige, at man i et dagligdags sprog gør medarbejdere og ledere opmærksomme på de kommende tiltag.
- d) Løbende opfølgning.
Det prioriteres, at der, i forhold til processen med at anvende metoden, sker en løbende opfølgning af forløbet, f.eks. ved at kontakte nøglepersoner efter 1, 3 og 6 måneder.
- e) Netværksdannelse mellem ledere.
Der dannes netværk mellem ledere af de afdelinger, hvor metoden er anvendt. Formålet med disse netværk er erfaringsudveksling og idégenerering på tværs af de enheder, der anvender Risk Management.
- f) Organisationsforandring.
Overvejelser og planlægning vedrørende mulige organisationsforandringer (udskiftning af leder, sammenlægning af enheder m.m.) inkorporeres i metodens anvendelse. Det vil sige, man udarbejder en nødplan allerede før implementeringsfasen.

Hvad har StatoilHydro lært?

Anvendelsen af metoder, der er udviklet og anvendt i et andet land, rejser flere spørgsmål om overførbarehed: I hvilken grad skal metoden tilpasses og udvikles for at kunne anvendes i det pågældende land? Tilfredsstiller metoden eventuelle særlige nationale krav og forpligtelser?

I StatoilHydro i Norge har man gjort sig en række erfaringer i forhold til tilpasningen og implementeringen af Risk Management. Særligt fire læringspunkter kan nævnes:

- 1) Pilot- og casestudierne bekræftede vigtigheden af topledelsens engagement i implementeringen og anvendelsen af metoden, samt medarbejdernes deltagelse i processen og i gennemførelsen af opfølgning og evaluering.
- 2) I forhold til metodens integration med allerede anvendte metoder, fandt man ud af, at de i virksomheden allerede anvendte spørgeskemaers resultater kunne kombineres med anvendelsen af Risk Management og at der skulle arbejdes med at forbedre visse mangler ved de allerede anvendte redskaber.

- 3) I relation til de nationale og virksomhedsinterne krav stemte disse overordnet overens med Risk Management-metoden. Det blev dog foreslået at foretage nogle mindre justeringer i forhold til udviklingen af en interviewguide til individuel follow-up og guidelines i forhold til gennemførelse af organisatoriske forandringer.
- 4) At oversættelsen af den standardiserede trivselsskala skulle bearbejdes, men at metoden i særdeleshed er kontekstrelativ og dermed tilpasses automatisk gennem dens anvendelse i en specifik virksomhed.

Konklusionen i StatoilHydro er, at Risk Management ikke overordnet behøver en særlig tilpasning til de norske eller virksomhedsspecifikke forhold. Dog anbefales det, at der i forbindelse med implementeringen af Risk Management tages højde for forskelligheden i virksomhedens diverse arbejds- og forretningsområder. For at imødekomme dette har man gennemført følgende tiltag:

- træning af teknisk og professionelt HR-personale,
- afprøvning af metoden i forskellige forretningsområder og
- nedsættelse af en rådgivningsgruppe, der repræsenterer forskellige dele af virksomhedens arbejdsområde.

(Hinna og Bergh 2007)

Visse aspekter af Risk Management har i særlig grad vist sig at passe til StatoilHydro som organisation. F.eks. ses idealet om kontinuerlig forbedring som en mulighed for via akkumuleret dataindsamling at sammenligne de psykosociale forhold mellem grupper i organisationen – og samtidig have fokus på disse forhold, når nye installationer designes eller ændringer i virksomheden skal gennemføres (StatoilHydro 2008). Metodens systematik og strukturerede interventionsdel ses også i StatoilHydro som et vigtigt, positivt element i metoden. På ovennævnte dialogmøde blev desuden nævnt, at metodens indbyggede hensyntagen til allerede eksisterende tiltag og aktiviteter i virksomheden havde haft stor betydning i forhold til at få bred opbakning i virksomheden. Særligt i forhold til at forankre metodens organisatoriske fokus og forebyggende indsats på primært niveau, har virksomheden arbejdet med at skabe en forbindelse til eksisterende tiltag på individniveau i virksomheden. I denne forbindelse har StatoilHydros erfaringer vist, at det er vigtigt, at grupper i virksomheden med forskellige professionelle traditioner og baggrund medvirker til at bakke tiltaget op og kan se fordelene i at arbejde med en given metode.

OVERFØRBARHED TIL DANSKE FORHOLD

Den læring, som norske StatoilHydro har gjort i forbindelse med at implementere Risk Management, kan på flere måder give information til danske virksomheder, der overvejer at lade sig inspirere af enten Risk Management eller andre udenlandske metoder. Nogle af de potentialer og udfordringer, der blev identificeret ved at overføre den britiske metode til danske forhold blev beskrevet i rapporten ”Strategier for virksomheders forebyggende indsats til forbedring af det psykosociale arbejdsmiljø – et eksempel fra Storbritannien” (Gensby *et al.* 2007). Eksemplet fra Norge præsenterer dog nogle specifikke erfaringer med at anvende en metode fra ét land i et andet. Overførbareheden af disse erfaringer diskuteres nærmere i følgende afsnit.

Potentialer i forhold til at bruge erfaringerne i en dansk sammenhæng

I forhold til den specifikke erfaring med at implementere Risk Management i StatoilHydro repræsenterede metodens anvendelse ikke overordnede, modstridende retningslinjer i forhold til hverken de nationale eller virksomhedsspecifikke krav på det psykosociale område. Idet den danske og norske arbejdsmiljøpraksis på mange måder minder om hinanden, er dette relevant i forbindelse med en overvejelse om at anvende Risk Management i en dansk kontekst.

Ved at lade metoden gennemgå forskellige vurderingstrin i implementeringsprocessen har StatoilHydro sikret, at metoden er i overensstemmelse med norsk lovgivning og virksomhedsspecifikke arbejdsmiljøkrav. StatoilHydro gennemførte først et pilotprojekt og siden to casestudier, hvor metodens anvendelighed blev testet. Dernæst blev metoden vurderet i sammenhæng med øvrige tiltag i virksomheden samt i forhold til den norske lovgivningsmæssige kontekst. Sidst men ikke mindst blev de standardiserede elementer oversat til norsk og en lokal brugermanual blev udviklet. Erfaringen fra StatoilHydro viser, at der for Risk Managements vedkommende ikke er store krav til modifikationer og tilpasninger. Dette bør dog ikke betyde, at denne testnings- og evalueringsproces nedtones eller nedprioriteres. Den grundige afprøvning og vurdering, der er sket i den norske virksomhed, kan derimod fungere som inspiration til i en dansk sammenhæng at efterprøve og tilpasse passende metoder på det psykosociale arbejdsmiljøområde. Den læring, man bl.a. kan tage med fra StatoilHydros eksempel med at anvende Risk Management, er således, at en anvendelse af udenlandske metoder ikke nødvendigvis kræver et stort tilpasningsarbejde – men under alle omstændigheder bør testes og evalueres nøje i sin konkrete sammenhæng og kontekst.

Erfaringerne i StatoilHydro viser igen, at Risk Management-metoden er kontekstrelativ og dermed i selve metodens anvendelse tilpasses den særlige kontekst i en given virksomhed. I det specifikke tilfælde har virksomheden også introduceret nye elementer til metoden. Disse kan være til inspiration for anvendelsen af metoden i en dansk kontekst. StatoilHydros ønske om at benchmarke sig eksternt på at anvende Risk Management kan på mange måder inspirere os i Danmark til at supplere de traditionelle bevæggrunde for at gøre en indsats på det psykosociale område. Virksomhedens fokus på planlægning i forhold til mulige organisationsforandringer, netværksdannelse mellem ledere og tiltagene for at markedsføre metoden internt i virksomheden er også erfaringer, der vil kunne inspirere i en dansk sammenhæng.

Udfordringer i forhold til at bruge erfaringerne i en dansk sammenhæng

StatoilHydro er en stor virksomhed med næsten 30.000 ansatte fordelt på afdelinger i 40 forskellige lande. Ikke alle virksomheder vil have de samme ressourcemæssige muligheder for at implementere og udbrede en metode på det psykosociale område, som man har i en så stor virksomhed, hvor det har været muligt at anvende den fulde version af metoden og tilføre de nødvendige ressourcer.

Erfaringerne fra Norge er således heller ikke alle direkte overførbare til den danske kontekst, idet virksomheder af nævnte størrelse er undtagelsen i den danske population af virksomheder, hvor flertallet af virksomheder er små og mellemstore.

En anden udfordring ved at overføre erfaringerne fra Norge er, at der i StatoilHydro er ansat professionelle HR-medarbejdere til at initiere og gennemføre Risk Management-processerne i virksomheden. Disse medarbejdere skal på sigt uddanne og træne de andre, interne HR-medarbejdere i at anvende Risk Management-metoden i flere af virksomhedens afdelinger. Dette synes at understrege, at der er tale om en metode, som kræver særlige kompetencer at anvende og gennemføre.

StatoilHydro's erfaringer og arbejde med at udbrede metodens anvendelse i virksomheden vil på længere sigt kunne inspirere i forhold til, hvilke og hvordan forskellige kompetencer er nødvendige for at implementere metoden. På nuværende tidspunkt mangler der dog viden netop på dette punkt.

ET SPANSK EKSEMPEL TIL UDVIKLING AF DET PSYKOSOCIALE ARBEJDSMILJØ

Den spanske arbejdsmiljøpraksis

Den traditionelle arbejdsmiljøpraksis i Spanien har været kendetegnet ved et fokus på fysiske arbejdsmiljøproblemer og forebyggelse af ulykker (Molina 2007). Når det gælder arbejdsmiljøforbedringer på det psykosociale område, har der i Spanien primært været lagt vægt på kortlægningsfasen i denne proces. Arbejdet med at udvikle interventioner på det psykosociale område er i Spanien i sin vorden. Det har hidtil været et område præget af et fokus på stress på et individuelt (frem for organisatorisk) niveau (Peiró 1999b). Men en kommende rapport fra et projekt gennemført ved det spanske arbejdsmiljøinstitut (INSHT) antyder, at der i fremtiden vil være fokus på psykosociale interventioner også på organisatorisk niveau. Publikationen søger at identificere, beskrive, analysere og udbrede erfaringer med psykosociale interventioner på organisationsniveau ud fra 9 casebeskrivelser (Martinez under publikation).

En spansk metode: PrevenLab

”Instituto Navarro de Salud Laboral, Departamento de Salud” (INSL), som er en selvstændig institution under det spanske Helbredsministerium, har publiceret en oversigt over eksisterende kortlægnings- og interventionsmetoder, der anvendes på det psykosociale område i Spanien. Denne oversigt beskriver anvendelsen af både spanske og udenlandske metoder. De nævnte metoder er først og fremmest spørgeskemaer i kortere og længere versioner og med forskelligt fokus på jobtyper. Instituttet lægger ikke vægt på, at de nævnte metoder skal kunne anvendes af virksomhederne selv. Det anbefales dog generelt i rapporten, at man ved anvendelse af spørgeskemaer giver en grundig tilbagemelding til medarbejderne om resultaterne og også gennemfører forbedringer på nødvendige områder (Grupo de trabajo - INSL 2005) (www.cfnavarra.es/insl).

To metoder på listen præsenterer ud over et spørgeskema også et forebyggende interventionsperspektiv.

Den ene metode, WoNT, (Work & Organization NeTwork) tager teoretisk udgangspunkt i Karaseks krav-kontrol-model (Karasek og Theorell 1990) og baserer sig på aktionsforskningens principper. Metodens omdrejningspunkt er spørgeskemaet RED (Recursos, Emociones/Experiencias y Demandas - Ressourcer, Emotioner/Erfaringer og Krav). Metodens interventionsdel har både fokus på det individuelle og det organisatoriske niveau og gennemføres i syv faser: diagnose, analyse, information til medarbejderne, uddybende evaluering, feedback, handling/intervention og evaluering af interventionens effekt. Interventionsdelen er dog endnu ikke udførligt udviklet og afprøvet (Salanova *et al.* 2007; Salanova *et al.* 2008) (www.wont.uji.es/).

Den anden metode, PrevenLab-metoden, består også af både en spørgeskema- og en interventionsdel. Sammenlignet med WoNT er denne metodes interventionsdel længere i sin udvikling og afprøvning og metoden beskrives i INSL's oversigt som en bredt favnende metode. PrevenLab-metoden er dog stadig under udvikling og beskrivelsen af metoden i denne rapport skal derfor ses som status quo af et igangværende udviklingsarbejde. Metoden beskrives nærmere i følgende afsnit.

Metodens teoretiske baggrund

PrevenLab-metoden er udviklet og under stadig bearbejdning af forskere ved universitetet i Valencia. Metoden bygger på en teoretisk model, AMIGO (Analysis, Management and Intervention Guidelines for Organizations) (Peiró og Rodriguez 2008).

Baggrunden for modellen er bl.a. forskernes ønske om at sætte fokus på nye perspektiver af stress og coping, der rækker ud over de elementer, som bl.a. inkluderes i Karaseks krav-kontrol-model (Karasek og Theorell 1990). Disse perspektiver har en betydning for måden hvorpå der arbejdes med og søges at fremme et godt psykosocialt arbejdsmiljø. Der fremhæves fire perspektiver:

- 1) Den positive psykologi, der sætter fokus på at identificere strategier, som øger mulighederne for forbedring og udvikling – frem for blot at fokusere på risikoreduktion.
- 2) Den sociale kontekst, der sætter fokus på, at det psykosociale arbejdsmiljø består både af forholdet mellem individ og virksomhed og forholdet mellem forskellige aktører på arbejdet, herunder udformningen af en psykologisk kontrakt. Retfærdighed, rimelighed og gensidighed udgør vigtige aspekter, der bør vurderes i forbindelse med de psykosociale arbejdsmiljørisici. Interventionernes fokus er således ikke kun individet, men også dets arbejds kontekst og interaktioner med andre.
- 3) Den proaktive tilgang, der ikke blot søger at udbedre de problemer, der allerede er identificeret, men i form af primær prævention også foregriber nye problemer. Inklusion af fremtidige problemstillinger og stressorer under hensyntagen til medarbejdernes planer, intentioner og forventninger er central, hvis man vil fokusere på vækst og udvikling. Interventioner bør således være prospektive og anticipatoriske i deres fokus på at konvertere trusler og risici til muligheder.
- 4) En flerniveau-tilgang, der undersøger stress, emotioner og handlinger/strategier både fra et individuelt og kollektivt (gruppe og organisation) perspektiv. Dette indebærer et særligt fokus på de processer, hvorigennem flere medarbejdere deler samme fortolkning af en given situation eller handling. Forståelsen af kollektive stressprocesser, kollektive emotioner og kollektive strategier har konsekvenser i forhold til undersøgelse af og arbejdet med det psykosociale arbejdsmiljø, idet denne viden kan medvirke til at udvikle og forbedre relevante og effektive metoder på det psykosociale område (Peiró 2008b).

AMIGO-modellen har vist sig at være anvendelig i forbindelse med generel organisationsvurdering, analyse af forandringer i organisationer og organisationsudvikling, samt i forbindelse med vurdering og forebyggelse af dårligt psykosocialt arbejdsmiljø ved hjælp af PrevenLab-metoden (Peiró 2008a).

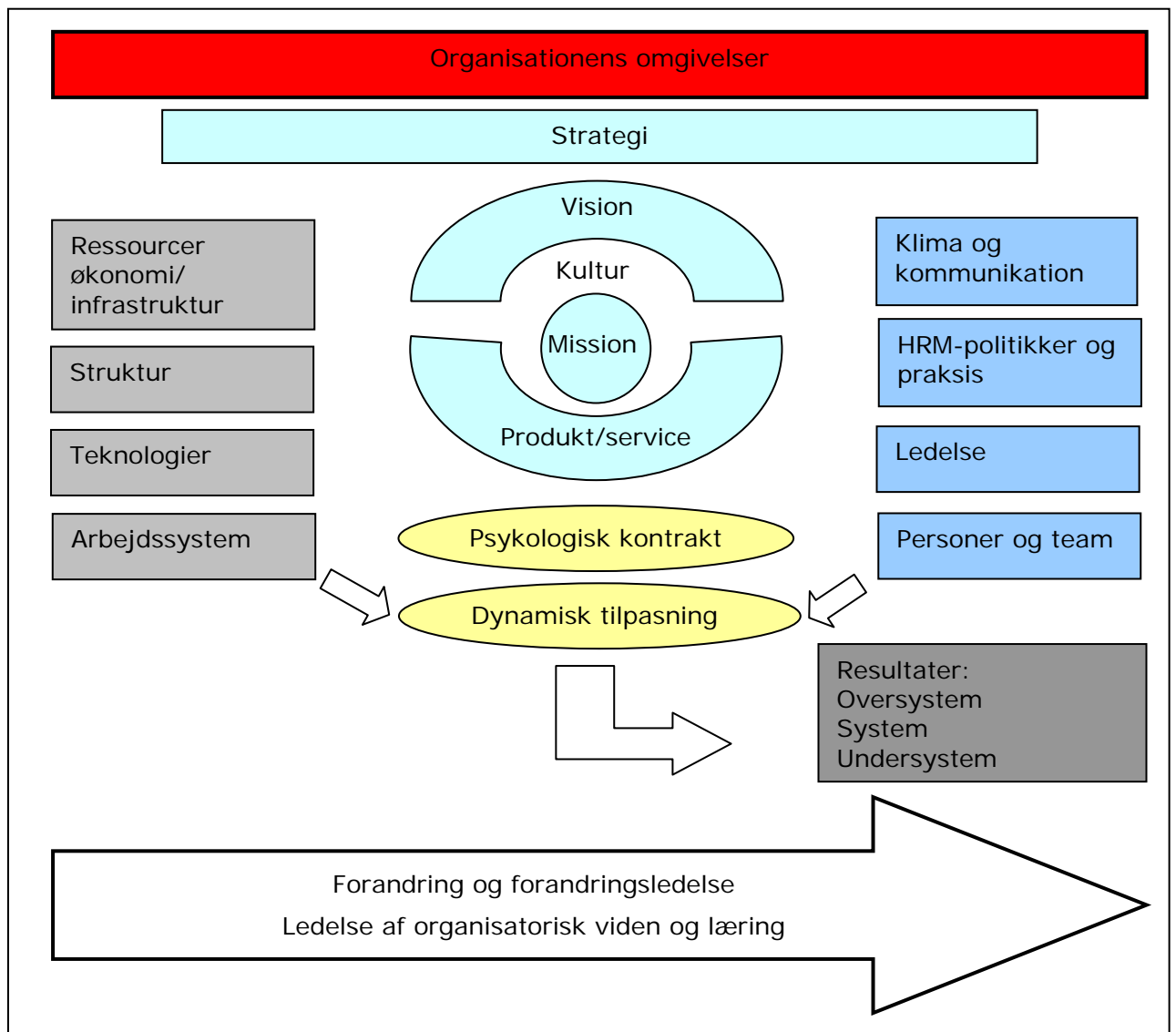
AMIGO-modellen bygger på flere grundantagelser og skal ses som en generel forståelsesramme, der kan guide interventioner til forbedring af det psykosociale arbejdsmiljø. Det tages bl.a. i betragtning, at der findes flere aspekter og sider i en bestemt organisation og at også de kontekstuelle elementer er vigtige, når risikofaktorer skal bestemmes. ”Interventioner, der har til formål at forbedre arbejdssituationen, må tage hensyn til, at målet ikke alene er selve personen, men også hans eller hendes kontekst, herunder de andre personer, der interagerer i den samme situation.” (p. 71, egen oversættelse) (Peiró og Rodriguez 2008). AMIGO-modellen består af flere sider og analyseniveauer (individ, gruppe/afdeling, organisation, omgivelser) og fokuserer desuden på processer og de psykosociale faktorerers multifunktionalitet (kilder til risiko, ressourcer og barrierer, effekter og konsekvenser) (Peiró 1999b).

AMIGO-modellen (se Figur 1) har i forhold til PrevenLab-metoden fire overordnede funktioner:

- 1) At fungere som en overordnet ramme for metodens evaluering og for undersøgelsen af organisationen i forhold til at identificere dysfunktioner og uoverensstemmelser mellem de forskellige sider i organisationen.
- 2) At støtte analysen af enkelte sider i organisationen under hensyntagen til, at denne analyse ses i forbindelse og sammenhæng med organisationens øvrige sider.
- 3) At facilitere en systematisk analyse af organisatoriske forandringer – særligt i forhold til forandringernes retning og i hvilken grad der i processen tages hensyn til de gensidige relationer mellem organisationens forskellige sider.
- 4) At fungere som interventionsguide til planlægning, implementering og evaluering af organisationsinterventioner.

(Peiró 1999a)

AMIGO-modellen er illustreret i nedenstående Figur 1.



Figur 1: AMIGO-modellen (Peiró 2008a; Peiró og Rodriguez 2008, egen oversættelse)

Organisationsmodellen er opdelt i fem forskellige dele eller sider: Den strategiske og paradigmatisk side, den hårde side, den bløde side, integrationssiden, og organisationens resultatside. Desuden inkluderes organisationens omgivelser også i modellen.

Den strategiske og paradigmatisk side (turkis)

Denne side består af organisationens kultur, mission, vision og strategi. Den strategiske og paradigmatisk side er forbundet med de muligheder og pres, der opstår på baggrund af de organisatoriske omgivelser. De produkter og services, som organisationen producerer, er også en del af denne side af organisationen, netop som et resultat af organisationens mission.

Den hårde side (lys grå)

Den hårde side består af de økonomiske og infrastrukturmæssige ressourcer, strukturer, teknologier og arbejdssystemer i organisationen. Arbejdssystemerne ses som centrale aspekter af den hårde side af organisationen, idet det netop er de procedurer, der bærer arbejdssystemerne igennem, som har betydning.

Den bløde side (blå)

Den bløde side består af klima og kommunikation, politikker og praksis, ledelse, personer og team. I denne side af organisationen er det menneskelige element centralt. Elementerne ved den bløde organisatoriske side har til formål at bidrage til bedre performance og udvikling.

Integrationssiden (gul)

Integrationssiden består af den dynamiske tilpasning mellem arbejdssystemer og organisationens personer og team. Denne tilpasning sker bl.a. i udformningen af en psykologisk kontrakt mellem ledelse og medarbejdere (individuel og kollektivt).

Den psykologiske kontrakt omhandler de forventninger, løfter og forpligtelser, der ikke ekspliciteres i den formelle kontrakt mellem medarbejder og arbejdsgiver. Den psykologiske kontrakt skabes gennem forholdet mellem medarbejderne og ledelsen (f.eks. vedrørende gensidige forventninger om kompetence, effektivitet, loyalitet, jobsikkerhed, karrierestøtte) og kontraktens tilstand vurderes i forhold til graden af respekt, værdighed, lighed i overholdelsen af kontrakten. Overholdelsen af denne gensidigt forpligtende psykologiske kontrakt mellem ledelse og medarbejdere ses som værende central for udviklingen af et godt psykosocialt arbejdsmiljø (Isaksson *et al.* 2003).

Organisationens resultatside (mørk grå)

Denne femte side kan opdeles i tre niveauer: Oversystem (klienter og samfundet generelt), system (organisationen som system) og undersystem (personer og team). Oversystemet relaterer sig til resultater i forhold til klienter og samfundet generelt. Systemniveauet beskriver de resultater, der relaterer sig til organisationens overlevelse, forbedring og udvikling som system. Resultater i undersystemet forholder sig til compensation, udvikling og tilfredsstillelse af personer og team. Der skelnes for alle tre niveaues vedkommende mellem resultater på den korte og den lange bane. Der anvises ikke i metoden, hvordan resultaterne måles, men det er centralt, at der ikke er konflikt mellem resultatopnåelsen på de tre niveauer (Peiró og Rodriguez 2008).

Organisationens omgivelser (rød) er også inkluderet i AMIGO-modellen. Ved organisationens omgivelser forstås den samling af eksterne elementer, der omgiver og påvirker organisationen. Omgivelserne vurderes bl.a. i forhold til graden af deres kompleksitet, forudsigelighed, stabilitet og sikkerhed. Også globale forandringer så som internationalisering, teknologiske forandringer og globalisering generelt medregnes i betegnelsen "organisationens omgivelser" (Peiró 1999a).

AMIGO-modellen beskæftiger sig i særlig grad med organisatoriske forandringer, idet det under organisatoriske forandringer anses som vigtigt at arbejde forebyggende på det psykosociale område. Modellens dynamiske forståelse af organisationer er væsentlig i denne henseende. De ovennævnte fem organisationssider beskrives netop som gensidigt afhængige, og organisatoriske forandringer anskues som en proces, hvor forandringer f.eks. i den hårde organisatoriske side fordrer forandringer også i den bløde side af organisationen. Organisationssiderne bør finde et balanceniveau og ikke være i konflikt med hinanden (Peiró 1999a; Peiró 2007). Den dynamiske tilgang til organisatoriske forandringer betyder, at for at vurdere, om en bestemt strategi i én side af organisationen er adækvat, må dette afvejes dynamisk i forhold til konsekvenser og effekter i alle organisationens øvrige sider (Peiró 2008a).

PrevenLab-metodens indhold og anvendelse

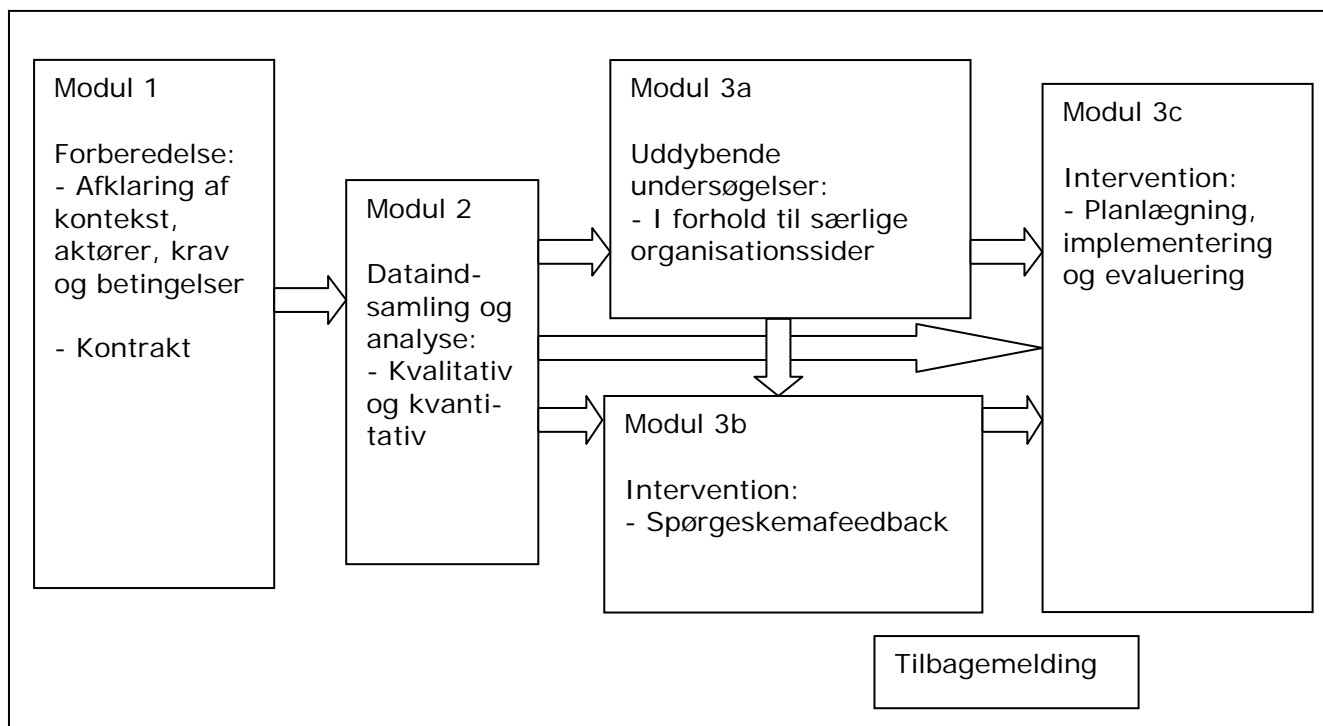
AMIGO-modellen skal som nævnt ses som rammen for PrevenLab-metoden. PrevenLab-metoden identificerer i første omgang de psykosociale risici i forhold til de fem sider i den teoretiske model. Via modellens teoretiske ramme fastholdes i PrevenLab-metoden også et systemisk, integreret perspektiv på den organisatoriske intervention, idet AMIGO-modellen kan bruges som guide til at klassificere og målrette interventionerne (Peiró 2007).

I PrevenLab-metoden genfindes AMIGO-modellens grundantagelser i forhold til at:

- forstå de psykosociale aspekter som bestående af flere facetter (i forhold til organisationens forskellige elementer, f.eks. kultur, mission, strategi),
- inkludere flere niveauer (organisationens forskellige sider analyseres på flere niveauer: individ, gruppe/afdeling, organisation, omgivelser, og relateres til hinanden),
- fokusere på organisatoriske forandringer (organisationen ses som et system i permanent udvikling, hvor forandringer i en side af organisationen påvirker organisationens øvrige sider),
- forstå psykosociale aspekter som processuelle og multifunktionelle (f.eks. risiko, ressource, helbredskonsekvens),
- tage udgangspunkt i en stressmodel som forståelsesramme for de psykosociale aspekter i organisationen.

(Peiró 1999b)

PrevenLab-metoden tilstræber at tage højde for, at de psykosociale faktorer er komplekse og at det er nødvendigt at se på flere niveauer, når man undersøger psykosociale risici. Man undersøger således også de betingelser der påvirker de psykosociale risici, strategier til at mindske disse risici og konsekvenser på individuelt og kollektivt plan. PrevenLab er handlingsorienteret og består overordnet af tre forskellige moduler: Forberedelse, dataindsamling og analyse, samt intervention (Peiró 2008a). I nedenstående Figur 2 vises metodens forskellige moduler og relationerne mellem dem.



Figur 2: PrevenLab-metoden
 (<http://www.foment.com/prevencion/newsletter/hemeroteca/5/PDFS/peiro.pdf>,
 egen oversættelse, elaboreret)

Modul 1 - Forberedelse

I første modul *forberedes selve anvendelsen af metoden*. I dette modul fokuseres på konteksten, aktørerne, kravene og betingelserne for metodens anvendelse. Først og fremmest nedsættes i denne fase en styregruppe. Det beslutes, hvordan virksomheden opdeles i forbindelse med undersøgelsen, samt hvilke psykosociale områder, der fokuseres på. Det vil sige, der gennemføres en detaljeret organisationsanalyse, der identificerer, hvilke forskellige enheder og arbejdsgrupper virksomheden består af, samt hvilke forskellige arbejdsopgaver medarbejderne udfører. På denne måde kan de indsamlede data og identificerede risici analyseres i forhold til hhv. arbejdsenhed og arbejdsopgave. I forhold til selve dataindsamlingen beslutes, hvilke informanter der deltager i dataindsamlingen og under hvilke betingelser. Redskaberne hertil kan være interview, fokusgrupper og analyse af relevant organisationsmateriale. I denne fase beslutes også, hvordan resultaterne skal tilbagerapporteres (f.eks. i forhold til anonymitet, tavshedspligt, etc.) (Peiró 2008a).

Modul 2 – Dataindsamling og analyse

Metodens andet modul består af selve *dataindsamlingen og den overordnede analyse* i forhold til de forskellige organisationssider. Formålet med analysen er bl.a. at identificere, hvilke organisationssider i forhold til AMIGO-modellen (se Figur 1), der rummer psykosociale risici. Dette modul er metodens mest beskrevne. Data indsamles via et spørgeskema, der indeholder både en kvalitativ og en kvantitativ del.

I den kvalitative del beskriver medarbejderne med egne ord, hvilke negative arbejdsmiljøsituationer, de oplever, og med hvilken frekvens og intensitet. Disse besvarelser gøres op for hvert arbejdsområde og hver afdeling (i forhold til intensitet og frekvens) og de kategoriseres i forhold til AMIGO-modellens fem sider. Tabel 1 præsenterer et eksempel på den kvalitative del af spørgeskemaet.

Tabel 1: Beskrivelse af PrevenLab-metodens kvalitative del (egen oversættelse)

Beskriv alle de situationer, erfaringer eller årsager til bekymring i arbejdet og/eller virksomheden, som bevirker betydelig eller alvorlig utilpashed/ubehag. Giv en kort beskrivelse i nedenstående tabel og angiv 2 hvis det beskrevne bevirker betydelig utilpashed/ubehag og 3 hvis det beskrevne bevirker alvorlig utilpashed/ubehag ¹⁰ . Efter at have beskrevet situationen/erfaringen/årsagen og graden af utilpashed/ubehag angives med hvilken frekvens det beskrevne optræder (0=aldrig, 1=nogle gange, 2=ganske mange gange, 3=ofte)		
Situationen, erfaringen eller årsagen til bekymring i arbejdet og/eller virksomheden, som bevirker betydelig eller alvorlig utilpashed/ubehag	Grad af utilpashed/ubehag	Frekvens
	2 3	0 1 2 3
	2 3	0 1 2 3
	2 3	0 1 2 3
	2 3	0 1 2 3
	2 3	0 1 2 3
	2 3	0 1 2 3

Data indsamles også kvantitativt i forhold til AMIGO-modellens forskellige sider (f.eks. Den bløde side: Klima og kommunikation, ledelse, osv.) De kvalitative data anvendes ud over den selvstændige analyse deraf også til at supplere de resultater der findes af de kvantitative data.

Efter andet modul åbner PrevenLab-metoden for tre veje: Enten kan der foretages en uddybende undersøgelse f.eks. i forhold til udvalgte sider af organisationen, selve interventionen kan indledes via spørgeskemafeedback eller planlægning og implementering af intervention kan iværksættes direkte.

Modul 3a – Uddybende undersøgelser

Den *uddybende undersøgelse* vælges i det øjeblik den overordnede undersøgelse har vist, at der findes betydelige risici, men at disse ikke er beskrevet tydeligt nok til at formulere en passende og effektiv intervention. Den uddybende undersøgelse skal derfor indhente yderligere information om: Hvem der påvirkes, på hvilken måde og med hvilken frekvens. Til disse uddybende undersøgelser kan der anvendes flere forskellige metoder. Metoderne bestemmes af målet for de uddybende undersøgelser.

Modul 3b – Spørgeskemafeedback

Hvis den overordnede undersøgelse har medført en tilfredsstillende grad af information kan interventionsfasen indledes med *spørgeskemafeedback* (Peiró 2008a). Spørgeskemafeedback (Hand *et al.* 1975; Lindström og Kivimäki 1999) ses i PrevenLab-metode som værende en indledende del af selve interventionen. Feedbacken foregår på et personalemøde, hvor resultaterne anonymiseres og præsenteres for personalet. Efter en fælles analyse af resultaterne diskuteres på mødet, hvilke forslag og strategier til forbedringer, der vil være nyttige; og der udarbejdes konkrete forslag til gennemførelse (Peiró 2007).

Modul 3c – Interventionen – planlægning, implementering og evaluering

Metodens sidste modul består af selve *planlægningen, implementeringen og evalueringen af interventionen*. I selve interventionsfasen er der identificeret 16 skridt, som kan inddeles i 5 faser (behovsanalyse, identifikation af rammer og betingelser, identifikation og involvering af aktører, målsætning, design og implementering samt evaluering):

¹⁰ Skalaen går fra 0 til 3. Kun de alvorligste kategorier 2 og 3 behandles i den kvalitative del.

Fase I - Behovsanalyse

- 1) *Analyse og udvikling af potentielle interventioner*
Opstille og analysere, hvilke typer tiltag der er behov for (præventive, korrigerende eller symptombehandlerende/lindrende), hvilke nødvendige ressourcer og hvordan implementeringen af forskellige tiltag vil kunne have indvirkning på hinanden.
- 2) *Klarlægge kriterier for prioritering*
Hvorfor prioriteres bestemte interventioner?
- 3) *Identifikation og definition af hvor i virksomheden interventionerne skal udvikles*
Afgrensning af risiko, målgruppe og niveau for interventionen (så man f.eks. ikke begynder forfra, hvor det ikke er nødvendigt).
- 4) *Analyse af tidligere interventioner og tiltag i virksomheden (udbytte og begrænsninger)*
Der søges læring fra tidligere interventioner i den givne virksomhed i forhold til processer og handlinger, indirekte eller uventede effekter, implementeringen i forskellige områder, sammenhængen med virksomhedens øvrige politikker og praksisser samt eventuelle barrierer og forhindringer.

Fase II – Identifikation af rammer og betingelser

- 5) *Bestemmelse af hvilke interventioner der igangsættes og for hvilke(n) målgruppe(r)*
Hvilke generelle mål er der med interventionen? Konkrete handlinger omsættes til håndgribelige mål.
- 6) *Analyse af relevante faktorer for interventionens gennemførelse*
Identifikation af udgifter, begrænsninger, ressourcer samt potentielle organisatoriske eller materielle barrierer og forhindringer. Desuden fokus på, hvordan intervention i ét område af virksomheden kan påvirke, modificere og berøre andre processer og funktioner i organisationen.

Fase III – Identifikation og involvering af aktører

- 7) *Identifikation af interventionens interessenter*
Identifikation af, hvilke interessenter, der skal involveres i og vil blive berørt af interventionen, samt hvilken rolle de forskellige aktører har i processen.
- 8) *Analysere synergier og antagonismer før interventionen*
Gennem en analyse af de sociale og tekniske dynamikker ved forandringer (f.eks. medarbejdernes støtte, usikkerhed, forskellige former for pres, resistens, osv.) tilstræbes at opnå en bred og generel støtte til interventionen.
- 9) *Nedsættelse af en følgegruppe*
Tillids- og sikkerhedsrepræsentanter kan være en del af følgegruppen. Følgegruppens sammensætning, funktion og spilleregler kommunikerer til både gruppens medlemmer og interventionens aktører.

Fase IV – Målsætning, design og implementering

- 10) *Definition af specifikke mål for interventionen, evalueringskriterier og succeskriterier*
I denne fase forberedes evalueringen ved at klarlægge succeskriterier for interventionen. Der udarbejdes en evalueringsplan, der beskriver metoder for og planlægning af selve evalueringen (processen, interventionens kontekst, tidsrum og andre relevante aspekter).
- 11) *Udvikle interventionsdesign*
Denne fase består af 6 dele:
 - a) En definition af interventionens mål
 - b) Udarbejdelsen af et "kravprogram", der består af en analyse af krav, begrænsninger og specifikationer
 - c) Udarbejdelsen af et foreløbigt design, dvs. mulige løsninger i forhold til "kravprogrammet"

- d) Beskrivelse af det foreløbige designs funktionelle, operationelle og økonomiske egenskaber (f.eks. varighed, omkostninger og brugbarhed)
 - e) Ad hoc evaluering af det foreløbige design, der munder ud i en bedømmelse af interventionens værdi for interessenterne
 - f) Det besluttes at fastholde eller forkaste interventionsmetodologien (ved forkastelse kan man vende tilbage til fase III – eller fase II).
- 12) *Bestemmelse af konteksten og forholdene under hvilke designet skal anvendes*
Denne fase supplerer udviklingen af interventionsdesignet. Der tages her højde for, hvor i organisationen implementeringen skal ske og de særlige betingelser, der vil være dér.
- 13) *Foregribe eventuelle utilsigtede effekter og handlinger*
Her er selvsagt primært fokus på at forebygge negative sideeffekter og handlinger. En måde at imødegå disse på, er ved at have en særlig opmærksomhed på, at selve implementeringsprocessen forløber efter planen.
- 14) *Implementere programmet og forvalte dets udvikling i forskellige kontekster*
Hvilken information skal gives, til hvem og hvornår og hvordan får de, der påvirkes af interventionen, mulighed for at deltage? Hvilke forskellige aktører skal involveres i interventionen, hvilke roller, ansvar og aktiviteter skal de varetage? Der sker desuden en tidsmæssig planlægning af forløbet.

Fase V - Evaluering

- 15) *Evaluering af implementeringen og deraf følgende forbedringsaktiviteter*
Denne tidlige evaluering forestås af den eksterne facilitator og kan være både kvalitativ og kvantitativ (i form af f.eks. interview, spørgeskemaer, observationer). Formålet er at tilvejebringe forslag til forbedring og rådgivning til fortsættelse af implementeringen med eventuelle forbedringer.
- 16) *Sammenfattende evaluering af interventionen*
Denne overordnede, afsluttende evaluering fokuserer på interventionens virkningsfuldhed (i hvilken grad målene er nået), selve forvaltningen af interventionen og implementeringsprocessen, samt interventionens virkning (ændringer af mere omfattende karakter indenfor organisationen). Også denne evaluering kan være både kvantitativ eller kvalitativ (f.eks. i form af interview, spørgeskemaer, fokusgrupper, observation, allerede eksisterende registre, etc.) (Peiró 2007).

Efter gennemførelsen af metodens sidste modul (se Figur 2) sker en *tilbagemelding* til medarbejderne i virksomheden og der udarbejdes en kommunikationsplan herfor (Peiró 2008a).

PrevenLab-metoden anbefales anvendt i samarbejde med en ekstern facilitator, idet der kræves en række kompetencer for at anvende metoden bedst muligt. Metoden beskriver 8 centrale kompetenceområder for en ekstern facilitator:

- 1) Viden og evner indenfor arbejds- og organisationspsykologien
- 2) Viden og evner i forhold til re-design, organisationsudvikling og strategier og metoder til organisationsforandring i forhold til forebyggelse af psykosociale risici
- 3) Viden og evner i forhold til forandringsledelse
- 4) Viden og evner i relation til kortlægning af psykosociale risici og evaluering af forebyggende interventioner
- 5) Viden og evner i forhold til love og normer i forhold til forebyggende psykosociale interventioner i virksomheder
- 6) Uddannelse, superviseret praksis samt erfaring indenfor området
- 7) Generelle kompetencer: planlægning af fortløbende professionel udvikling, udvikling af kvalitetsstrategier, kommunikere og udbrede viden, interdisciplinære samarbejdsevner.
- 8) Etisk uddannelse

(Peiró 2007)

Den eksterne facilitator betragtes som en procesvejleder og -rådgiver, men det er organisationen og dens medlemmer, der er ansvarlige for at forebygge et dårligt psykosocialt arbejdsmiljø (Peiró 2007;Peiró 2008a).

PrevenLab-metoden er blevet evalueret bl.a. i 20 colombianske virksomheder – heraf store og mellemstore virksomheder, samt offentlige og private. I disse virksomheder fandt man, at de mest anvendte strategier koncentrerer sig om individ- eller gruppeniveau, og at selve interventionerne fokuserede primært på arbejdsystemer og ledelsesevne (Peiró 1999b). Den spanske metodes spørgeskema er statistisk valideret i en virksomhed på ca. 550 medarbejdere. Forskerne har desuden efterprøvet metoden i 6 spanske virksomheder. Der findes endnu ikke publicerede beskrivelser af disse erfaringer.

OVERFØRBARHED TIL DANSKE FORHOLD

Den spanske metode er stadig under udvikling og afprøvning. Metoden er som nævnt indtil videre anvendt i 6 forskellige spanske virksomheder. Dette betyder, at der fortsat er et behov for information om metodens anvendelse indenfor flere brancher og sektorer og også om metodens eventuelle tilpasning og anvendelse i SMV'er. Dette påvirker naturligvis vurderingen af, hvilke potentialer og udfordringer den spanske metodes anvendelse har i en dansk kontekst.

Potentialer i forhold til at bruge metoden i en dansk sammenhæng

Et af metodens særlige kendetegn er den teoretisk funderede betoning af at integrere forbedringer af det psykosociale arbejdsmiljø med virksomhedens øvrige aktiviteter, mål og strategier. Metodens fundament er netop at have fokus på, hvordan ændringer i en side af virksomheden kan påvirke virksomhedens øvrige sider. Som en del af dette fokus lægger metoden op til, at der gennemføres en grundig kortlægning af virksomheden før selve implementeringen. Det anses som vigtigt, at man har et kendskab til virksomhedens udformning – således at data analyseres og tilbagemeldes i forhold til meningsgivende, faktiske enheder. Metodens helhedsorienterede forståelse af organisationer udgør i en dansk sammenhæng et potentiale, idet man også i Danmark har fokus på sammenhænge mellem arbejdsorganisering, medarbejdernes trivsel og produktivitet, samt hvilken rolle arbejdet med det psykosociale arbejdsmiljø spiller herfor.

Indtil videre er PrevenLab-metoden blevet anvendt i større virksomheder, men med nogen tilpasning vil visse elementer af metoden muligvis også kunne anvendes i SMV'er. Det gælder i særlig grad den kvalitative del af spørgeskemaet, hvor åbne svarmuligheder vurderes i forhold til en angivelse af frekvens og intensitet. Metoden vil desuden kunne afprøves i en formindsket udgave – hvor man evt. ikke implementerer hele PrevenLab-metoden, men blot udvalgte dele deraf. Disse variationer af metoden er endnu ikke udviklede og afprøvede, men ville i givet tilfælde have en potentiel interesse i forhold til interventioner på det psykosociale arbejdsmiljøområde i danske SMV'er.

Metodens fokus på den psykologiske kontrakt, som et vigtigt aspekt i det psykosociale arbejdsmiljø, har potentiale for at kunne bidrage til forståelsen af og arbejdet med det psykosociale arbejdsmiljø i en dansk kontekst. Den danske tradition for samarbejde og dialog mellem medarbejdere og ledelse vil muligvis repræsentere et godt udgangspunkt for at arbejde med det psykosociale arbejdsmiljø via en forståelse af den psykologiske kontrakts betydning. Opretholdelsen og overholdelsen af den psykologiske kontrakt, specielt i forhold til områder, der af medarbejderne opfattes som særligt vigtige, anses i metoden som fundamental for at sikre et godt psykosocialt arbejdsmiljø. Der er dog behov for yderligere forskning til at afdække, hvilke områder, der har særlig betydning og under hvilke vilkår.

Udfordringer i forhold til at bruge metoden i en dansk sammenhæng

PrevenLab-metoden anbefaler som udgangspunkt brugen af en ekstern facilitator ved implementeringen af metoden. Dette gælder både for at sikre, at metoden anvendes med støtte fra personer, som har den nødvendige viden og kompetence – men også at klassificeringen og fortolkningen af data udføres af erfarne personer. Dette kan i en dansk sammenhæng opfattes som en

udfordring, idet nogle virksomheder af økonomiske årsager ikke nødvendigvis har mulighed for at lade sig vejlede af en ekstern facilitator. Dette gælder måske i særlig grad for SMV'er. PrevenLab-metodens beskrivelse af 8 centrale kompetencer, der betragtes som nødvendige for den eksterne facilitator for at gennemføre interventionsprocessen, er meget brede kvalifikationskrav, der kunne have behov for en specificering. Desuden mangles konkret viden om, hvilke kvalifikationer der i praksis er nødvendige for at gennemføre interventioner på det psykosociale område i virksomheder; om der er tale om nogle overordnede, generelle kvalifikationer, som vil gøre sig gældende i forhold til mange metoder og om nogle kvalifikationer er vigtigere end andre. Det er desuden et spørgsmål, om en ekstern facilitator er nødvendig i det tilfælde, at de nævnte kompetencer allerede er til stede i en given virksomhed – eller om det at lade sig vejlede af en ekstern person i sig selv bidrager til en god proces.

En anden udfordring i metoden består i den kulturelle forskel mellem spanske og danske samarbejds traditioner og industrielle relationer. Hvor man i Danmark har en veludviklet samarbejdsmodel, er denne tradition ikke så stærkt udviklet i Spanien. PrevenLab-metoden tager ikke stilling til en eventuel direkte involvering af menige medarbejdere, men der lægges op til at medarbejderrepræsentanter (sikkerheds- og tillidsrepræsentanter) involveres i processen. Involveringen sker dog først sent i processen (9. interventionsskridt ud af 16 eller under modul 3b, hvis det besluttes at give spørgeskemafeedback). I diskussionen med den spanske ekspert kom det bl.a. frem, at man i implementeringen af metoden havde erfaret, at virksomhedernes modenhed og åbenhed også spillede en stor rolle for, hvilke temaer og områder, det i det hele taget var muligt at tage op i spørgeskema- og tilbagemeldingsøjemed.

PrevenLab-metoden kan umiddelbart virke meget omfattende, men forskerne er åbne overfor at overveje anvendelsen af dele af metoden. Metodens anbefalinger skal derfor ses som et forsøg på at nå hele vejen rundt – og samtidig skabe muligheder for at fokusere på særligt relevante aspekter. En reduceret version af metoden er dog endnu ikke hverken beskrevet eller afprøvet, men kan udgøre en del af den fremtidige udvikling af metoden.

DEN POLSKE ARBEJDSMILJØPRAKSIS OG TILGANG TIL PSYKOSOCIALT ARBEJDSMILJØ

Som tidligere nævnt er rapporteringen for Polens vedkommende begrænset af, at størstedelen af publikationer i Polen udgives på polsk. Idet vi udelukkende har haft mulighed for at studere materiale skrevet på engelsk, har dette naturligvis indsnævret søgningsfeltet – og dermed de resultater, der her kan formidles i nærværende rapport. Endvidere er der i Polen i vidt omfang fokus på individrelaterede interventioner frem for interventioner på det organisatoriske niveau (Morvan *et al.* 2004).

Det polske arbejdsmiljøsystem og –fokus

Polen har siden 1950 haft et nationalt arbejdsmiljøinstitut, Centralny Instytut Ochrony Pracy (CIOP). Institutet gennemfører forskning og udviklingsopgaver i forhold til arbejdsmiljø generelt. Institutet består af seks afdelinger (indenfor støj, sikkerhedskonstruktion, kemiske risici, ergonomi, personligt beskyttelsesudstyr og sikkerheds- og helbredsstyring). På det psykosociale område (der er en del af ergonomiafdelingen) fokuseres på emner vedrørende stress, udbrændthed, personaleselektion, sikkerhedskultur m.m. I forhold til stressområdet forskes i at analysere de psykosociale aspekter af arbejdet, der fungerer som kilder til stress, undersøge effekter af stress i forhold til medarbejdernes trivsel og helbred – herunder individuelle forskelle, udviklingen af måling af stress og metoder til stressreduktion (både på individuelt niveau i form af antistressstræning og på virksomhedsniveau). CIOP er en økonomisk, juridisk og organisatorisk selvstændig statsenhed (www.ciop.pl).

En anden central arbejdsmiljøaktør i Polen er det nationale arbejdstilsyn, Państwowa Inspekcja Pracy (PIP). PIP er underlagt det polske parlament og forestår tilsyn med at loven overholdes, særligt i forhold til regler vedrørende sikkerhed og helbred på arbejdet. Tilsynsområdet er opdelt i 16 distrikter og har sine egne trænings- og uddannelsesfaciliteter (www.pip.gov.pl).

I de seneste år er det blevet mere og mere anerkendt i Polen, at psykosociale faktorer spiller en rolle i forhold til arbejdsrelateret stress. Denne anerkendelse har dog ikke endnu ført til en systematisk gennemførelse og afprøvning af organisatoriske interventioner. Derimod har man evalueret stress management interventioner (med fokus på udbrændthed) på det *individuelle* niveau, dette dog med den konklusion at man i fremtiden bør fokusere på udviklingen af interventioner, der kombinerer både individuelle og organisatoriske arbejdsfaktorer (Oeij *et al.* 2006;Zolnierczyk 2004;Zolnierczyk-Zreda 2005). Denne proces mod at inkludere det organisatoriske niveau synes at styrkes i Polen. Bl.a. har man i 2008 indledt et stort nationalt projekt ”Improvement of Safety and Working Conditions”, der har til formål at forbedre sikkerheds- og arbejdsbetingelser på polske arbejdspladser. Dette projekt løber i perioden 2008 til 2010 og koordineres af arbejdsmiljøinstitutet CIOP. I projektet fokuseres blandt mange andre ting på at udvikle og implementere innovative organisatoriske og tekniske løsninger til udvikling af bl.a. de menneskelige ressourcer, ledelsesmetoder og -systemer, samt reducere arbejdsrelaterede sygdomme og ulykker. Som en del af dette brede forsknings- og udviklingsprojekt fokuseres også på metoder og redskaber til forebyggelse og reduktion af arbejdsrelateret helbredsrisiko, herunder de psykosociale faktorer (www.osha.europa.eu).

Som i Danmark er der i Polen en stor del små og mellemstore virksomheder. Dette afspejles i CIOP's arbejde, idet man her har oprettet en hjemmeside netop for ejere/ledere og medarbejdere i de små og mellemstore virksomheder. Denne hjemmeside er opdelt i forhold til branche og tilbyder virksomhederne viden om regler og tekniske standarder, centrale institutioner og arbejdsgiverens pligter og tidsfrister. Siden indeholder desuden en liste af særlige risici, der kan opstå indenfor hver enkelt branche, information om kortlægning af risici, en liste af principper for beskyttelse af medarbejdere og hvad CIOP kan tilbyde virksomhederne (www.mikrofirmabhp.pl/6718.html. Se eksemplet "Construction").

Kortlægningsredskaber i Polen

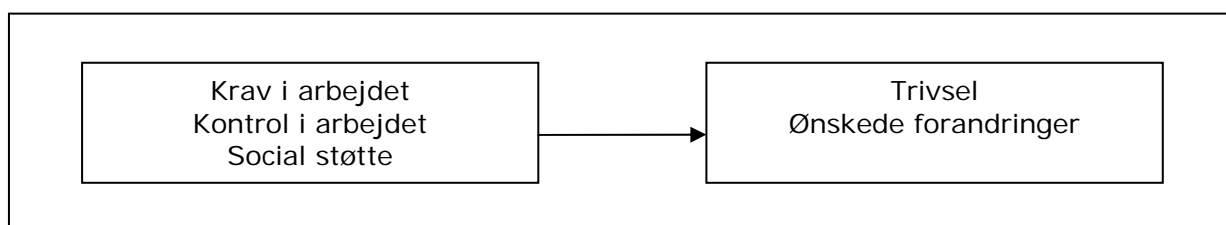
I en gennemgang af hvilke psykosociale kortlægningsredskaber, der findes til rådighed for polske virksomheder, nævnes ét redskab udviklet i Polen (Tabanelli *et al.* 2008). Der er tale om et spørgeskemaredskab, "Psychosocial Working Conditions" (PWC), til undersøgelse af effekterne af det psykosociale arbejdsmiljø.

Skemaet består af fem skalaer:

- 1) Krav i arbejdet (intellektuelle, psykosociale, rollekonflikt og overbelastning)
- 2) Kontrol i arbejdet
- 3) Social støtte (generel, fra ledere og fra kollegaer)
- 4) Trivsel (fysisk og mental)¹¹
- 5) Ønskede forandringer¹²

PWC-skemaet anvendes bl.a. af CIOP. Skemaets struktur er baseret på Karaseks krav-kontrol-model (Karasek og Theorell 1990). Skemaet er blevet afprøvet i Polen i 8 forskellige jobgrupper (bank & forsikring, sundhedspersonale, bygningsarbejdere, butiksassistenter, offentlige & ikke-offentlige administrative medarbejdere, IT-videnskabelige medarbejdere, køretøjsførere af offentlig transport og lærere), hvor 3.669 personer har besvaret. Skemaet har gennem denne afprøvning vist sig fra et statistisk synspunkt at udgøre et tilfredsstillende redskab (Widerszal-Bazyl og Cieslak 2000).

Skemaet bygger på en forståelse af forholdet mellem de fem skalaer, som ses i Figur 3. Det vil sige, at arbejdsforholdene vedrørende krav, kontrol og social støtte menes at have en betydning for medarbejdernes trivsel (fysisk og mental) og graden af ønskede forandringer i arbejdet (ændringer, der ifølge respondenterne bør implementeres i organisationen i forhold til enten ledelsesmetoder, sociale relationer, indretning, osv.).



Figur 3: Forholdet mellem spørgeskemaets fem skalaer (Widerszal-Bazyl og Cieslak 2000, egen oversættelse)

¹¹ Overtaget fra Occupational Stress Questionnaire (OSQ) (Elo *et al.* 1992).

¹² Overtaget fra Occupational Stress Questionnaire (OSQ) (Elo *et al.* 1992).

OVERFØRBARHED TIL DANSKE FORHOLD

Vores undersøgelse af metoder til udvikling og sikring af et godt psykosocialt arbejdsmiljø i Polen har ikke medført, at vi kan fremdrage særlige metoder eller redskaber på det psykosociale område, som danske virksomheder vil kunne lade sig inspirere af. Vores undersøgelse af Polen viser derimod, at der netop i øjeblikket arbejdes med at udvikle og afprøve organisatoriske tilgange til forbedring af arbejdsmiljøet bredt – herunder også at finde egnede tilgange til at vurdere og forbedre det psykosociale arbejdsmiljø.

Selvom denne udredning ikke har identificeret specifikke polske metoder, er der andre forhold i Polen, der kan give et perspektiv i en dansk sammenhæng. At Polen i flere sammenhænge tager udgangspunkt i f.eks. Karaseks teori reflekterer en forståelse af det psykosociale arbejdsmiljø, der ikke falder langt fra den nordiske forståelsesramme. Dette udgør i sig selv et potentiale for udveksling af erfaringer i forhold til forebyggelse og udvikling af metoder mellem de to lande.

Desuden kan det polske arbejdsmiljøinstituts målrettede formidling af arbejdsmiljørelaterede emner til små og mellemstore virksomheder være til inspiration i en dansk sammenhæng.

REFERENCER

- Arbejdslivsudvalget. (1999). Nytt millenium - nytt arbejdsliv? Trygghet og verdiskaping i et fleksibelt arbejdsliv. 34. NOU Norges Offentlige Utredninger.
- Arbejdstilsynet. (1995). Branchebilleder. Tekstil- og beklædningsindustri. 8. København, Arbejdstilsynet.
- Aust, B. og Ducki, A. (2004). Comprehensive health promotion interventions in the workplace: Experiences with Health Circles in Germany. *Journal of Occupational Health Psychology* **9**, 258-270.
- Cox, T. (1993). Stress research and stress management: putting theory to work. London, Health and Safety Executive (HSE).
- Cox, T. og Griffiths, A. (1992). The nature and measurement of work stress: theory and practice. In 'Evaluation of human work: A practical ergonomics methodology.' (Eds J. Wilson og E. N. Corlett.) pp. 783-803. (Taylor & Francis: London.)
- Cox, T., Griffiths, A., Barlow, C., Randall, R., Thomson, I., og Rial-Gonzalez, E. (2000). Organisational interventions for work stress. (HSE Books: Sudbury UK.)
- Det Europæiske Arbejdsmiljøagentur. (2003). Ta' stressen af arbejdet - Forebyggelse af psykosociale risici og stress på arbejdspladsen i praksis. Det Europæiske Arbejdsmiljøagentur. Rapport under Den Europæiske Arbejdsmiljøuge.
- Ebeltoft, A. (1987). A strategy for preventive psychosocial action in work settings. *Acta Psychiatrica Scandinavica* **76**, 55-58.
- Ebeltoft, A. (1991). Dialogkonferanser - kartlegging og planlegging av psyko-socialt arbejdsmiljø. 1. Oslo, Arbeidsforskningsinstituttet.
- Elo, A.-L., Leppänen, A., Lindstroem, K., og Ropponen, T. (1992). OSQ, Occupational Stress Questionnaire: Users Instructions. Helsinki, Institute of Occupational Health.
- Gensby, U., Holten, A., Aust, B., og Nielsen, K. (2008). Strategier for virksomheders forebyggende indsats til forbedring af det psykosociale arbejdsmiljø - eksempler fra Tyskland, Irland og Italien. København, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) og Konsortiet om udvikling af metoder til forebyggelse af dårligt psykisk arbejdsmiljø.
- Gensby, U., Holten, A., og Nielsen, K. (2007). Strategier for virksomheders forebyggende indsats til forbedring af det psykosociale arbejdsmiljø - et eksempel fra Storbritannien. København, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) og Konsortiet om udvikling af metoder til forebyggelse af dårligt psykisk arbejdsmiljø.
- Grupo de trabajo - INSL. (2005). Procedimiento general de Evaluación de Riesgos Psicosociales. La Comisión sobre Factores de Riesgo Psicosocial en el Trabajo del INSL. Pamplona, INSL.
- Gustavsen, B. og Engelstad, P. (1986). The design of conferences and the evolving role of democratic dialogue in changing working life. *Human Relations* **39**, 101-116.
- Hand, H. H., Estafen, B. D., og Sims, H. P. (1975). How Effective Is Data Survey and Feedback as a Technique of Organization Development? An Experiment. *Journal of Applied Behavioral Science* **11**, 333-347.
- Hinna, S. og Bergh, L. (2007). Psychosocial Risk Management at Statoil ASA. *SPE International*.

- Isaksson, K., Bernhard, C., Claes, R., De Witte, H., Guest, D., Krausz, M., Mohr, G., Peiró, J. M., og Schalk, R. (2003). Employment contracts and psychological contracts in Europe. 1. Stockholm, National Institute for Working Life & SALTSA. SALTSA - joint programme for working life research in Europe.
- Karasek, R. og Theorell, T. (1990). Healthy work: stress, productivity and the reconstruction of working life. (Basic Books: New York.)
- Kreis, J og Bödeker, W. (2004). Health-related and economic benefits of workplace health promotion and prevention. 3e. Initiative Gesundheit und Arbeit (GIA).
- Kristensen, T. (2004). The National Plan to improve the psychosocial work environment 2002-2005. In 'European Ways to Combat Psychosocial Risks Related to work Organisation - Towards Organisational Interventions?' (Eds P. R. A. Oiej og E. Morvan.) (PEROSH; TNO Work and Employment:
- Landy, F., Quick, J. C., og Kasl, S. (1994). Work, stress, and well-being. *International Journal of Stress Management* **1**, 33-73.
- Lindø, P. H. (2002). Arbejdsmiljøregulering i de nordiske lande. København, Arbejdsliv.
- Lindø, P. H., Karlsen, J. E., og Lie, T. (2001). Et Nordisk grep på arbejdsmiljøregulering? Organisering og bruk av virkemidler i de nordiske land. København, Nordisk Ministerråd.
- Lindström, K. (2004). Commentary IV - Work organization interventions in small and medium-sized enterprises in Scandinavia. *Soz Präventivmed* **49**, 95-96.
- Lindström, K. og Kivimäki, M. (1999). Intervenciones de retro-alimentación de información de encuestas (Survey-Feedback) para mejorar los factores psicológicos y sociales del trabajo en una organización de salud. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* **15**, 137-146.
- Martinez, S. V. (under publikation). Intervención psicosocial: Nueve experiencias reales más alla de la evaluación del riesgo. INSHT.
- Mikkelsen, A., Saksvik, P. Ø., og Landsbergis, P. (2000). The impact of a participatory organizational intervention on job stress in community health care institutions. *Work & Stress* **14**, 156-170.
- Mikkelsen, A. og Saksvik, P. Ø. (1999). Impact of a participatory organizational intervention on job characteristics and job stress. *International Journal of Health Services* **29**, 871-893.
- Molina, A. A. (2007). VI encuesta nacional de condiciones de trabajo. INSHT y Ministerio de trabajo y asuntos sociales.
- Morvan, E., Oiej, P. R. A., og Beermann, B. (2004). Organisational interventions to combat psychosocial factors of stress. In 'European interventions to combat psychosocial risks related to work organisation. Towards organisational interventions?' (Eds P. R. A. Oiej og E. Morvan.) (TNO Work and Employment/PEROSH:
- Murphy, L. (1987). A review of organizational stress management research: methodological considerations. *Journal of Organizational Behavior Management* **8**, 215-227.
- Nielsen, K., Fredslund, H., Christensen, K. B., og Albertsen, K. (2006). Success or failure? Interpreting and understanding the impact of interventions in four similar worksites. *Work & Stress* **20**, 272-287.
- Nytrø, K., Saksvik, P. Ø., Mikkelsen, A., Bohle, P., og Quinlan, M. (2000). An appraisal of key factors in the implementation of occupational stress interventions. *Work & Stress* **14**, 213-225.
- Oiej, P. R. A., Wiezer, N. M., Elo, A.-L., Nielsen, K., Vega, S., Wetzstein, A., og Zolnierczyk, D. (2006). Combating psychosocial risks in work organisations: Practice of interventions in Europe. In

- 'Occupational Health Psychology. European perspectives on research, education and practice.' (Eds S. McIntyre og J. Houdmont.) pp. 233-263. (ISMAI: Castelo de Maia.)
- Peiró, J. M. (1999a). El modelo "AMIGO": Marco contextualizador del desarrollo y la gestión de recursos humanos en las organizaciones. *Papeles del Psicólogo* **72**.
- Peiró, J. M. (1999b). Valorización de riesgos psicosociales y estrategias de prevención: El modelo "AMIGO" como base de la metodología "Prevenlab/Psicosocial". *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* **15**, 267-314.
- Peiró, J. M. (2007). La intervención en riesgos psicosociales como cambio organizacional. In 'Perspectivas de Intervención en Riesgos Psicosociales. Medidas preventivas.' (Ed Foment del Treball Nacional.) (Foment y Funcación para la prevención de riesgos laborales).
- Peiró, J. M. (2008a). Metodología Prevenlab-Psicosocial. In 'Perspectivas de Intervención en Riesgos Psicosociales. Evaluación de Riesgos.' (Ed Foment del Treball Nacional.) (Foment y Funcación para la prevención de riesgos laborales).
- Peiró, J. M. (2008b). Stress and coping at work: New research trends and their implications for practice. In 'The individual in the changing working life.' (Eds K. Naswall, J. Hellgren, og M. Sverke.) (Cambridge University Press: Cambridge.)
- Peiró, J. M. og Rodriguez, I. (2008). Work Stress, Leadership and Organizational Health. *Papeles del Psicólogo* **29**, 68-82.
- Quick, J. C., Quick, J. D., Nelson, D., og Hurrell, J. (1997). Preventive stress management in organizations. (American Psychological Association: Washington DC.)
- Regeringen. (2006). Aftale om fremtidens velstand og velfærd og investeringer i fremtiden. København, Regeringen.
- Salanova, M., Cifre, E., Martinez, I. M., og Llorens, S. (2007). Caso a caso en la prevención de riesgos psicosociales. (Lettera Publicaciones: Bilbao.)
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., og Martinez, I. M. (2008). Metodología RED_WoNT. Departamento de Psicología Evolutiva, Educativa, Social y Metodología de la Universidad Jaume I de Castellón. In 'Perspectivas de Intervención en Riesgos Psicosociales. Evaluación de Riesgos.' (Ed Foment del Treball Nacional.) (Foment y Funcación para la prevención de riesgos laborales):
- Semmer, N. (2003). Job stress interventions and organization of work. In 'Handbook of occupational health psychology.' (Eds L. Tetrick og J. C. Quick.) pp. 325-353. (APA: Washington, DC.)
- Semmer, N. (2006). Job stress interventions and the organization of work. *Scandinavian Journal of Work and Environmental Health* **32**, 515-527.
- Skahjem, L. C. (2008). Erfaringer i bruk av deltakende metoder i utvikling av arbeidsmiljøet på det psykososiale området. Ikke publiceret notat.
- Sørensen, B. A. og Seierstad, G. (2002). Rapport fra prosjektet Egenvurdering af Arbeidsmiljøet. 8/02. Oslo, AFI. Arbeidsforskningsinstituttets notatserie.
- StatoilHydro. (2008). Psychosocial Risk management Manual. StatoilHydro. Ikke publiceret notat.
- Tabanelli, M. C., Depolo, M., Cooke, R. M. T., Sarchielli, G., Bonfiglioli, R., Mattioli, S., og Violante, F. S. (2008). Available instruments for measurement of psychosocial factors in the work environment. *International Archives of Occupational and Environmental Health* **82**, 1-12.

- Whyte, W. (1991). *Participatory action research*. (Sage: Thousand Oaks, California.)
- Widerszal-Bazyl, M. og Cieslak, R. (2000). Monitoring psychosocial stress at work: Development of the psychosocial working conditions questionnaire. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics* 59-70.
- Willadssen, B. (2002). Spørreskjemaundersøkelser i arbeidsmiljøarbeidet. Conexus AS.
- Zolnierczyk, D. (2004). The evaluation of a stress and burnout intervention for teachers. In 'European interventions to combat psychosocial risks related to work organisation. Towards organisational interventions?' (Eds P. R. A. Oiej og E. Morvan.) pp. 37-45. (TNO Work and Employment/PEROSH)
- Zolnierczyk-Zreda, D. (2005). An intervention to reduce work-related burnout in teachers. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics* **11**, 423-430.

WEB

www.arbejdsmiljoforskning.dk

www.foment.com/prevencion/newsletter/hemeroteca/5/PDFS/peiro.pdf

www.osha.europa.eu

www.perosh.org

www.prima-ef.org

www.cfnavarra.es/insl

www.ciop.pl

www.mikrofirmabhp.pl/6718.html. Se eksemplet "Construction"

www.pip.gov.pl

www.wont.uji.es