

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 partcipatoriske 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 partcipatoriske 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.