



Slutrapport for projektet

Udvikling af procesværktøj til NFA's Arbejds- pladsskema om psykisk arbejdsmiljø

NFA-rapport

Titel	Slutrapport for projektet: Udvikling af procesværktøj til NFA's Arbejdspladsskema om psykisk arbejdsmiljø
Forfatter	Thomas Clausen
Udgiver	Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA)
Udgivet	September 2022
Finansiel støtte	Arbejdsmiljøforskningsfonden, projekt nummer: 66-2017-03

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø

Lersø Parkallé 105
2100 København Ø
Tlf.: 39165200
Fax: 39165201
e-post: nfa@nfa.dk
Hjemmeside: nfa.dk

Indholdsfortegnelse

Indholdsfortegnelse	3
Sammenfatning	4
Summary	5
1. Indledning	6
2. Formål	6
3. Baggrund	7
3.1 Virksomhedernes behov for et procesværktøj om psykosocialt arbejdsmiljø	8
3.2 Hvorfor skal virksomhederne interessere sig for det psykosociale arbejds miljø?.....	9
3.3 Fokus på inddragelse af medarbejdere	9
4. Projektets metode	10
4.1 Test og udvikling af procesværktøj	10
4.2 Indsamling af kvantitative data om psykosocialt arbejdsmiljø (benchmark- data)	11
5. Projektets resultater	12
5.1 Præsentation af procesvejledning	12
5.2 Præsentation af tilbagemeldingsrapport med resultater fra spørgeskemaundersøgelsen med DPQ-Arbejdspladsskema	24
5.3 Præsentation af den handlingsorienterede beskrivelse af psykosocialt arbejds miljø	26
5.4 Præsentation af pjece om procesværktøjet	27
5.5 Præsentation af videnskabelig formidling i forbindelse med projektet	27
6. Diskussion	29
7. Formidlingsaktiviteter	31
7.1 Skriftlig formidling	31
7.2 Mundtlig formidling	32
8. Referencer	35

Sammenfatning

I nærværende slutrapport præsenteres de overordnede resultater og formidlingsprodukter fra projektet *Udvikling af procesværktøj til NFA's Arbejdspladsskema om psykisk arbejdsmiljø*, som er et udviklingsprojekt, der er gennemført på Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) med støtte fra Arbejdsmiljøforskningsfonden.

Formålet med projektet var at udvikle, teste og målrette et procesværktøj, som kan bidrage til at kvalificere offentlige og private arbejdspladseres indsats for at vedligeholde og forbedre det psykosociale arbejdsmiljø. Procesværktøjet tager udgangspunkt i en kortlægning af det psykosociale arbejdsmiljø, der er gennemført ved hjælp af NFA's DPQ-Arbejdspladsskema (Dansk Psykosocialt spørgeskema/Danish Psychosocial Questionnaire (DPQ)).

Procesværktøjet består af tre dele:

1. En handlingsanvisende beskrivelse af psykosocialt arbejdsmiljø og de aspekter af det psykosociale arbejdsmiljø, der indgår i DPQ-Arbejdspladsskema
2. En målrettet tilbagemeldingsrapport til arbejdspladser, der har gennemført en kortlægning ved hjælp af DPQ-Arbejdspladsskema. Rapporten beskriver resultaterne for de forskellige aspekter af det psykosociale arbejdsmiljø, der indgår i DPQ-Arbejdspladsskema
3. En procesvejledning, der indeholder en samling praktiske bud på løsninger på, hvordan man kan arbejde videre med resultaterne fra kortlægningen af det psykosociale arbejdsmiljø.

Procesværktøjet er blevet testet og løbende udviklet i samarbejde med 17 offentlige og private arbejdspladser. Erfaringerne fra de deltagende arbejdspladser er blevet brugt til at målrette procesværktøjet til de behov, der har været på de deltagende arbejdspladser.

I udviklingen af procesværktøjet er der blevet lagt vægt på, at arbejdsmiljøindsatserne skal basere sig på 1) medarbejderinddragelse, 2) tilpasning af indsatser til den lokale kontekst og 3) synlighed og løbende intern kommunikation om arbejdspladserens indsats for at vedligeholde og forbedre det psykosociale arbejdsmiljø.

Den generelle tilbagemelding fra de deltagende arbejdspladser har været, at de i høj grad har haft behov for processtøtte i forbindelse med deres indsatser for at gennemføre indsatser for at vedligeholde og forbedre det psykosociale arbejdsmiljø på baggrund af resultater fra en spørgeskemaundersøgelse og at det udviklede procesværktøj i store træk imødekommer disse behov.

Procesværktøjet er blevet formidlet på hjemmesiden NFATRIVSEL.dk og gennem en række skriftlige og mundtlige formidlingsaktiviteter.

Summary

In this report, we present the overall results and dissemination products from the project *Development of a process tool for NRCWE's Workplace questionnaire on psychosocial working conditions*, which is a development project carried out at the National Research Centre for Working Environment (NFA) with support from the Danish Working Environment Research Fund.

The aim of the project was to develop, test and target a process tool that can contribute to facilitate the efforts of public and private workplaces to maintain and improve the psychosocial work environment. The process tool takes its' point of departure in a survey of the psychosocial working environment, carried out using NRCWE's DPQ-Workplace Questionnaire (Danish Psychosocial Questionnaire (DPQ)).

The process tool consists of three parts:

1. An action-oriented description of the psychosocial work environment and the aspects of the psychosocial work environment included in the DPQ-Workplace Questionnaire
2. A targeted feedback report for workplaces that have surveyed the psychosocial work environment using the DPQ-Workplace Questionnaire. The report describes the results for the various aspects of the psychosocial work environment that are included in the DPQ-Workplace Questionnaire
3. A process guide that contains a collection of practical suggestions for solutions on how workplaces can work with the results from the survey of the psychosocial work environment to improve the psychosocial work environment.

The process tool has been tested and continuously developed in cooperation with 17 public and private workplaces. The experiences from the participating workplaces have been used to target the process tool to the needs of the participating workplaces.

In developing the process tool, we have emphasized that the efforts to maintain and improve the work environment must be based on 1) involvement of the employees, 2) adaptation of efforts to the local workplace context and 3) visibility and ongoing internal communication about the workplace's efforts to maintain and improve the psychosocial work environment and the process tool appears to meet these needs.

The general feedback from the participating workplaces has been that they have had a need for process support in relation to their efforts to implement interventions to maintain and improve the psychosocial work environment based on the results of a survey.

The process tool has been disseminated on the website NFATRIVSEL.dk and through a number of written and oral dissemination activities.

1. Indledning

I det følgende præsenteres de overordnede resultater og formidlingsprodukter fra projektet *Udvikling af procesværktøj til NFA's Arbejdspladsskema om psykisk arbejdsmiljø*, som er et udviklingsprojekt, der er gennemført på Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) med støtte fra Arbejdsmiljøforskningsfonden.

Projektet er gennemført i perioden fra juli 2017 til september 2022 under ledelse af seniorforsker Thomas Clausen, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (projektnummer 66-2017-03).

2. Formål

Formålet med projektet var at udvikle, teste og målrette et procesværktøj, som kan bidrage til at kvalificere offentlige og private arbejdspladseres indsats for at vedligeholde og forbedre det psykosociale arbejdsmiljø. Procesværktøjet tager udgangspunkt i en kortlægning af det psykosociale arbejdsmiljø, der er gennemført ved hjælp af NFA's DPQ-Arbejdspladsskema (Dansk Psykosocialt spørgeskema/Danish Psychosocial Questionnaire (DPQ)).

Procesværktøjet er blevet udviklet, så det samler og samtænker den viden, som arbejdspladserne har behov for, for at kunne gennemføre en kortlægning af det psykosociale arbejdsmiljø. Procesværktøjet vil ligeledes understøtte arbejdspladsernes kapacitet til at følge op på kortlægningen ved at anvise processer, hvor medarbejderne bliver inddraget i prioritering, udvikling, opfølgning og evaluering af indsatser med henblik på at forbedre det psykosociale arbejdsmiljø. Der blev i projektoplægget lagt op til, at procesværktøjet skulle indeholde følgende elementer:

1. En handlingsanvisende beskrivelse af psykosocialt arbejdsmiljø og de aspekter af det psykosociale arbejdsmiljø, der indgår i DPQ-Arbejdspladsskema
2. En målrettet tilbagemeldingsrapport til arbejdspladser, der beskriver resultaterne for de forskellige aspekter af det psykosociale arbejdsmiljø, der indgår i DPQ-Arbejdspladsskema (der er herunder indsamlet benchmark-data, som virksomhederne kan anvende til at sammenligne egne resultater med branchespecifikke og nationale referenceværdier)
3. En procesvejledning, der indeholder en samling praktiske bud på løsninger på, hvordan man kan arbejde videre med resultaterne fra kortlægningen af det psykosociale arbejdsmiljø. Vejledningen vil fokusere på, hvordan man gennem konkrete interventioner, øvelser og handlinger kan påvirke det psykosociale arbejdsmiljø og det vil indeholde nogle dialog- og procesværktøjer, der kan bidrage til etableringen af en god proces omkring arbejdet med at vedligeholde eller forbedre det psykosociale arbejdsmiljø

Der blev videre lagt op til, at Procesværktøjet primært ville blive formidlet via en hjemmeside, der gennem målrettet tekst- og videomateriale beskriver vejen fra kortlægning til handling i arbejdet med det psykosociale arbejdsmiljø.

Status er, at procesværktøjet er blevet udviklet og testet i et samarbejde med offentlige og private arbejdspladser. Det færdigudviklede procesværktøj stilles gratis til rådighed for interesserede arbejdspladser og arbejdsmiljørådgivere.

3. Baggrund

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) har udviklet et spørgeskema om psykosocialt arbejdsmiljø – Dansk Psykosocialt spørgeskema (DPQ) (1). I forbindelse med udviklingen af spørgeskemaet har NFA også udviklet et kortere spørgeskema – DPQ-Arbejdspladsskema – som interesserede arbejdspladser frit kan anvende til at tage temperaturen på det psykosociale arbejdsmiljø. Selvom DPQ-Arbejdspladsskema kan anvendes selvstændigt, blev det vurderet, at det ville være en klar styrke for skemaets anvendelighed, hvis der blev udviklet en forskningsbaseret proces for at omsætte resultaterne fra kortlægningen til handling med henblik på at forbedre det psykosociale arbejdsmiljø på arbejdspladsen.

Dansk Psykosocialt Spørgeskema er blevet udviklet med to formål for øje. For det første skal skemaet være anvendeligt i forhold til forskning i psykosocialt arbejdsmiljø. Dette indebærer, at skemaet er udviklet på baggrund af og testet i forhold til kriterier, der er state-of-the-art på området. For det andet er det en væsentlig ambition, at spørgeskemaet kan anvendes af virksomheder, der ønsker at kortlægge det psykosociale arbejdsmiljø og derefter er indstillede på at igangsætte en proces, der sigter mod at vedligeholde eller forbedre det psykosociale arbejdsmiljø på arbejdspladsen.

NFA har tidligere udviklet et spørgeskema om psykosocialt arbejdsmiljø og har stillet dette spørgeskema til rådighed for virksomheder. NFA's tidligere spørgeskema – Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ II) (2, 3) – har været anvendt på en lang række arbejdspladser og erfaringerne har generelt været positive. Dels fordi NFA stillede et troværdigt og metodologisk gennemarbejdet spørgeskema til rådighed. Dels fordi spørgeskemaet operationaliserede en lang række aspekter af det psykosociale arbejdsmiljø, hvilket igen gav et godt udgangspunkt for en dialog om indsatsen omkring det psykosociale arbejdsmiljø på arbejdspladsen. Endelig kan det betragtes som en væsentlig ressource for COPSOQ II-spørgeskemaet, at brugerne af spørgeskemaet har haft adgang til nationale referenceværdier ('benchmarks') for det psykosociale arbejdsmiljø. Disse referenceværdier har – ifølge erfaringerne – virket som et godt udgangspunkt for en dialog om det psykosociale arbejdsmiljø på arbejdspladserne.

På trods af disse gode erfaringer med COPSOQ II valgte NFA at udvikle et nyt spørgeskema om psykosocialt arbejdsmiljø – DPQ. Den primære bevæggrund for at udvikle det nye spørgeskema var, at arbejdslivet er under stadig forandring, og disse forandringer afspejler sig i det psykosociale arbejdsmiljø (4). Der er således et løbende behov for at opdatere de måleværktøjer, vi anvender til at undersøge det psykosociale

arbejdsmiljø for at sikre, at de tilbyder en tidssvarende begrebsliggørelse af det psykosociale arbejdsmiljø på danske arbejdspladser – bl.a. ved at inkludere temaer, som forandringer, medarbejderinddragelse og fokus på kerneopgaven. En yderligere fordel ved udviklingen af det nye skema var, at det samtidigt bliver afprøvet og valideret i en videnskabelig kontekst, som bidrager til at styrke spørgeskemaet både i forhold til indhold og resultaternes legitimitet (1, 4, 5).

NFA har på baggrund af DPQ også udviklet et arbejdspladsrettet spørgeskema der retter sig mod de behov, som konkrete arbejdspladser kan have for at kortlægge det psykosociale arbejdsmiljø. DPQ-Arbejdspladsskema indeholder 87 spørgsmål, der operationaliserer 30 aspekter af det psykosociale arbejdsmiljø (se [Spørgeskemaet 'Psykisk arbejdsmiljø og trivsel på arbejdspladsen' \(nfa.dk\)](#)).

Formålet med projektet har således været at udarbejde et materiale – et procesværktøj – som giver de arbejdspladser, der anvender DPQ-Arbejdspladsskema et fagligt og metodisk velfunderet udgangspunkt for at etablere en god proces omkring indsatsen for at vedligeholde og forbedre det psykosociale arbejdsmiljø på arbejdspladsen.

3.1 Virksomhedernes behov for et procesværktøj om psykosocialt arbejdsmiljø

En tidligere undersøgelse tyder på, at danske virksomheder prioriterer forebyggelse af arbejdsmiljøproblemer (6). Undersøgelsen viste, at de deltagende virksomheder kun sjældent havde uddannet ledere med personaleansvar i at håndtere problemstillinger der relaterede sig til det psykosociale arbejdsmiljø (6). Resultaterne fra denne undersøgelse viste imidlertid også, at der var store forskelle på tværs af branchegrupper, samt at det især var ledere på mindre virksomheder, der ikke følte sig klædt på til at håndtere problemstillinger med relation til det psykosociale arbejdsmiljø.

Herudover viste andre undersøgelser, at et stort flertal af ledere – særligt i den offentlige sektor – betragtede indsatsen for at sikre et godt psykosocialt arbejdsmiljø som en vigtig ledelsesopgave (7, 8), men at mange ledere i den offentlige sektor gav udtryk for, at de ikke var fagligt godt klædt på til at sikre et godt psykosocialt arbejdsmiljø blandt deres medarbejdere (7).

Endelig tyder forskningen på, at det kan være forbundet med betydelige udfordringer at omsætte resultaterne fra en kortlægning af det psykosociale arbejdsmiljø til konkrete indsatser på arbejdspladsen og der er store forskelle på, hvordan virksomheder griber den lokale arbejdsmiljøindsats an (9). Disse undersøgelser peger således på, at der er behov for et bredspektret, gennemarbejdet procesværktøj, som ledere og medarbejdere på offentlige og private arbejdspladser kan anvende til at kvalificere deres indsatser for at vedligeholde eller forbedre det psykosociale arbejdsmiljø.

3.2 Hvorfor skal virksomhederne interessere sig for det psykosociale arbejdsmiljø?

Forhold i det psykosociale arbejdsmiljø spiller en stor rolle for arbejdstageres trivsel i arbejdet – både i forhold til den umiddelbare, daglige trivsel på arbejdspladsen (10-14) og i forhold til mulighederne for at bevare en tilknytning til arbejdsmarkedet gennem hele arbejdslivet. Flere undersøgelser viser, at et dårligt psykosocialt arbejdsmiljø hænger sammen med en forøget risiko for udvikling af mentale helbredsproblemer (5, 10, 15) langvarigt sygefravær (16-18) og førtidspension (19-22).

Det har således været et vigtigt mål for nærværende projekt at udarbejde et procesværktøj, der kan understøtte arbejdspladsernes indsats for at vedligeholde eller forbedre det psykosociale arbejdsmiljø på arbejdspladsen, hvilket igen kan bidrage til at forebygge dårlig trivsel i arbejdet, langvarigt sygefravær og udstødelse fra arbejdsmarkedet.

3.3 Fokus på inddragelse af medarbejdere

I forbindelse med udviklingen af Procesværktøjet er der blevet lagt op til, at arbejdspladserne i høj grad inddrager medarbejderne i arbejdet med det psykosociale arbejdsmiljø. Baggrunden for denne prioritering er, at medarbejderinddragelsen vil kunne bidrage til at tilpasse og forankre arbejdsmiljøindsatserne i organisationens kultur og kontekst (23) og til at styrke medarbejdernes følelse af ejerskab i forhold til de indsatser, der på baggrund af processen aftales og implementeres på arbejdspladsen (24-28). Herudover viser forskningen, at medarbejderinddragende indsatser også i sig selv kan have en gunstig effekt på medarbejdernes engagement og oplevelse af det psykosociale arbejdsmiljø (28-32).

4. Projektets metode

I det følgende vil projektets metode kort blive beskrevet.

4.1 Test og udvikling af procesværktøj

Procesværktøjet er blevet udviklet af forskere fra NFA i samarbejde med en ekstern arbejdsmiljøkonsulent og en række arbejdspladser, der har afprøvet forskellige versioner af procesværktøjet.

Vi har udviklet og testet procesværktøjet i samarbejde med 17 arbejdspladser, der har anvendt følgende dele af procesværktøjet:

- Procesvejledningen
- Den handlingsorienterede beskrivelse af psykosocialt arbejdsmiljø
- Tilbagemeldingsrapporten

Vi har i test- og udviklingsfasen været i kontakt med følgende typer af arbejdspladser:

- Et offentligt hospital
- Et Krisecenter
- To Bosteder
- Tre friskoler
- En lokal afdeling af en fagforening
- En efterskole
- Et VVS firma
- En offentlig tandklinik
- En privat interesse organisation
- Et offentligt råd
- Et bilfirma med salg af biler og værksted
- En kommunal vej- og parkafdeling
- Et kommunalt værested for unge
- Et kommunalt jobcenter
- En kommunal skole

Vi har løbende tilrettet de tre dele af procesværktøjet på baggrund af de tilbagemeldinger, vi har fået fra de deltagende arbejdspladser.

Test- og udviklingsfasen er blevet gennemført på baggrund af en pragmatisk vidensindsamling, hvor deltagerne har indgået i en iterativ udvikling af procesværktøjets elementer. Den gennemførte vidensindsamling er således ikke blevet håndteret som en mere formel kvalitativ dataindsamling med lydoptagelse og transskriberinger af de gennemførte interview, da tilbagemeldingerne er anvendt løbende og undervejs i processen.

4.2 Indsamling af kvantitative data om psykosocialt arbejdsmiljø (benchmark-data)

I forbindelse med projektet har NFA også udsendt DPQ-Arbejdspladsskema til et udsnit af arbejdstagere i Danmark. Det specifikke formål med denne dataindsamling var at skabe benchmark data, som kan anvendes af arbejdspladserne i deres arbejdsmiljøarbejde.

Deltagerne i spørgeskemaundersøgelsen er stratificeret i 19 brancheområder, og der er inden for hver af de 19 brancheområder blevet udtrukket tilfældigt i e-Indkomstregistret, som indeholder oplysninger om lønudbetalinger til borgere i Danmark. Deltagerne blev kontaktet via e-Boks og fik tilsendt invitationsbrev og op til fire påmindelser i dataindsamlingsperioden. Deltagere, der ikke havde adgang til e-Boks blev kontaktet pr. brev.

Over 12.000 deltagere inden for 19 brancheområder blev udtrukket til at deltage i spørgeskemaundersøgelsen. Brancheområderne er defineret på baggrund af en tilpasset version af Danmarks Statistiks klassifikation "Dansk Branchekode 2007" (DB07). DB07 er en 6-cifret branchenomenklatur, der angiver regler og retningslinjer for, hvilken branche en virksomhed skal placeres i. Derved sikrer man, at brancheplaceringen i alle erhvervsgrupper foretages på samme måde i hele Danmark.

Vi fik helt eller delvist svar fra 5.046 arbejdstagere, hvilket giver en svarprocent på 41,3. Som det fremgår af tabel 2.2, er 47,7 % af deltagerne mænd og 52,3 % er kvinder. Gennemsnitalderen er 47,3 år.

De indsamlede data er vægtet i forhold til brancheområde, alder og køn og derefter brugt i deskriptive analyser. Resultaterne fra dataindsamlingen kan således antages at være repræsentative for arbejdstagere i Danmark.

Der er udarbejdet og udkommet hhv. et notat og en lektørbedømt rapport, som præsenterer resultaterne fra undersøgelsen samlet set og fordelt på brancher (se afsnit 5.5).

5. Projektets resultater

I det følgende vil vi kort præsentere projektets resultater. Vi præsenterer resultaterne i fem afsnit:

1. Præsentation af procesvejledning
2. Præsentation af tilbagemeldingsrapport med resultater fra spørgeskemaundersøgelsen med DPQ-Arbejdspladsskema
3. Præsentation af den handlingsorienterede beskrivelse af psykosocialt arbejdsmiljø
4. Præsentation af pjece om procesværktøjet
5. Præsentation af videnskabelig formidling i forbindelse med projektet

5.1 Præsentation af procesvejledning

Det helt centrale formidlingsprodukt fra projektet er den procesvejledning, som er blevet udviklet og testet i samarbejde med de 17 ovennævnte arbejdspladser.

Procesvejledningen indeholder en samling praktiske bud på, hvordan man kan omsætte resultaterne fra en kortlægning af det psykosociale arbejdsmiljø til konkrete forbedringer af arbejdsmiljøet. Vejledningen fokuserer på, hvordan man gennem konkrete handlinger kan påvirke det psykosociale arbejdsmiljø, og det indeholder nogle dialogværktøjer, der kan bidrage til at skabe en konstruktiv proces omkring arbejdet med at vedligeholde eller forbedre det psykosociale arbejdsmiljø.

Procesvejledningen omtales i 'daglig tale' som 'procesværktøjet' og vi har præsenteret procesværktøjet på hjemmesiden NFATRIVSEL.dk. Hjemmesiden beskriver med tekst- og videomateriale, hvordan man på arbejdspladsen kan gøre en indsats for at forbedre det psykosociale arbejdsmiljø.

I procesværktøjet lægges der op til, at processen for at forbedre det psykosociale arbejdsmiljø gennemløber seks faser.

1. Opstart
2. Kortlægning
3. Prioritering
4. Handleplaner
5. Implementering
6. Evaluering

Disse faser vil blive beskrevet i det følgende og er afbildet i nedenstående figur:



Procesværktøjet baserer sig på en systematisk, medarbejderinddragende tilgang til arbejdsmiljøindsatser og i procesværktøjet baserer indsatsen for at vedligeholde og/eller forbedre det psykosociale arbejdsmiljø sig på følgende anbefalinger:

En fælles indsats

Ledelsen skal støtte op om indsatsen for at forbedre arbejdsmiljøet, og alle medarbejderne skal inddrages. På den måde sikrer man, at processen forankres på arbejdspladsen, og at alle tager ansvar.

Tilpasning

Alle arbejdspladser er forskellige, så det er altid nødvendigt at tilpasse indsatsen til de behov, vilkår og forudsætninger, der er på den enkelte arbejdsplads.

Kommunikation

De medarbejdere, som ikke er med til at planlægge og gennemføre indsatsen skal løbende informeres om, hvordan processen skrider frem. Det sikrer engagement og bred opbakning til indsatsen på arbejdspladsen.

Procesværktøjet præsenteres som nævnt over for på hjemmesiden NFATRIVSEL.dk, der består af en forside, seks undersider, der beskriver de seks faser i processen samt en særlig underside, der sætter fokus på en handlingsorienteret beskrivelse af det psykosociale arbejdsmiljø. I det følgende beskriver vi forsiden, de seks undersider, der indeholder de seks faser samt underside, der sætter fokus på det psykosociale arbejdsmiljø.

5.1.1 Forside

Forsiden på NFATRIVSEL.dk, som er afbildet neden for, indeholder en kort introduktion til procesværktøjet og en kort beskrivelse af de seks faser. På forsiden præsenteres brugerne også for en video, der beskriver procesværktøjet og de seks faser.

Forsiden indeholder også link til en underside, der indeholder handlingsorienterede beskrivelser af psykosocialt arbejdsmiljø og dialogspørgsmål, som arbejdspladserne kan bruge til at tage hul på dialogen om arbejdsmiljøet.

Neden for vises et screen-dump fra forsiden på NFATRIVSEL.dk

DPQ Procesværktøj: Sådan arbejder I med det psykiske arbejdsmiljø

Denne hjemmeside indeholder **inspiration og gode råd til arbejdspladser**, der vil gøre en indsats for at vedligeholde og forbedre det psykosociale arbejdsmiljø og medarbejdernes trivsel i arbejdet. Siden er bygget op, så den indeholder **guides og værktøjer** I har brug for, for at gennemføre en indsats for at forbedre det psykosociale arbejdsmiljø.



Hør seniorforsker Thomas Clausen forklare de enkelte faser



5.1.2 Fase 1: Opstart

Undersiden for Fase 1 beskriver gennem tekst- og videomateriale opstartsfasen, hvor arbejdspladsen skal planlægge indsatsen for at vedligeholde og forbedre det psykosociale arbejdsmiljø. I denne fase skal arbejdspladsen lægge en plan for indsatsen og sætte mål for, hvad den gerne vil opnå.

I opstartsfasen skal arbejdspladsen nedsætte styregrupper og arbejdsgrupper, der skal stå for den konkrete udmøntning af arbejdsmiljøindsatsen på arbejdspladsen. Herudover skal styregruppen planlægge den forestående indsats for at vedligeholde og forbedre det psykosociale arbejdsmiljø. Undersiden for opstartsfasen indeholder bl.a. en dagsorden til opstartsmøde og relevante dokumenter, der kan understøtte processen.

Neden for vises et screen-dump fra undersiden for opstartsfasen.

Fase 1 – opstart

Formålet med Fase 1 er at **planlægge jeres indsats** for at forbedre det **psykosociale arbejdsmiljø** og at starte indsatsen op.

Det er vigtigt, at I fra starten bliver enige om, hvad I vil opnå med jeres indsats og hvordan I vil organisere indsatsen på jeres arbejdsplads. Det indebærer blandt andet, at beslutte, hvem der skal gennemføre indsatsen, hvad I konkret vil gøre og hvordan I vil evaluere indsatsen.

Hør seniorforsker Johan Simonsen Abildgaard forklare om fase 1



5.1.3 Fase 2: Kortlægning

Undersiden for Fase 2 beskriver gennem tekst- og videomateriale kortlægningsfasen, hvor arbejdspladsen danner sig et overblik over styrker og udfordringer i det psykosociale arbejdsmiljø på arbejdspladsen. Der lægges op til, at kortlægningen finder sted ved hjælp af et spørgeskema.

På undersiden for kortlægningsfasen beskriver procesværktøjet dels, hvordan man forbereder og gennemfører spørgeskemaundersøgelsen og dels hvordan man på arbejdspladsen kan melde resultaterne tilbage til medarbejderne. Undersiden indeholder dels tips til, hvordan man orienterer medarbejderne om spørgeskemaundersøgelsen og motiverer dem til at deltage. Herudover indeholder undersiden materialer, der understøtter arbejdspladsens indsats for at melde resultater tilbage til medarbejderne samt dialogspørgsmål, som arbejdspladsen kan bruge til at facilitere en dialog om resultaterne mellem ledere og medarbejdere.

Neden for vises et screen-dump fra undersiden for kortlægningsfasen.

Fase 2 – kortlægning

Formålet med fase 2 er, at I får **planlagt og gennemført** en spørgeskemaundersøgelse, der kortlægger jeres **psykosociale arbejdsmiljø og trivsel** på arbejdspladsen.

I skal også afklare, hvordan I motiverer jeres kolleger til at deltage i undersøgelsen og hvordan I vil melde resultaterne tilbage til medarbejdere og ledelse på jeres arbejdsplads.

Hør seniorforsker Thomas Clausen forklare om kortlægning i fase 2



5.1.4 Fase 3: Prioritering

Undersiden for Fase 3 beskriver gennem tekst- og videomateriale prioriteringsfasen, hvor deltagerne i styregruppen og/eller arbejdsgrupperne på baggrund af resultaterne fra kortlægningen skal udvælge de emner, som de vil arbejde videre med. På hjemmesiden betones det, at det er vigtigt, at både ledere og medarbejderne bliver inddraget i at vælge de indsatsområder, man skal arbejde videre med på arbejdspladsen.

Materialet indeholder et forslag til en dagsorden for prioriteringsmødet samt nogle dialogspørgsmål, som kan anvendes i forbindelse med prioriteringen af indsatsområder. Undersiden for fase 3 indeholder også et prioriteringsskema, som kan bruges i forbindelse med prioriteringen af indsatsområder. Endelig lægges der vægt på, at det er vigtigt, at de prioriterede indsatsområder meldes bredt ud på arbejdspladsen, så alle ledere og medarbejdere er orienteret om de prioriterede indsatsområder, og der er en powerpoint-skabelon, som styregruppen/arbejdsgrupperne kan anvende til at melde de prioriterede indsatsområder ud til medarbejderne.

Neden for vises et screen-dump fra undersiden for prioriteringsfasen.

Fase 3 – prioritering

I fase 3 skal I udvælge de emner, I skal arbejde med i den **videre proces**. Det er vigtigt, at I er grundige og tager jer god tid til at **snakke resultaterne** igennem i styregruppen og i arbejdsgruppen.

Jeres prioriteringer skal danne grundlag for de efterfølgende handleplaner, som I skal udarbejde og føre ud i livet.

Hør seniorforsker Johan Simonsen Abildgaard forklare om prioritering i fase 3



5.1.5 Fase 4: Handleplaner

Undersiden for Fase 4 beskriver gennem tekst- og videomateriale handleplansfasen, hvor man på arbejdspladsen skal udvikle nogle robuste handleplaner, der beskriver, hvordan man skal arbejde med de prioriterede emner.

På denne underside beskrives det dels, hvordan man kan afholde et handleplansmøde og der præsenteres en dagsorden for handleplansmødes samt et skema, som arbejdspladserne kan bruge til at udvikle deres handleplaner. I handleplansskemaet skal handleplanens indsatsområde beskrives og handleplanen skal også indeholde en konkret og detaljeret beskrivelse af, hvordan man vil arbejde med indsatsområdet. Herudover skal man i udviklingen af handleplanen tage stilling til, hvem der er ansvarlig for handleplanen, en tidsplan samt en plan for, hvordan man følger op på handleplanen. I fasebeskrivelsen betones, at det er vigtigt, at handleplanen meldes ud til alle berørte medarbejdere og der er udviklet en powerpoint til dette formål.

Neden for vises et screen-dump fra undersiden for handleplansfasen.

Fase 4 – handleplaner

I har nu **prioriteret** hvilke emner i **det psykosociale arbejdsmiljø** som I vil arbejde med for at forbedre jeres arbejdsmiljø. Næste skridt er at udarbejde handleplaner for de prioriterede emner.

Vores erfaring er at det er en fordel at bruge tid på at lave grundige og konkrete handleplaner, som I kan gennemføre på jeres arbejdsplads. Handleplanerne skal give jer et klart overblik over, hvad I helt konkret skal gøre, hvem der gør hvad og hvornår.

De kan også være med til at gøre det lettere at vurdere hvornår I er nået i mål med indsatsen, og om der er behov for yderligere indsatser. Vi foreslår, at udviklingen af handleplaner finder sted på et handleplansmøde.

Hør seniorforsker Thomas Clausen forklare om handleplaner i fase 4



5.1.6 Fase 5: Implementering

Undersiden for Fase 5 beskriver gennem tekst- og videomateriale implementeringsfasen. I denne fase skal ledere og medarbejdere omsætte handleplanerne til konkrete forbedringer af arbejdsmiljøet. Der lægges op til, at alle berørte medarbejdere involveres i implementeringen af handleplanerne.

Tidligere undersøgelser har vist, at implementeringsfasen er det punkt, hvor mange arbejdsmiljøindsatser mister deres momentum, og i procesværktøjet lægges der derfor stor vægt på denne fase.

På undersiden får arbejdspladsen adgang til et implementeringsskema, som styregruppe/arbejdsgruppe kan bruge til at synliggøre indsatsen. Herudover er der udviklet noget materiale, som arbejdspladsen kan bruge, når den gør status på implementeringen.

Neden for vises et screen-dump fra undersiden for implementeringsfasen.

Fase 5 – implementering

I har nu udviklet **handleplaner** for de emner, som I har valgt at **prioritere** i forhold til jeres indsats for at forbedre det psykosociale arbejdsmiljø og jeres trivsel på arbejdspladsen. Næste skridt er, at I implementerer handleplanerne og løbende følger op på, hvordan de virker.

Det er vigtigt at have et klart og vedholdende fokus på at implementere handleplanerne, da det er i denne fase, at I skal omsætte jeres ideer fra handleplanerne til et bedre arbejdsmiljø. Og erfaringerne viser, at det er også er i denne del af processen, at der er risiko for at indsatserne går i stå.

Hør seniorforsker Johan Simonsen Abildgaard forklare om implementering og opfølgning i fase 5



5.1.7 Fase 6: Implementering

Undersiden for Fase 6 beskriver gennem tekst- og videomateriale evalueringsfasen. Her er det vigtigt, at arbejdspladsen evaluerer og lærer af forløbet. På den måde kan man med tiden udvikle sin arbejdsmiljøkompetence og dermed blive bedre til at arbejde med det psykosociale arbejdsmiljø og trivslen på arbejdspladsen.

Undersiden for evalueringsfasen indeholder dagsorden og nogle dialogspørgsmål, som kan bruges i forbindelse med evalueringsmødet. I denne fase betones det også, at der foretages en tydelig tilbagemelding til alle medarbejdere om resultaterne fra evalueringen, så processen og dens resultater bliver synlige for alle på arbejdspladsen. Det forventes, at dette vil bidrage til at få processen til at være meningsfuld for medarbejderne på arbejdspladsen og til at skabe motivation for deltagelse i fremtidige forløb, der sigter mod at forbedre psykosocialt arbejdsmiljø og trivsel på arbejdspladsen.

Neden for vises et screen-dump fra undersiden for evalueringsfasen.

Fase 6 – evaluering

I er nu færdige med at **implementere** jeres handleplaner, og som det sidste skal I nu **evaluere** hele processen. Det vil give jer en forståelse af, hvordan I har arbejdet med jeres handleplaner og om I er nået i mål med jeres indsatser.

Evalueringen giver jer også en vigtig læring til næste gang, I skal arbejde med jeres arbejdsmiljø. Evalueringen giver jer et indblik i, hvordan I håndterede de udfordringer, I oplevede undervejs, og hvordan I kan blive bedre til at gennemføre en indsats, der fokuserer på at forbedre jeres psykosociale arbejdsmiljø i fremtiden. Sørg derfor for, at I tager jer god tid til denne sidste del af processen.

I nedenstående video forklarer seniorforsker Johan Simonsen Abildgaard om evaluering og læring i fase 6

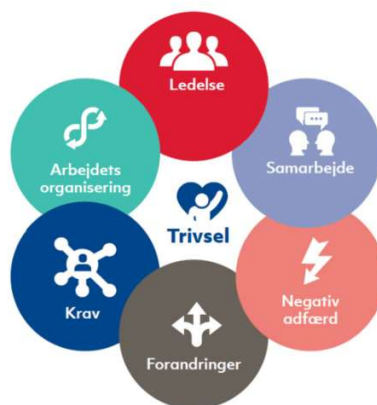


5.1.8 Underside om psykosocialt arbejdsmiljø

På denne underside præsenterer vi gennem tekst- og videomateriale de forskellige områder og emner inden for det psykosociale arbejdsmiljø, som berøres i DPQ-Arbejdspladsskema. Denne præsentation tager sit udgangspunkt i den handlingsorienterede beskrivelse af psykosocialt arbejdsmiljø, der er udarbejdet som en leverance fra dette projekt.

DPQ-Arbejdspladsskema operationaliserer seks overordnede områder af det psykosociale arbejdsmiljø, som er relateret til svarpersonernes trivsel i arbejdet. Disse er:

- Krav
- Arbejdets organisering
- Samarbejde
- Ledelse
- Forandringer
- Negativ adfærd
- Trivsel



Den handlingsorienterede beskrivelse indeholder beskrivelser af de enkelte områder og emner samt dialogspørgsmål, som både drejer sig om de enkelte, konkrete emner og mere generelle dialogspørgsmål, der knytter sig an til fortolkningen af resultater fra en spørgeskemaundersøgelse.

Nedenstående screen dumps viser et eksempel på en underside for emnet 'Indflydelse i arbejdet', som er et emne, der hører under området 'Arbejdets organisering'.

1. Indflydelse i arbejdet

Indflydelse i arbejdet handler om, hvorvidt medarbejderne har indflydelse på, hvordan de udfører deres arbejdsopgaver. Det kan fx være de metoder, medarbejderne skal bruge til at løse en opgave eller prioriteringen af i hvilken rækkefølge, de skal løse arbejdsopgaverne.

Hvis medarbejderne føler, at de har en reel indflydelse, vil de ofte føle sig mere motiverede og trives bedre i deres arbejde. De vil også bedre kunne håndtere krav og udfordringer i arbejdet på en god måde.

Er medarbejdernes indflydelse for lav, kan det omvendt føre til frustration og dårlig trivsel.

Indflydelse i arbejdet er målt gennem fire spørgsmål:

- Har du indflydelse på, hvordan du løser dine arbejdsopgaver?
- Har du tilstrækkelige beføjelser i forhold til det ansvar, du har i dit arbejde?
- Har du mulighed for at træffe væsentlige beslutninger om dit arbejde?
- Har du indflydelse på, i hvilken rækkefølge du løser dine arbejdsopgaver?

Dialogspørgsmål, hvis I oplever udfordringer med indflydelse i arbejdet

Generelle spørgsmål	Emnespecifikke spørgsmål
	<ul style="list-style-type: none">▪ Kan vi kende resultatet?▪ Hvordan kommer det til udtryk?▪ Kan vi gøre noget ved det?▪ Hvad betyder det for vores trivsel og arbejdsglæde?▪ Hvad betyder det for vores muligheder for at passe vores arbejdsopgaver?

Dialogspørgsmål, hvis I oplever udfordringer med indflydelse i arbejdet

Generelle spørgsmål	Emnespecifikke spørgsmål
	<ul style="list-style-type: none">▪ Hvordan tænker I, at I kunne få mere indflydelse i arbejdet?▪ Er der noget i organiseringen af arbejdsgangene, der kan ændres?▪ Er jeres leder god til at inddrage medarbejderne i planlægningen af arbejdet?▪ Og hvad ville mere inddragelse betyde for jer?

5.1.9 Test af procesvejledningen i samarbejde med arbejdspladser

I forbindelse med udviklingen af procesvejledningen, har vi testet forskellige versioner sammen med de arbejdspladser, vi har samarbejdet med i forbindelse med projektet.

Den generelle tilbagemelding fra de deltagende arbejdspladser har været, at de i høj grad har haft behov for processtøtte i forbindelse med deres bestræbelser på at gennemføre indsatser for at vedligeholde og forbedre det psykosociale arbejdsmiljø på baggrund af resultater fra en spørgeskemaundersøgelse.

Vi har testet forskellige versioner af procesvejledningen på de deltagende arbejdspladser. Erfaringen fra testen er, at arbejdspladserne har behov for en procesvejledning, der på en relativt enkel måde guider arbejdspladserne gennem

processen. I den forbindelse har vi fået positiv feedback på den faseopdelte model, som procesvejledningen tager afsæt i. Tilbagemeldingen fra de deltagende arbejdspladser har været at opdelingen i de seks faser har været en hjælp i forhold til at strukturere indsatsen for at vedligeholde og forbedre det psykosociale arbejdsmiljø. Tilbagemeldingerne fra arbejdspladserne efterlader imidlertid også et klart indtryk af, at det er begrænset hvor stor kompleksitet, de er i stand til at håndtere i processen, og i forbindelse med udviklingen af procesvejledningen har forskerne derfor i høj grad søgt at forenkle beskrivelsen af de enkelte faser og gøre trinnene så enkle og let anvendelige som muligt.

Herudover har de deltagende arbejdspladser efterspurgt praksisnære redskaber, som fx

- videomateriale, der kort beskriver de enkelte faser
- forslag til dagsordner for de møder, der skal holdes i løbet af processen,
- powerpoint-skabeloner, som fx kan bruges til tilbagemelding af
 - resultater fra spørgeskemaundersøgelser
 - prioriterede indsatsområder
 - handleplaner
- dialogspørgsmål, der kan anvendes til at drive forskellige dele af processen
- viden om de forskellige emner inden for det psykosociale arbejdsmiljø, der måles med DPQ-Arbejdspladsskema
- dialogspørgsmål, der kan anvendes til at tage hul på dialogen omkring det psykosociale arbejdsmiljø på arbejdspladsen.

Procesvejledningen er således blevet udviklet i tæt samspil med de deltagende arbejdspladser og erfaringerne fra de deltagende arbejdspladser er blevet brugt til at målrette procesvejledningen til de behov, der har været på de deltagende arbejdspladser.

På trods af denne indsats for i videst mulige omfang at målrette procesvejledningen til arbejdspladsernes behov og forudsætninger har enkelte arbejdspladser dog meldt tilbage, at de finder procesvejledningen kompleks og at det er vanskeligt for dem at gennemføre en indsats med henblik på at vedligeholde og forbedre det psykosociale arbejdsmiljø på baggrund af de vidensressourcer, der stilles til rådighed i procesværktøjet.

I forhold til denne type af tilbagemeldinger har vi dog valgt at fastholde procesværktøjet i den form, det offentliggøres i, da det vurderes at indeholde de faser og trin, som en arbejdsplads har behov for at iværksætte, for at de kan gennemføre en systematisk indsats omkring det psykosociale arbejdsmiljø. For arbejdspladser, der har vanskeligheder ved at gennemføre de foreslåede processtrin, kan det anbefales, at de søger støtte og vejledning fra en professionel arbejdsmiljørådgiver.

5.2 Præsentation af tilbagemeldingsrapport med resultater fra spørgeskemaundersøgelsen med DPQ-Arbejdspladsskema

I forbindelse med udviklingen af procesværktøjet har vi også udviklet en prototype på en rapport, der kan anvendes til tilbagemelding af resultater fra en spørgeskemaundersøgelse, der er gennemført med DPQ-Arbejdspladsskema. Vi har udviklet en tilbagemeldingsrapport, der melder resultater tilbage til hele arbejdspladsen (bilag 1: Arbejdspladsrapport_Eksempel) og en rapport, der melder resultater tilbage på afdelingsniveau (bilag 2: Afdelingsrapport_Eksempel).¹

5.2.1 Tilbagemeldingsrapportens opbygning

Indledningsvist beskrives rapportens genstandsfelt (psykosocialt arbejdsmiljø og trivsel) og de seks faser, som indsatsen for at vedligeholde og forbedre det psykosociale arbejdsmiljø anbefales at gennemløbe.

Rapporten indeholder derefter en kort læsevejledning og en forklaring på, hvordan man læser rapportens resultater.

Herefter præsenteres to tabeller, der giver et overblik over resultaterne fra undersøgelsen. Rapportens tabel 1 viser en oversigt over resultaterne for de 24 emner, der ligger inden for følgende områder:

- Arbejdets organisering
- Krav
- Samarbejde
- Ledelse
- Forandringer
- Trivsel

I den version af rapporten, der melder resultater tilbage på arbejdspladsniveau (bilag 1), sammenlignes arbejdspladsens resultater med resultater for et gennemsnit af arbejdstagere i Danmark. I den version af rapporten, der melder resultater tilbage på afdelingsniveau (bilag 2), sammenlignes afdelingens resultater både med resultaterne for hele arbejdspladsen og for det førnævnte gennemsnit af arbejdstagere i Danmark.

Rapportens tabel 2 viser resultaterne for de seks emner, der ligger inden for området *negativ adfærd*.

Herefter præsenteres de 30 emner, der måles i DPQ-Arbejdspladsskema i en række særskilte kapitler. Kapitlerne starter med en kort beskrivelse af det relevante emne (fx *Indflydelse i arbejdet*). Disse beskrivelser er hentet fra de handlingsanvisende beskrivelser af det psykosociale arbejdsmiljø, der vil blive præsenteret i det følgende afsnit. De fleste emner i DPQ-Arbejdspladsskema måles med tre eller fire spørgsmål og i en figur under introduktionsteksten vises gennemsnittet for de spørgsmål der er blevet stillet for Arbejdspladsen og for gennemsnittet af danske arbejdstagere (og i afdelingsrapporten vises også gennemsnittet for afdelingen). Sidst i kapitlet er en tabel, der viser

¹ De to vedlagte bilag er rapporter med fiktive resultater.

gennemsnittet for de enkelte spørgsmål, der er blevet anvendt til at operationalisere emnet.

Billederne nedenfor viser forsiden fra Afdelingsrapporten, Tabel 1 fra Afdelingsrapporten og en side fra Afdelingsrapporten, der viser resultater for emnet *Indflydelse i arbejdet*.



Tabel 1. Oversigt over resultater fra spørgeskemaundersøgelsen.

Område	Emne	DK	Arbejdsplads	Afdeling1
Arbejdsorganisering	Indflydelse i arbejdet	71	97	95
	Udviklingsmuligheder	61	94	93
	Klare mål i arbejdet	70	97	96
	Modstridende krav*	38	43	44
	Muligheder for at løse arbejdsopgaver	64	96	94
Krav	Udnævnelser	63	94	94
	Arbejdsintensitet*	54	74	74
	Arbejdsomfang*	45	94	94
	Følelsesmæssige krav*	35	72	74
Samarbejde	Samarbejde med kolleger	67	97	97
	Tillid til kolleger	71	97	97
Ledelse	Relationer til nærmeste leder	64	96	95
	Ledelseskompetence	57	94	95
	Støtte fra leder	67	92	93
	Retfærdighed	65	94	93
	Inddragelse	61	95	95
Forandringer	Anerkendelse	65	96	95
	Håndtering af forandringer	51	74	-
	Mening i arbejdet	71	97	96
	Engagement i arbejdspladsen	66	96	95
Trivsel	Konflikt mellem arbejde og privatliv*	40	44	43
	Stress*	40	43	-
	Jobtilfredshed	72	94	94

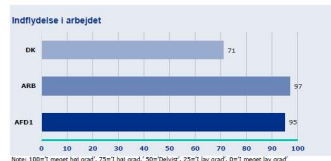
* betyder, at en høj score kan være et tegn på, at der er et problem inden for emnet. For de resterende emner kan en lav score være tegn på, at der er et problem.

Indflydelse i arbejdet

Indflydelse i arbejdet handler om, hvorvidt medarbejderne har indflydelse på, hvordan de udfører deres arbejdsopgaver. Det kan fx være de metoder, medarbejderne skal bruge til at løse en opgave eller prioriteringen af, hvilken rækkefølge de skal løse arbejdsopgaverne.

Hvis medarbejderne føler, at de har en reel indflydelse, vil de ofte føle sig mere motiverede og trives bedre i deres arbejde. De vil også bedre kunne håndtere krav og udfordringer i arbejdet på en god måde.

Er medarbejderens indflydelse for lav, kan det omvendt føre til frustration og dårlig trivsel. Indflydelse i arbejdet er målt med fire spørgsmål. Figuren viser gennemsnittet af medarbejderen besvarelse af de fire spørgsmål.



Note: 100 = meget høj grad, 75 = 1/2 høj grad, 50 = neutral, 25 = 1/2 lav grad, 0 = meget lav grad

Tabellen nedenfor viser, hvad medarbejderne i gennemsnit har svaret på de fire spørgsmål om indflydelse i arbejdet.

	DK	Arbejdsplads (ARB)	Afdeling1 (AFD1)
Har du indflydelse på, hvordan du løser dine arbejdsopgaver?	77	94	95
Har du tilstrækkelige beføjelser i forhold til det ansvar, du har i dit arbejde?	71	97	95
Har du mulighed for at træffe væsentlige beslutninger om dit arbejde?	66	97	95
Har du indflydelse på, i hvilken rækkefølge du løser dine arbejdsopgaver?	72	97	95

5.2.2 Test af tilbagemeldingsrapporten i samarbejde med arbejdspladser

Formatet for tilbagemeldingsrapporten (både arbejdspladsrapporten og afdelingsrapporten) er blevet testet på de deltagende arbejdspladser.

Den generelle tilbagemelding fra de deltagende arbejdspladser er, at det udviklede format for tilbagemeldingsrapporten udgør en helt central del af indsatsen for at vedligeholde og forbedre det psykosociale arbejdsmiljø på arbejdspladsen.

På flere arbejdspladser er det blevet fremhævet, at kombinationen af de handlingsanvisende beskrivelser af de enkelte emner sammenholdt med resultaterne samt de konkrete spørgsmål, der er blevet stillet for at belyse de enkelte emner lægger et godt fundament for en dialog omkring de enkelte emner inden for det psykosociale arbejdsmiljø.

Herudover fremhæves det også som en styrke, at spørgeskemaet belyser mange forskellige emner, hvilket giver arbejdsgruppen muligheden for at 'komme godt omkring' det psykosociale arbejdsmiljø i deres drøftelse af rapporten og den resultater.

Forskerne i projektet har deltaget som observatører på flere møder, hvor en arbejdsgruppe på en konkret arbejdsplads har gennemgået og diskuteret resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen. Under disse observationer er det blevet registreret, at det netop er samstillingen af vidensinput (beskrivelsen af emnet), resultater, og spørgsmål fra spørgeskemaet, der sammen med de generelle erfaringer fra arbejdsgruppens medlemmer, skaber basis for en fremadrettet dialog om arbejdsmiljøet og den

efterfølgende prioritering af indsatsområder (emner), som arbejdspladsen/afdelingen vil arbejde med under den videre proces.

Samlet set tilbyder det udviklede format for tilbagemeldingsrapporter et helt centralt værktøj i procesværktøjet, da det i høj grad rammesætter den løsningsorienterede dialog om det psykosociale arbejdsmiljø på arbejdspladsen.

5.3 Præsentation af den handlingsorienterede beskrivelse af psykosocialt arbejdsmiljø

Den handlingsorienterede beskrivelse af det psykosociale arbejdsmiljø (Se bilag 3: Handlingsorienteret beskrivelse af det psykosociale arbejdsmiljø) indeholder korte beskrivelser af de syv områder, og de 30 emner, der måles i DPQ-Arbejdspladsskema. Herudover indeholder den handlingsorienterede beskrivelse af det psykosociale arbejdsmiljø en række dialogspørgsmål, der kan hjælpe arbejdspladserne med at tage hul på dialogen om det psykosociale arbejdsmiljø (fx samarbejdet med kolleger) på to måder:

1. Hvordan kommer den givne problematik til udtryk og hvad betyder det for medarbejdernes trivsel og for deres muligheder for at udføre deres arbejdsopgaver.
2. Hvordan kan man forbedre det psykosociale arbejdsmiljø på det udvalgte område (fx samarbejdet med kolleger)?

Den handlingsorienterede beskrivelse af det psykosociale arbejdsmiljø er vigtig for arbejdspladsernes indsats for at vedligeholde og forbedre det psykosociale arbejdsmiljø, da den dels giver arbejdspladsen adgang til viden om psykosocialt arbejdsmiljø, og dels hjælper arbejdspladsen med at få taget hul på dialogen om det psykosociale arbejdsmiljø, hvilket igen er en forudsætning for at etablere problemforståelser, der tager udgangspunkt i arbejdspladsens situation og medarbejdernes forståelse af det psykosociale arbejdsmiljø. Adgangen til viden om psykosocialt arbejdsmiljø og etableringen af lokalt funderede problemforståelser er en forudsætning for, at man kan udvikle målrettede indsatser, der specifikt adresserer de udfordringer, der er på arbejdspladsen.

Den handlingsorienterede beskrivelse af det psykosociale arbejdsmiljø er dels blevet brugt på NFATRIVSEL.dk på undersiden om psykosocialt arbejdsmiljø.

Herudover har den handlingsorienterede beskrivelse af det psykosociale arbejdsmiljø dannet basis for beskrivelserne af de 30 emner, der måles i DPQ-Arbejdspladsskema, og som beskrives i rapporten *Dansk Psykosocialt Spørgeskema (DPQ): En undersøgelse af psykosocialt arbejdsmiljø på danske arbejdspladser*, der er blevet udarbejdet i forbindelse med nærværende projekt.

Den handlingsorienterede beskrivelse af det psykosociale arbejdsmiljø er blevet testet på de deltagende virksomheder i forbindelse med testen af formatet for tilbagemeldingsrapporter (se afsnit oven for). I den forbindelse blev det vurderet, at beskrivelserne

leverede et væsentligt vidensinput til arbejdspladserne drøftelser af de forskellige emner, der præsenteres i rapporten.

I forbindelse med testen af NFATRIVSEL.dk fandt vi, at kun få brugere fandt frem til undersiden om psykosocialt arbejdsmiljø. Vi har derfor forsøgt at integrere denne underside mere i de enkelte fasebeskrivelser.

5.4 Præsentation af pjece om procesværktøjet

En af leverancerne fra projektet var endvidere en pjece, der kort sammenfatter den viden, der formidles i procesværktøjet (Se bilag 4).

Pjecen er relevant for de potentielle brugere, der har behov for at få viden om arbejdsmiljøindsatser i en samlet skriftlig fremstilling.

5.5 Præsentation af videnskabelig formidling i forbindelse med projektet

I forbindelse med projektet er der blevet udarbejdet følgende publikationer:

Clausen T. (2020) *DPQ-Arbejdspladsskema. Nationale referencetal*. København: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (Se Bilag 5).

Denne rapport er en udgivet i NFA's pjece-serie og er en rapport, der ikke er lektørbedømt. Rapporten indeholder resultater fra NFA's indsamling af nationale referencedata for DPQ-Arbejdspladsskemaet (se afsnittet: Indsamling af kvantitative data om psykosocialt arbejdsmiljø (benchmark-data)). Rapporten baserer sig på svar fra 5.046 arbejdstagere i Danmark og i rapporten præsenteres resultater på skala og spørgsmålsniveau for de 30 emner, der måles i DPQ-Arbejdspladsskema. Resultaterne fra denne rapport er blevet anvendt som sammenligningsgrundlag i de oven for beskrevne tilbagemeldingsrapporter, hvor data fra denne undersøgelse betegnes som 'gennemsnit for arbejdstagere i Danmark'. Rapporten er endvidere frit tilgængelig på NFA's hjemmeside og resultaterne er relevante for alle, der anvender DPQ-Arbejdspladsskema.

Bruun J.E. & Clausen T. (2022) *Dansk Psykosocialt Spørgeskema (DPQ) En undersøgelse af det psykosociale arbejdsmiljø på danske arbejdspladser*. København: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (Se Bilag 6).

Denne lektørbedømte rapport er udgivet i NFA's rapport-serie. Rapporten indeholder resultater på brancheniveau fra NFA's indsamling af nationale referencedata for DPQ-Arbejdspladsskemaet (se afsnittet: Indsamling af kvantitative data om psykosocialt arbejdsmiljø (benchmark-data)). I rapporten præsenteres resultater for 19 branchegrupper for de 30 skalaer, der måles i DPQ-Arbejdspladsskema. Resultaterne fra denne rapport er relevante som branchespecifikt sammenligningsgrundlag for brugere af DPQ-

Arbejdspladsskema, der ønsker et mere målrettet sammenligningsgrundlag end det, der tilbydes i de nationale referencetal, der betegnes som 'gennemsnit for arbejdstagere i Danmark'. Rapporten er frit tilgængelig på NFA's hjemmeside og resultaterne er relevante for alle, der anvender DPQ-Arbejdspladsskema. Rapporten er ligeledes relevant for læsere, der ønsker at se forskelle og ligheder mellem brancherne i forhold til psykosocialt arbejdsmiljø.

Clausen T., Christensen K.B., Sørensen J.K., Bjorner J.B., Madsen I.E.H., Borg V. & Rugulies R. (2022) *The predictive validity of the Danish Psychosocial Work Environment Questionnaire with regard to onset of depressive disorders and long-term sickness absence*. Accepted for publication in *Annals of work Exposure and Health*

I denne artikel, der er blevet accepteret i et internationalt tidsskrift med fagfællebedømmelse, har forskere fra NFA og Københavns Universitet undersøgt den prædiktive validitet i DPQ-spørgeskemaet. I artiklen undersøges den prædiktive validitet i forhold til to kriterievariable: udvikling af depressive lidelser (målt i spørgeskema) og risiko for langvarigt sygefravær (målt i nationalt register). Resultaterne vedr. udvikling af depressive lidelser understøtter den prædiktive validitet for DPQ, da alle undersøgte skalaer med to undtagelser hænger sammen med risiko for udvikling af depressive lidelser i en prospektiv analyse med seks måneders follow-up. I analysen, hvor risiko for langvarigt sygefravær blev anvendt som kriterievariabel blev der også fundet støtte til den prædiktive validitet af DPQ-skalaerne. Resultaterne fra artiklen er relevant for DPQ-Arbejdspladsskema og for nærværende projekt, da de indikerer, at en indsats for at forbedre det psykosociale arbejdsmiljø også vil påvirke medarbejdertrivsel i en positiv retning.

Clausen T., Rugulies R. & Li J. (2022) *Workplace discrimination and onset of depressive disorders in the Danish workforce: a prospective study*. *Journal of Affective Disorders*. Online Ahead of Print (Se Bilag 7).

I denne artikel, der er netop blevet offentliggjort i et internationalt tidsskrift med fagfællebedømmelse, finder forskere fra NFA og UCLA en prospektiv sammenhæng mellem selvrapporтерet diskrimination på arbejdspladsen og risiko for at udvikle depressive lidelser. Undersøgelsen er den første af sin art i verden og bidrager med viden, der er relevant for DPQ-Arbejdspladsskema og for nærværende projekt, da den viser, at arbejdstagere, der svarer, at de har været udsat for diskrimination i forbindelse med deres arbejde har en signifikant forøget risiko for at udvikle depressive lidelser i løbet af en opfølgingsperiode på seks måneder.

Endelig har forskerne bag projektet – Thomas Clausen (NFA) og Johan Simonsen Abildgaard (CBS og NFA) – truffet aftale med et anerkendt forlag om at arbejde på en udgivelse, der sammenskrive erfaringerne fra projektet med henblik på at udgive en bog om psykosociale arbejdsmiljøindsatser. Det vurderes, at en sådan udgivelse vil give resultaterne og erfaringerne fra projektet yderligere gennemslagskraft.

6. Diskussion

I denne rapport har vi præsenteret de væsentligste aktiviteter, der er gennemført i forbindelse med projektet *Udvikling af procesværktøj til NFA's Arbejdspladsskema om psykisk arbejdsmiljø*. I projektet har vi udviklet et procesværktøj, der består af en handlingsorienteret beskrivelse af det psykosociale arbejdsmiljø, et rapportformat til tilbagemelding af resultater fra en spørgeskemaundersøgelse og en procesvejledning, der guider interesserede arbejdspladser gennem seks faser i en systematisk proces, med henblik på at vedligeholde og forbedre det psykosociale arbejdsmiljø.

Projektet baserer sig på en tilgang, der sigter mod at klæde arbejdspladser på til selv at gennemføre arbejdsmiljøindsatser. En af de primære motivationer til at udvikle denne tilgang er, at vi ved at udvikle denne type af indsatser, der baserer sig på overførsel af viden fra forskning til praksis, får en væsentligt større rækkevidde og nytteeffekt end ved at fastholde et mere traditionelt fokus på arbejdspladsinterventioner som noget, der skal gennemføres med direkte forsker- eller konsulentinvolvering på konkrete arbejdspladser.

Den viden, der er udviklet i projektet har allerede vist sig relevant i andre sammenhænge, hvor NFA også er engageret i udvikling af indsatser, som arbejdspladserne selv kan gennemføre på baggrund af forskningsbaserede vidensressourcer, som fx det procesværktøj, der er udviklet i dette projekt.

Med udgangspunkt i den viden, der er skabt i dette projekt, har NFA således udviklet en indsatspakke – trivselspakke.dk – til mindre og mellemstore virksomheder, som de kan anvende i forbindelse med gennemførelse af arbejdsmiljøindsatser. Trivselspakken indeholder også et procesværktøj, der i store træk minder om det procesværktøj, der er udviklet i forbindelse med dette projekt. Som tillæg til procesværktøjet, er der i trivselspakke.dk også udviklet en onlineversion af DPQ-Arbejdspladsskema, som mindre og mellemstore virksomheder kan anvende til at undersøge deres psykosociale arbejdsmiljø og som kan danne afsæt for en indsats for at vedligeholde og forbedre det psykosociale arbejdsmiljø, som gennemløber seks faser. Trivselspakke.dk giver således de mindre og mellemstore virksomheder, der ikke nødvendigvis har kapaciteten til at gennemføre en spørgeskemaundersøgelse mulighed for at gøre det gratis. Udviklingen af trivselspakke.dk er støttet økonomisk af Vellivforeningen.

Den tilgang, der er udviklet i nærværende projekt er også anvendt i et andet projekt, som NFA er involveret i. Dette projekt – Psykosocialt Arbejdsmiljø på Regionale Arbejdspladser – er et interventionsprojekt, hvor regionale arbejdspladser selv skal gennemføre interventioner for at forbedre det psykosociale arbejdsmiljø. Og i dette projekt lægges der også op til, at arbejdsmiljøindsatsen gennemløber de seks faser, der er beskrevet i procesværktøjet.

Der er således flere forskningsaktiviteter, der sigter mod at udvikle systematiske arbejdsmiljøindsatser, som arbejdspladserne selv kan gennemføre. Den tilgang, der er udviklet i nærværende projekt baserer sig i høj grad på en række vidensressourcer, procesvejledninger og dialogredskaber, som sætter arbejdspladserne i stand til selv at

identificere deres egne udfordringer og på den baggrund iværksætte indsatser med henblik på at løse de identificerede problemstillinger. Det forventes yderligere, at gennemførelse af arbejdsmiljøindsatser, der følger procesværktøjets anbefalinger også vil bidrage til at løfte 'arbejdsmiljøkompetencen' på de involverede arbejdspladser.

Det skal imidlertid også gøres klart, at der er visse forudsætninger, der skal være opfyldt for, at det giver mening, at en arbejdsplads vælger at anvende en tilgang som den, der anbefales i procesværktøjet. For det første er det afgørende for en medarbejderinddragende proces, at der er tillid mellem ledere og medarbejdere og at alle anerkender hinandens hensigter i forhold til at arbejde for forbedringer af det psykosociale arbejdsmiljø. For det andet er det vigtigt, at ledere og medarbejdere sætter tid og ressourcer af til at gennemføre processen og for det tredje er det centralt, at processen gennemføres med maksimal synlighed, så processen er tydelig for alle medarbejdere på arbejdspladsen. Det kan bidrage til at skabe ejerskab til processen og motivation til at byde ind i forhold til fremtidige arbejdsmiljøindsatser.

Projektet har stor potentiel betydning for arbejdsmiljøet. Der er stor interesse for at arbejde med det psykosociale arbejdsmiljø på mange danske arbejdspladser, men der lader til at mangle viden om, hvordan man griber dette arbejde an. Projektet har således søgt at bidrage til at opfylde dette vidensbehov, da vi med procesværktøjet har samlet den mest relevante viden, som ledere og medarbejdere har behov for, for at kunne kortlægge og arbejde med det psykosociale arbejdsmiljø på arbejdspladsen på baggrund af resultater fra en spørgeskemaundersøgelse.

Projektet bidrager således til at kvalificere en systematisk arbejdsmiljøindsats lokalt på virksomhederne ved at præsentere en væsentlig udbygning af den procesvejledning, der fulgte NFA's tidligere spørgeskema om psykosocialt arbejdsmiljø (COPSOQ II). Projektet har således en stor potentiel gennemslagskraft i forhold til den lokale arbejdsmiljøindsats, da ét af hovedsigterne med projektet netop har været at skabe læring på arbejdspladserne, så medarbejdere og ledere udvikler kompetencer og kapacitet til at tage hånd om deres eget arbejdsmiljø.

7. Formidlingsaktiviteter

Resultater og erfaringer fra projektet er blevet formidlet gennem såvel skriftlige som mundtlige formidlingsaktiviteter. Formidlingsaktiviteterne fra projektet er endnu ikke afsluttet, da det forventes, at den viden, der er skabt i projektet vil have relevans for arbejdspladser og arbejdsmiljøprofessionelle ud over den formelle projektperiode.

7.1 Skriftlig formidling

Projektet har udmøntet sig i følgende skriftlige formidlingsaktiviteter:

7.1.1 Populær formidling

Projektet har udmøntet sig i følgende populære, skriftlige formidlingsaktiviteter:

NFATRIVSEL.dk

- Projektets resultater og erfaringer er blevet formidlet på en hjemmeside – NFATRIVSEL.dk – som arbejdspladser og andre interesserede parter kan tilgå gratis.

Pjece om procesværktøjet

- NFA har udarbejdet en pjece, der sammenfatter de mest centrale pointer fra procesværktøjet. Formålet med pjecen er at give interesserede arbejdspladser mv. et hurtigt overblik over procesværktøjet og de procestrin, som procesværktøjet indbefatter.

Bog om psykosociale arbejdsmiljøindsatser

- Forskerne bag projektet – Thomas Clausen (NFA) og Johan Simonsen Abildgaard (CBS og NFA) – har planlagt at sammenskrive erfaringerne fra projektet med henblik på at udgive en bog om psykosociale arbejdsmiljøindsatser på et anerkendt forlag.

7.1.2 Videnskabelig formidling

Projektet har udmøntet sig i følgende videnskabelige, skriftlige formidlingsaktiviteter:

Clausen T. (2020) *DPQ-Arbejdspladsskema. Nationale referencetal*. København: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (Se Bilag 5).

- En rapport, der er udgivet i NFA's Pjece-serie. Rapporten er ikke lektørbedømt.

Bruun J.E. & Clausen T. (2022) *Dansk Psykosocialt Spørgeskema (DPQ) En undersøgelse af det psykosociale arbejdsmiljø på danske arbejdspladser*. København: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (Se Bilag 6).

- En lektørbedømt rapport, der er udgivet i NFA's rapportserie.

Clausen T., Christensen K.B., Sørensen J.K., Bjørner J.B., Madsen I.E.H., Borg V. & Rugulies R. (2022) *The predictive validity of the Danish Psychosocial Work Environment*

Questionnaire with regard to onset of depressive disorders and long-term sickness absence.
Accepted for publication in *Annals of work Exposure and Health*

- En videnskabelig artikel, der er accepteret til offentliggørelse i et internationalt anerkendt tidsskrift med fagfællebedømmelse.

Clausen T., Rugulies R. & Li J. (2022) *Workplace discrimination and onset of depressive disorders in the Danish workforce: a prospective study.* *Journal of Affective Disorders.* Online Ahead of Print.

- En videnskabelig artikel, der er offentliggjort i et internationalt anerkendt tidsskrift med fagfællebedømmelse.

7.2 Mundtlig formidling

Projektets resultater er herudover blevet formidlet mundtligt i forskellige sammenhænge:

7.2.1 Mundtlig formidling på konferencer

Der er blevet præsenteret resultater fra projektet på følgende konferencer:

1. Arbejdsmiljøkonferencen i Nyborg 2017, hvor Thomas Clausen afholdt præsentationen " NFA's Arbejdspladsskema. Kortlæg arbejdspladsens psykiske arbejdsmiljø og trivsel".
2. Arbejdsmiljøkonferencen i Nyborg 2018, hvor Thomas Clausen og Johan Simonsen Abildgaard afholdt præsentationen "DPQ-Procesværktøj".
3. Work, stress and Health konferencen i Menneapolis i 2019, hvor Thomas Clausen og Johan Simonsen Abildgaard præsenterede posteren "DPQ-Process. A psychosocial Work environment tool"
4. Stressbehandlingskonferencen i København i 2020 hvor Thomas Clausen og Johan Simonsen Abildgaard afholdt præsentationen "Fra kortlægning til handling: Et procesværktøj til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø"
5. IWP International Conference i Sheffield i 2020, hvor Thomas Clausen og Johan Simonsen Abildgaard afholdt præsentationen "Development of DPQ-Process: A process tool to assist workplaces in improving psychosocial working conditions". Præsentationen blev afholdt online som følge af Covid-19 pandemien.

7.2.2 Mundtlig formidling i andre relevante sammenhænge

Der er blevet præsenteret resultater fra projektet i følgende andre relevante sammenhænge:

1. Foredrag for medarbejdere og ledere på Bornholms Hospital: *Samarbejde om arbejdsmiljøindsatser*, v. Thomas Clausen. Oktober 2017
2. Foredrag på Danmarks Magisterforenings Arbejdsmiljøkonference 2017: *Samarbejde om arbejdsmiljøindsatser: Perspektiver på den lokale indsats på arbejdspladsen*, v. Thomas Clausen. Oktober 2017

3. Foredrag på BFA-Industri's Arbejdsmiljøtopmøde 2017: *Samarbejde om arbejdsmiljøindsatser: Perspektiver på den lokale indsats på arbejdspladsen*, v. Thomas Clausen. Oktober 2017
4. Foredrag på HK Produktions Arbejdsmiljødag 2017: *Psykisk arbejdsmiljø og social kapital - hvad er det og hvordan kan man arbejde med det?* v. Thomas Clausen. Oktober 2017
5. Foredrag for medarbejdere og ledere på Bornholms Hospital: *Samarbejde om arbejdsmiljøindsatser*, v. Thomas Clausen. Marts 2018
6. Foredrag på Formidlingsnetværksmøde om psykosocialt arbejdsmiljø på NFA: *Nyt procesværktøj til arbejdet med psykisk arbejdsmiljø*, v. Thomas Clausen og Johan Simonsen Abildgaard. Maj 2018
7. Foredrag på tre temadage for medlemsvirksomheder i TekSam: *Psykisk arbejdsmiljø: Fra kortlægning til handling*, v. Thomas Clausen. Juni 2018
8. Foredrag på Næstved Kommunes Arbejdsmiljøkonference 2018: *Psykisk arbejdsmiljø: Fra kortlægning til handling*, v. Thomas Clausen og Johan Simonsen Abildgaard. Oktober 2018
9. Foredrag på kursus for Arbejdsmiljørepræsentanter på LO Skolen Konventum: *Psykisk arbejdsmiljø. Hvad er det og hvordan arbejder man med det?* v. Thomas Clausen. November 2018
10. Foredrag på kursus for Folketingets Arbejdsmiljøudvalg: *Psykisk arbejdsmiljø. Hvad er det og hvordan arbejder man med det?* v. Thomas Clausen. December 2018
11. Foredrag på to TR-kurser for Dansk Metal på Metalskolen i Jørlunde: *Psykisk arbejdsmiljø. Hvad er det og hvordan arbejder man med det?* v. Thomas Clausen. Maj 2019
12. Foredrag på i Netværket Sammen om mental sundhed: *Procesværktøj til opfølgning på arbejdspladsers undersøgelser af psykosocialt arbejdsmiljø*, v. Thomas Clausen og Johan Simonsen Abildgaard. December 2019
13. Præsentation af procesværktøj på vidensdelingsmøde med Arbejdstilsynet, v. Thomas Clausen og Johan Simonsen Abildgaard.
14. Foredrag for Arbejdstilsynet: *Dansk Psykosocialt Spørgeskema (DPQ)*, v. Thomas Clausen. Maj 2020
15. Foredrag på webinar arrangeret af Interresearch: *Fra kortlægning til handling: Et procesværktøj til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø*, v. Thomas Clausen. Maj 2020
16. Foredrag på TekSam's årsdag 2021: *Betydningen af positive faktorer i forandringsprocesser*, v. Thomas Clausen. Oktober 2021
17. Foredrag på BFA Velfærds Konference om psykisk arbejdsmiljø 2022: *Hvad ved vi om følelser på job, og hvordan kan arbejdspladsen arbejde med det?* , v. Thomas Clausen og Johan Simonsen Abildgaard. Marts 2022
18. Foredrag på Kommunernes Arbejdsmiljødag 2022: *Hvad betyder det psykiske arbejdsmiljø for helbred og trivsel?*, v. Thomas Clausen. September 2022

7.3 Mundtlig formidling af projektets resultater i pressen:

1. Magasinet Arbejdsmiljø nr. 2, 2022: "Sådan kan I måle arbejdsglæde".
2. Magasinet Arbejdsmiljø nr. 6, 2022: "Et arbejdsmiljø i balance kan hjælpe med at forebygge udbrændthed".

8. Referencer

1. Clausen T, Madsen IE, Christensen KB, Bjorner JB, Poulsen OM, Maltesen T, et al. The Danish Psychosocial Work Environment Questionnaire (DPQ): Development, content, reliability and validity. *Scand J Work Environ Health*. 2019;45(4):356-69.
2. Kristensen TS, Hannerz H, Hogh A, Borg V. The Copenhagen Psychosocial Questionnaire--A tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*. 2005;31(6):438-49.
3. Pejtersen JH, Kristensen TS, Borg V, Bjorner JB. The second version of Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQII). *Scandinavian Journal of Public Health*. 2010;38(suppl 3):8-24.
4. Clausen T, Madsen I, Christensen K, Bjørner J, Poulsen O, Maltesen T, et al. Dansk Psykosocialt Spørgeskema - Et spørgeskema om psykosocialt arbejdsmiljø. Dokumentationsrapport [Danish Psychosocial Questionnaire - A questionnaire on psychosocial working environment. Documentation report]. København [Copenhagen]; 2017 2017.
5. Clausen T, Christensen K, Sørensen J, Bjorner J, Madsen I, Borg V, et al. The predictive validity of the Danish Psychosocial Work Environment Questionnaire with regard to onset of depressive disorders and long-term sickness absence. *Annals of work Exposure and Health*. 2022;Accepted for publication.
6. Arbejdsmiljø DNFF. Virksomhedernes arbejdsmiljøindsats 2012-20 (http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/da/arbejdsmiljoedata/virksomhedernes-arbejdsmiljoindsats-20/arbejdsmiljoindsatsen-i-tal/sammenligning-af-branchegrupper/table?question=LA_LEDERPSYK&year=2014). København; 2015 2015.
7. Akademikerne A. Offentlige chefers arbejdsmiljø (www.ac.dk/media/588108/030216-offentlige-ledere-faktaark.pdf). København; 2016 2016.
8. Lederne. Ledelsesudfordringer de kommende tre år. København; 2016 2016.
9. Hasle P, Hvid H, Kristensen TS, Limborg HJ, Møller N, Pejtersen JH, et al. Virksomhedernes indsats for et bedre psykisk arbejdsmiljø. Rapport fra forskningsprojektet VIPS. København; 2008 2008.
10. Theorell T, Hammarstrom A, Aronsson G, Traskman Bendz L, Grape T, Hogstedt C, et al. A systematic review including meta-analysis of work environment and depressive symptoms. *BMC Public Health*. 2015;15(738):738.
11. Nieuwenhuijsen K, Bruinvels D, Frings-Dresen M. Psychosocial work environment and stress-related disorders, a systematic review. *Occup Med (Lond)*. 2010;60(4):277-86.
12. Schaufeli WB, Bakker AB. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*. 2004;25(3):293-315.
13. Clausen T, Borg V. Psychosocial Work Characteristics as Predictors of Affective Organisational Commitment: A Longitudinal Multi-Level Analysis of Occupational Well-Being. *Applied Psychology: Health and Well-Being*. 2010;2(2):182-203.

14. Clausen T, Borg V. Job demands, job resources and meaning at work. *Journal of Managerial Psychology*. 2011;26(8):665-81.
15. Clausen T, Rugulies R, Li J. Workplace discrimination and onset of depressive disorders in the Danish workforce: A prospective study. *J Affect Disord*. 2022.
16. Clausen T, Burr H, Borg V. Does affective organizational commitment and experience of meaning at work predict long-term sickness absence? An analysis of register-based outcomes using pooled data on 61,302 observations in four job groups. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*. 2014;56(2):129-35.
17. Clausen T, Burr H, Borg V. Do psychosocial job demands and job resources predict long-term sickness absence? An analysis of register-based outcomes using pooled data on 39,408 individuals in four occupational groups. *International Archives of Occupational and Environmental Health*. 2014;87:909-17.
18. Lund T, Labriola M, Christensen KB, Bültmann U, Villadsen E, Burr H. Psychosocial Work Environment Exposures as Risk Factors for Long-Term Sickness Absence Among Danish Employees: Results From DWECs/DREAM. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*. 2005;47(11):1141-7.
19. Clausen T, Burr H, Borg V. Does affective organizational commitment and experience of meaning at work predict risk of disability pensioning? An analysis of register-based outcomes using pooled data on 40,554 observations in four occupational groups. *American Journal of Industrial Medicine*. 2014;57:709-17.
20. Clausen T, Burr H, Borg V. Do psychosocial work conditions predict risk of disability pensioning? An analysis of register-based outcomes using pooled data on 40,554 observations. *Scandinavian Journal of Public Health*. 2014;42(4):377-84.
21. Sinokki M, Hinkka K, Ahola K, Gould R, Puukka P, Lönnqvist J, et al. Social support as a predictor of disability pension: The Finnish Health 2000 Study. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*. 2010;52(7):733-9.
22. Christensen KB, Feveile H, Labriola M, Lund T. The impact of psychosocial work environment factors on the risk of disability pension in Denmark. *European Journal of Public Health*. 2008;18(3):235-7.
23. Rivilis I, Van Eerd D, Cullen K, Cole D, Irvin E, Tyson J, et al. Effectiveness of participatory ergonomic interventions on health outcomes. A systematic review. *Applied Ergonomics*. 2008;39:342-58.
24. Nielsen K, Randall R. The importance of employee participation and perceptions of changes in procedures in a teamworking intervention. *Work & Stress*. 2012;26(2):91-111.
25. Bourbonnais R, Brisson C, Vinet A, Vezina M, Lower A. Development and implementation of a participative intervention to improve the psychosocial work environment and mental health in an acute care hospital. *Occupational and Environmental Medicine*. 2006;63:326-34.
26. Kogi K. Participatory methods effective for ergonomic workplace improvement. *Applied Ergonomics*. 2006;37:547-54.
27. LaMontagne A, Noblet A, Landsbergis PA. Intervention development and implementation: understanding and addressing barriers to organizational-level interventions. In: Biron C, Karanika-Murray M, Cooper C, editors. *Improving organizational interventions for stress and well-being Addressing process and context*. New York: Routledge; 2012. p. 21-38.

28. Meng A, Clausen T, Dinitzen K, Borg V. Social kapital, trivsel og effektivitet. Resultater fra et interventionsprojekt i mejeriindustrien. København: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø; 2018.
29. Bourbonnais R, Brisson C, Vinet A, Vezina M, Abdous B, Gaudet M. Effectiveness of a participative intervention on psychosocial work factors to prevent mental health problems in a hospital setting. *Occupational and Environmental Medicine*. 2006;63:335-42.
30. Mikkelsen A, Saksvik PØ, Landsbergis PA. The impact of a participatory organizational intervention on job stress in community health care institutions. *Work & Stress*. 2000;14:156-70.
31. Egan M, Bambra C, Thomas S, Petticrew M, Whitehead M, Thomson H. The psychosocial and health effects of workplace reorganization. 1. A systematic review of organizational-level interventions that aim to increase employee control. *Journal of Epidemiology & Community Health*. 2007;61:945-54.
32. Barends E, Janssen B, ten Have W, ten Have S. Effects of change interventions: What kind of evidence do we really have? *Journal of Applied Behavioral Science*. 2014;50(1):5-27.

