



Det Nationale Forskningscenter
for Arbejdsmiljø

Betydningen af positive faktorer i forandringsprocesser

Thomas Clausen (tcl@nfa.dk)

Seniorforsker

Dagsorden

1. Hvad er psykisk arbejdsmiljø og hvad betyder de positive faktorer for virksomhedens drift og omstillingsevne – og for medarbejdernes trivsel?
2. Hvorfor er positive faktorer vigtige, når man skal gennemføre den grønne omstilling og andre forandringer?
3. Hvordan kan man arbejde med de positive faktorer i arbejdsmiljøet og hvad skal der til, for at indsatsen 'rykker'?
4. Afrunding

Baggrund

- Når man taler om det psykiske arbejdsmiljø, er der mange, der fokuserer på 'risici' i arbejdsmiljøet.
- Arbejdslivet er en central og positiv komponent i mange menneskers identitet
- Der er behov for at fokusere på de positive betydninger, som deltagelse i arbejdslivet kan indebære
- Det psykiske arbejdsmiljø har ikke blot betydning for medarbejdernes trivsel – det kan også være have betydning for hvordan det 'kører' på arbejdspladsen

Hvad er psykisk arbejdsmiljø?

- ...de psykologiske og sociale påvirkninger, som individer og grupper oplever, mens de varetager deres arbejdsopgaver

Hvad er psykisk arbejdsmiljø?

- ...de psykologiske og sociale påvirkninger, som individer og grupper oplever, mens de varetager deres arbejdsopgaver
 - Krav i arbejdet
 - Positive faktorer i arbejdet

Krav i det psykiske arbejdsmiljø

- Krav i det psykiske arbejdsmiljø...
 - ...er de opgaver, der skal løses i arbejdet
 - ...kan være forbundet med psykisk/fysisk belastning

Eksempler på krav i arbejdet

- Højt arbejdstempo
- Stor arbejdsmængde
- Høje følelsesmæssige krav i arbejdet

Positive faktorer i arbejdsmiljøet

- Positive faktorer i arbejdsmiljøet
 - ...øger arbejdstagerens muligheder for at håndtere kravene i arbejdet
 - ...bidrager til trivsel, læring og/eller personlig udvikling

Eksempler på positive faktorer i arbejdsmiljøet

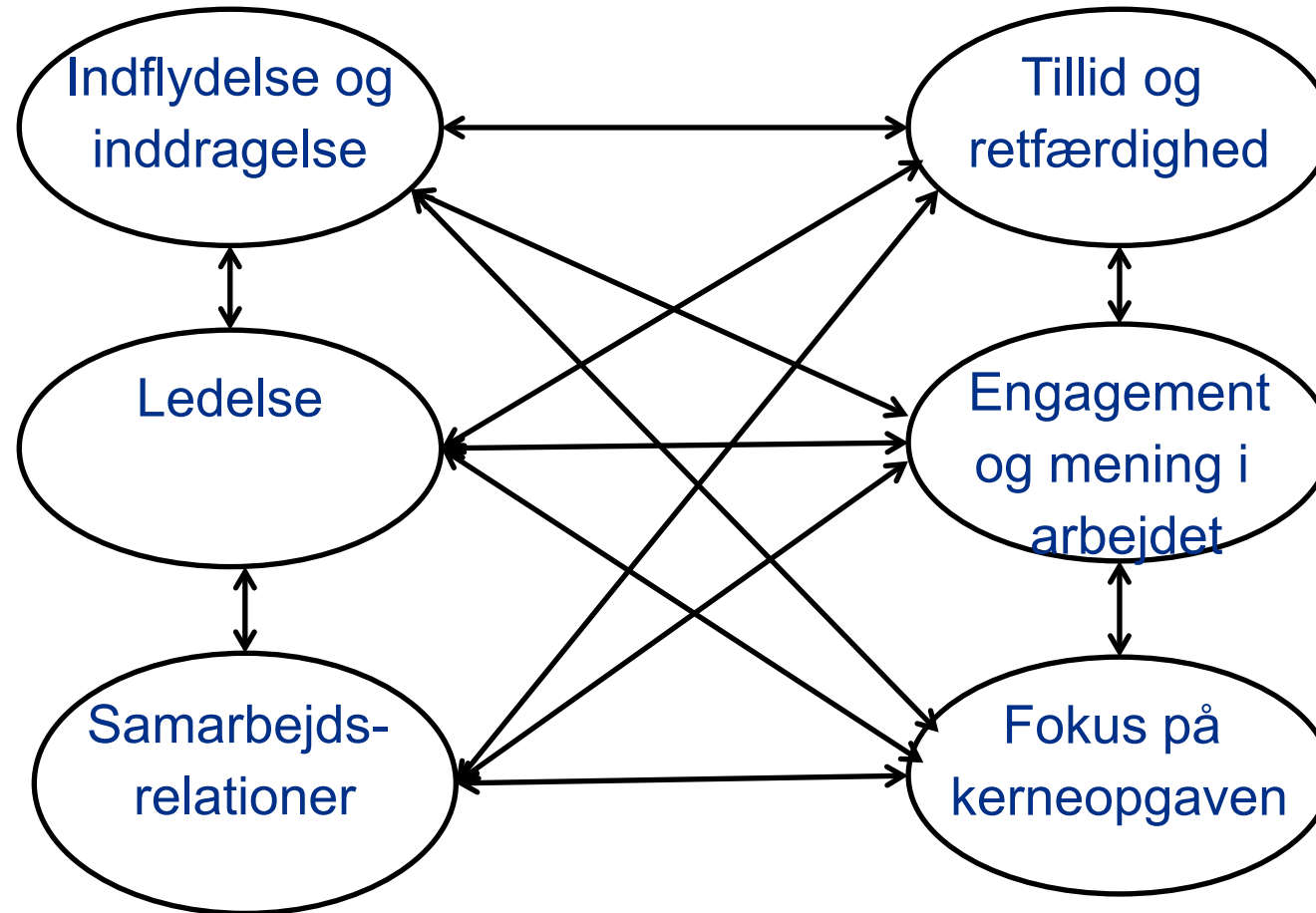
- Indflydelse og inddragelse
 - Ledelse
 - Samarbejdsrelationer på arbejdspladsen
 - Tillid og retfærdighed
-
- Engagement i arbejdspladsen og oplevelse af mening i arbejdet
 - Oplevelse af muligheden for at løse kerneopgaven

Men hvad betyder det psykiske arbejdsmiljø?

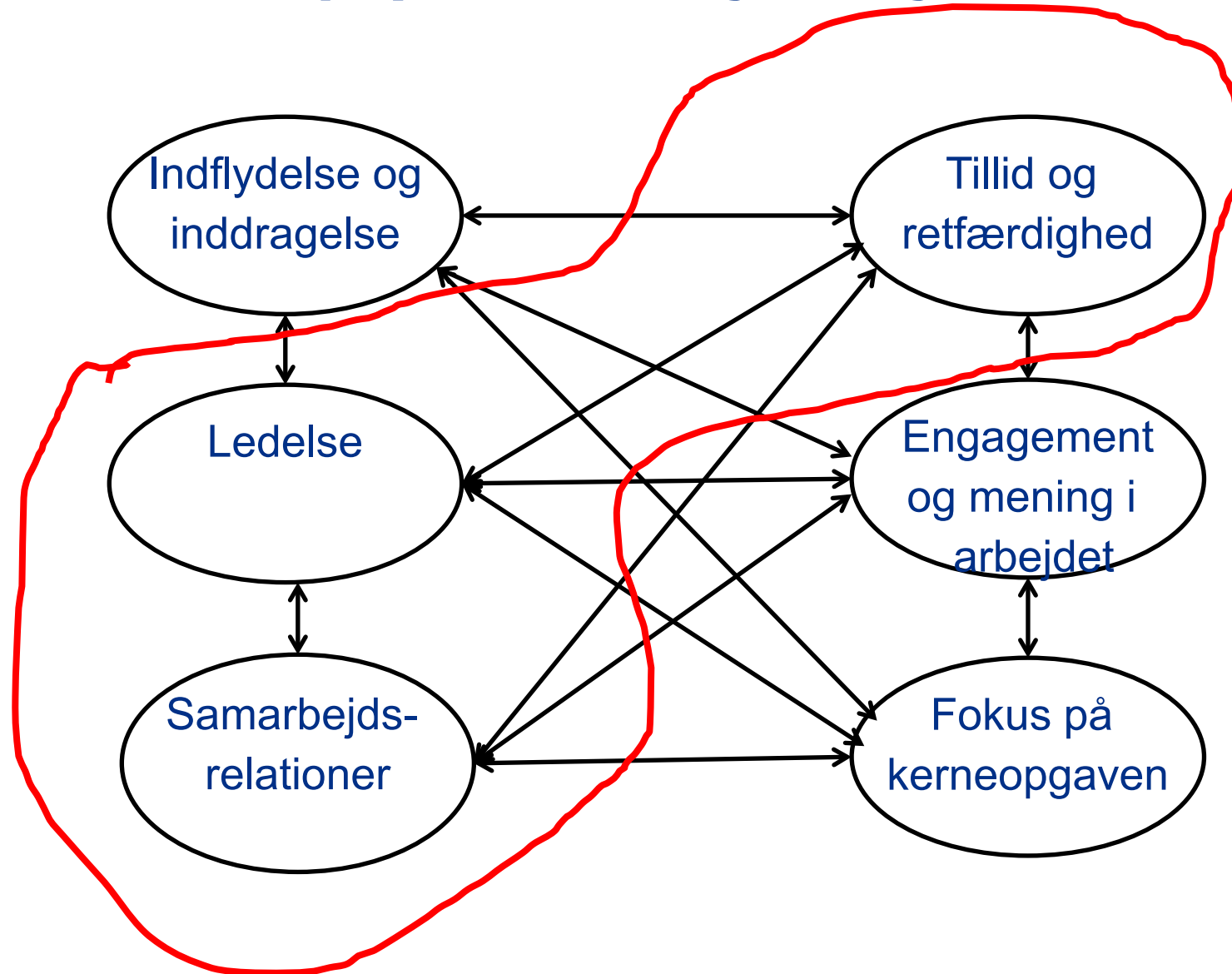
En lang række undersøgelser viser, at forhold i det psykiske arbejdsmiljø har betydning for

- Trivsel i arbejdet
- Psykologisk velbefindende
- Risiko for somatisk sygdom
- Risiko for sygefravær
- Udstødelse fra arbejdsmarkedet

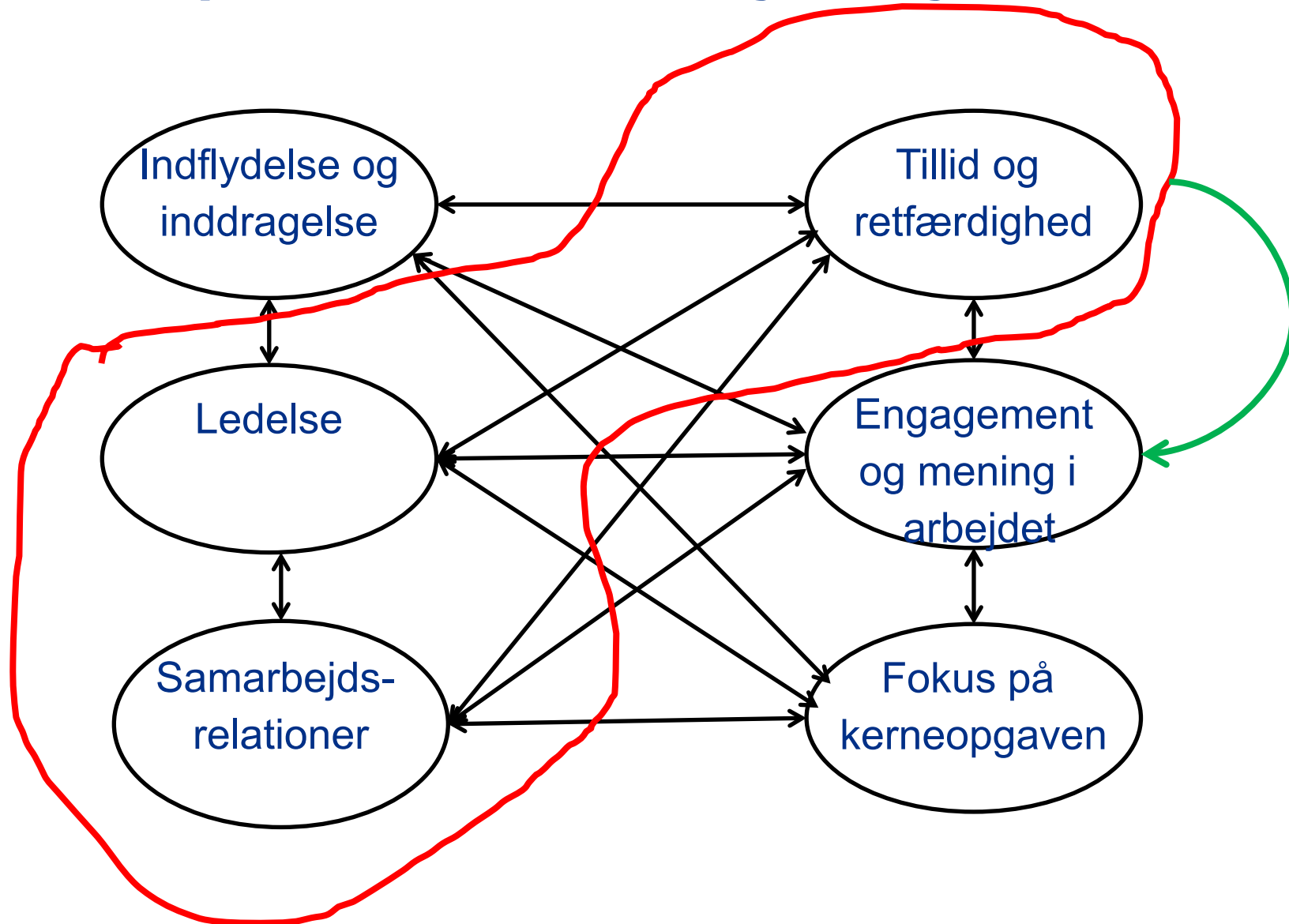
Positive faktorer i det psykiske arbejdsmiljø



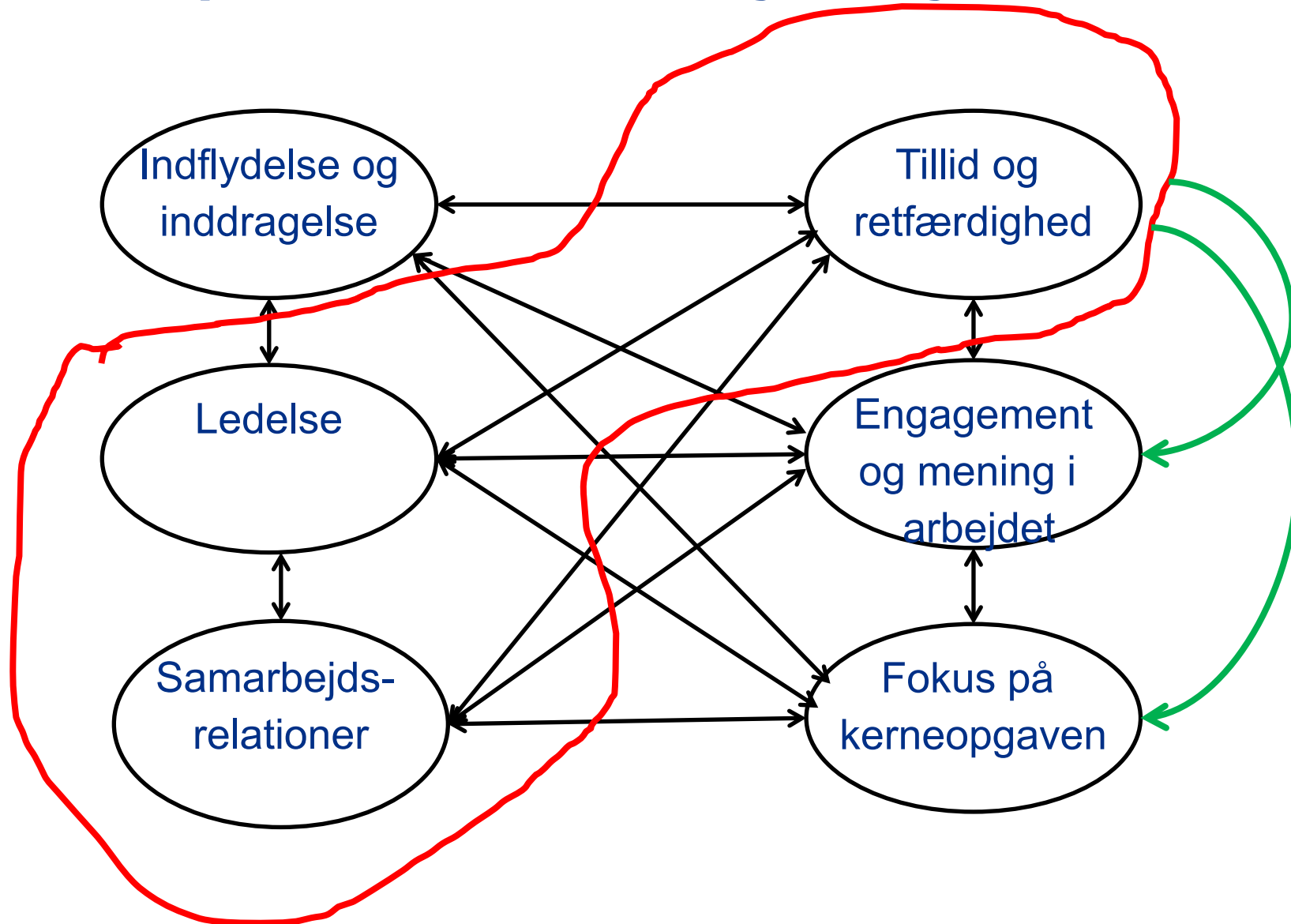
Positive faktorer i det psykiske arbejdsmiljø



Social kapital som positiv faktor i arbejdsmiljøet



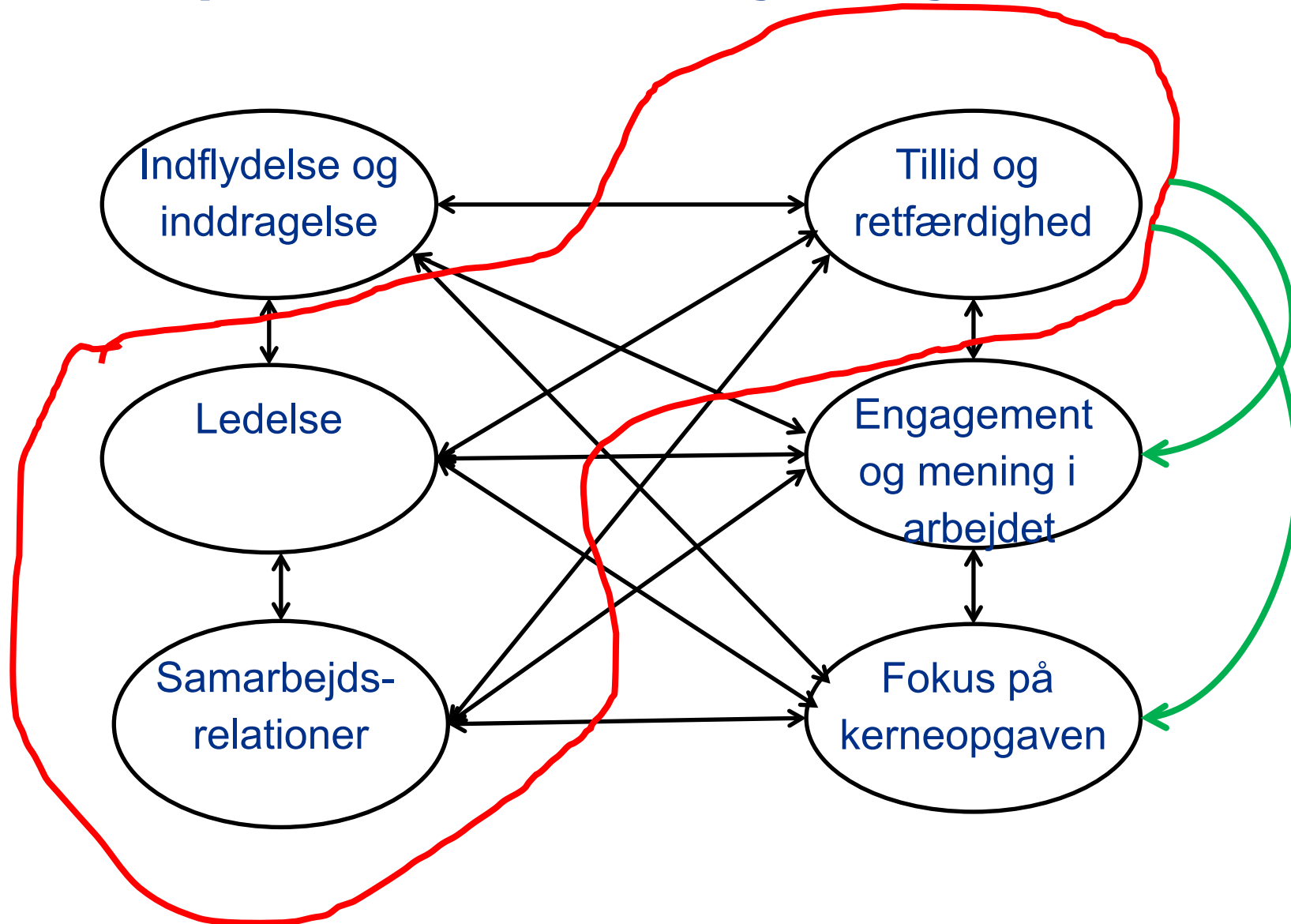
Social kapital som positiv faktor i arbejdsmiljøet



Hvordan man ser på arbejdslivet...?



Social kapital som positiv faktor i arbejdsmiljøet



Hvad er social kapital?

- Social kapital kan være
 - De ting, vi gør (fx samarbejde, kommunikation, hjælp, støtte, den måde, vi passer på hinanden på)
 - Oplevelsen af kvaliteten af relationer (fx tillid, retfærdighed, psykologisk sikkerhed)
 - De ting, vi tænker om relationer på arbejdspladsen (fx fælles forståelser, kollektiv selvtillid)

Fire former for social kapital

- Social kapital inden for teams
- Social kapital mellem teams
- Social kapital i forhold til nærmeste ledelse
- Social kapital i forhold til arbejdspladsen som helhed

Hvorfor er social kapital vigtigt?

- Social kapital kan bidrage til at forbedre virksomheders drift og medarbejdernes engagement og trivsel
- Social kapital kan bidrage til produktivitet, samarbejde og innovation på danske industriarbejdspladser
- OG evne til at håndtere forandringer og omstillingsprocesser

Sammenfatning

- Positive faktorer er en vigtig del af det psykisk arbejdsmiljø
- Positive faktorer drejer sig i høj grad om rammer og relationer på arbejdspladsen
- Positive faktorer har betydning for virksomhedens drift og omstillingsevne

Hvorfor er positive faktorer vigtige, når man skal gennemføre den grønne omstilling og andre forandringer?

Positive faktorer, social kapital og forandringer på arbejdspladsen

- Forandringer kan være nødvendige på grund af ændrede krav fra omverdenen
- Forandringer kan føre til nye muligheder – både for virksomheden og for medarbejderne
- Forandringer kan også indebære usikkerhed for medarbejderne
- Det er vigtigt, at forandringer bliver håndteret på en god måde

Forandringer kan have mange forskellige konsekvenser



Forandringer kan belaste medarbejdere

- Job usikkerhed
- Øget arbejdstempo
- Øget rolleklarhed
- Nye relationer
- Risiko for mistroivsel
- Langtidssygefravær
- Både berørte og øvrige ansatte mærker forandringer

Forandringer kan belaste organisationer

- Potentielt tab af kompetente medarbejdere
- Behov for nyansættelser og/eller kompetenceudvikling
- Lavere engagement og tillid
- Højere sygefravær og sygenærvær
- Tab af produktivitet
- Konflikter
- Det tager tid at få nye arbejdsgange til at fungere
- Belastede linjeledere

Forandringer er unikke

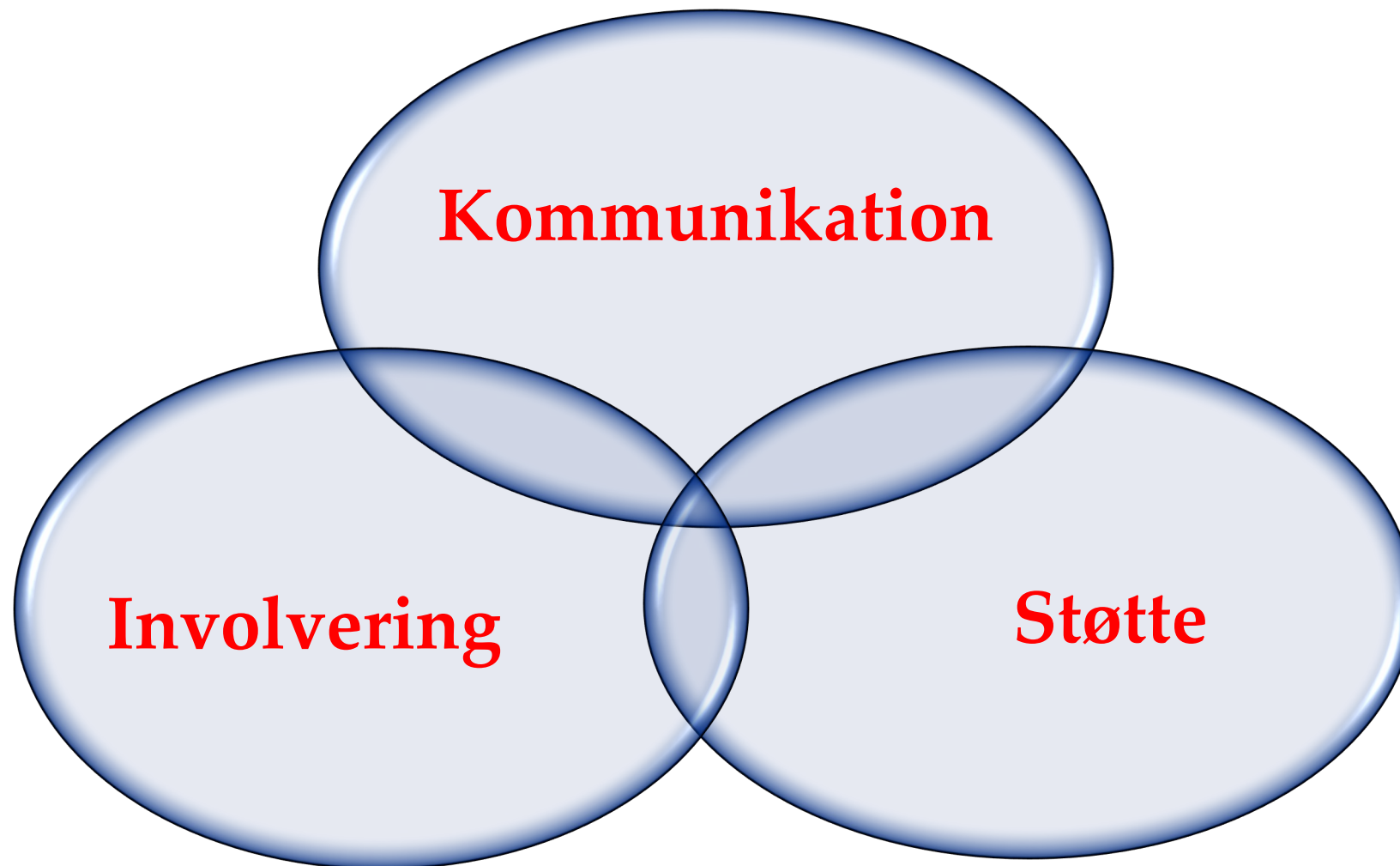
Medarbejdere har forskellige forudsætninger



Organisationer har forskellige vilkår og muligheder



Tre nøgleord for en god forandringsproces



Forandringstrekanten

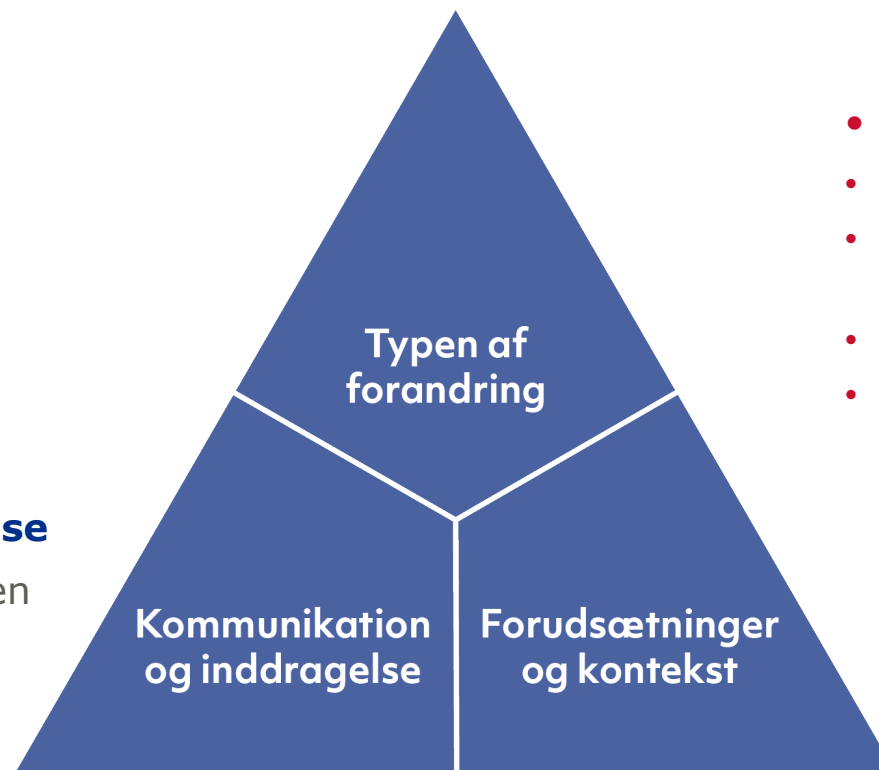
Forandringstrekanten viser 3 typiske forhold, der har betydning for, **hvordan vi reagerer** på en konkret forandring, og dermed også for, **hvilket udfald forandringen får**.

- **Typen af forandring**

- Fyringer, outsourcing, konkurser
- Sammenlægninger og fusioner
- Ny teknologi
- Interne omstruktureringer.

- **Kommunikation og inddragelse**

- Oplevelse af forandringsprocessen
- Klarhed i kommunikationen
- Informering om og involvering i planlægningsprocessen.



- **Forudsætninger og kontekst**

- Kultur og samarbejds klima
- Tidligere erfaringer med forandringer
- Budgetforhold
- Andre interne og eksterne forhold, der påvirker forandringen.

Positive faktorer, social kapital og forandringer på arbejdspladsen

- Det er vigtigt, at forandringer bliver håndteret på en god måde
- Hold fokus på de positive faktorer
 - Indflydelse og inddragelse
 - Ledelse
 - Samarbejdsrelationer på arbejdspladsen
 - Tillid og retfærdighed
- Engagement i arbejdspladsen og oplevelse af mening i arbejdet
- Oplevelse af muligheden for at løse kerneopgaven

Hvordan kan man arbejde med de positive faktorer i arbejdsmiljøet og hvad skal der til, for at indsatsen 'rykker'?

DPQ ONLINE-SPØRGESKEMA



Oversigt over resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen.

Område	Emne	Afd. 1	Virksomhed	DK
Arbejdets organisering	Indflydelse i arbejdet	70	70	70
	Udviklingsmuligheder	53	55	49
	Klare mål i arbejdet	64	61	71
	Modstridende krav*	44	48	37
	Muligheder for at løse arbejdsopgaverne	64	60	72
	Unødvendige arbejdsopgaver*	35	34	38
	Forudsigelighed	66	69	62
Krav	Arbejdstempo*	47	52	36
	Arbejdsomfang*	34	37	27
	Følelsesmæssige krav*	39	45	25
Samarbejde	Samarbejde med kolleger	63	62	63
	Tillid til kolleger	70	72	65
Ledelse	Relationer til nærmeste leder	72	73	69
	Ledelseskvalitet	65	63	69
	Støtte fra leder	75	77	70
	Retfærdighed	67	68	66
	Inddragelse	69	68	71
	Anerkendelse	65	64	66
Forandringer	Håndtering af forandringer	63	-	-



Prioriterings-vippen

Sæt X på hver linje. Hvad hælder du til?

Kan-opgave	Skal-opgave
Ikke vigtigt	Vigtigt
Dyrt, svært	Billigt, let
Urealistisk	Realistisk
Lille effekt af indsats	Stor effekt af indsats
Effekt for få	Effekt for mange
Vil skabe utilfredshed	Vil skabe tilfredshed
Problem vil løse sig selv	Vil ikke løse sig selv
Ingen betydning for fravær	Betydning for fravær
Risiko ved indsats	Ingen risiko



DANSK PSYKOSOCIALT SPØRGESKEMA (DPQ)

Original article

Scand J Work Environ Health. 2019;45(4):356–369. doi:10.5271/sjweh.3793

The Danish Psychosocial Work Environment Questionnaire (DPQ): Development, content, reliability and validity

by Thomas Clausen, PhD,¹ Ida EH Madsen, PhD,¹ Karl Bang Christensen, PhD,² Jakob B Bjorner, PhD,^{1,2,3} Otto M Poulsen, PhD,¹ Thomas Maltesen, MSc,² Vilhelm Borg, MSc,¹ Reiner Rugulies, PhD^{1,2,4}

Clausen T, Madsen IEH, Christensen KB, Bjorner JB, Poulsen OMP, Maltesen T, Borg V, Rugulies R. The Danish Psychosocial Work Environment Questionnaire (DPQ): Development, content, reliability and validity. *Scand J Work Environ Health*. 2019;45(4):356–369. doi:10.5271/sjweh.3793

Objectives The aim of this study was to describe the development and the content of the Danish Psychosocial Work Environment Questionnaire (DPQ) and to test its reliability and validity.

Methods We describe the identification of dimensions, the development of items, and the qualitative and quantitative tests of the reliability and validity of the DPQ. Reliability and validity of a 150 item version of the DPQ was evaluated in a stratified sample of 8958 employees in 14 job groups of which 4340 responded. Reliability was investigated using internal consistency and test-retest reliability. The factorial validity was investigated using confirmatory factor analysis (CFA). For each multi-item scale, we undertook CFA within each job group and multi-group CFA to investigate factorial invariance across job groups. Finally, using multi-group multi-factor CFA, we investigated whether scales were empirically distinct.

Results Internal consistency reliabilities and test-retest reliabilities were satisfactory. Factorial validity of multi-item scales was satisfactory within each of the 14 job groups. Factorial invariance was demonstrated for 28 of the 28 multi-item scales. The hypothesis that the scales of the DPQ were empirically distinct was supported. The final DPQ version consisted of 119 items covering 38 different psychosocial work environment dimensions.

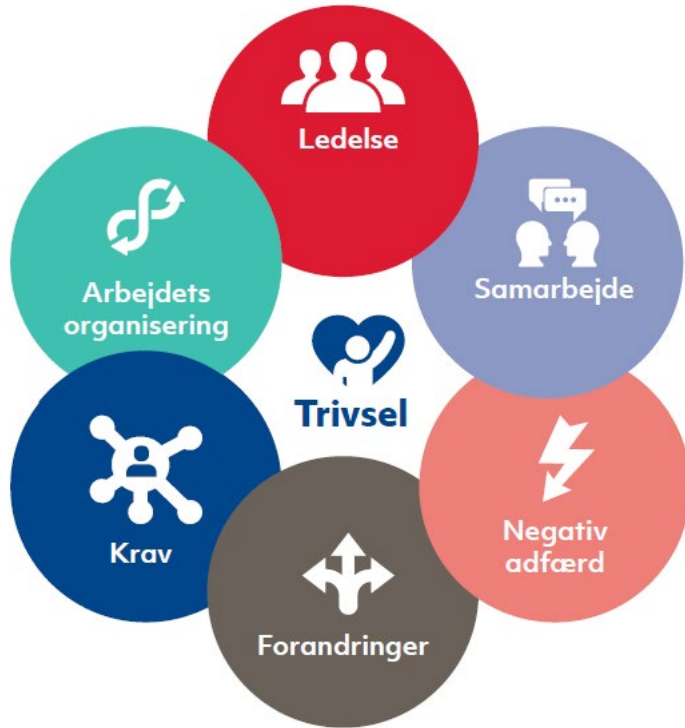
Conclusions Overall, the DPQ is a reliable and valid instrument for assessing psychosocial working conditions in a variety of job groups. The results indicate, however, that questions about psychosocial working conditions may be understood differently across job groups, which may have implications for the comparability of questionnaire-based measures of psychosocial working conditions across job groups.

Key terms job characteristic; occupational health; psychosocial working environment; stress; working condition.

Participation in the workforce is a central component in most people's lives. Psychosocial working conditions are important predictors of worker's well-being, both in terms of the immediate day-to-day well-being at work (1–5) and work-life sustainability (6–14). Moreover, meta-analyses of cohort studies have demonstrated that adverse psychosocial working conditions are prospectively associated with an increased risk of cardiovascular disease (15–18), diabetes (19–21), musculoskeletal disorders (22) and mental disorders (23–27).

Self-administered questionnaires are the most widely used method to measure psychosocial working condi-

tions. Some questionnaires measure the psychosocial work environment based on a theory hypothesizing that these specific outcomes, such as the employees or labor market participants, are instruments to measure effort-reward imbalance (28), workplace social capital (30), workplace social capital (30), job tasks (33). Other questionnaires are based on a distinct theory but offer complementary measures of the psychosocial work environment. The Danish Psychosocial Work Environment Questionnaire (DPQ) is a questionnaire developed by the National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH) and the Danish National Research Centre for the Working Environment (NCFWE).



¹ National Research Centre for the Working Environment, Copenhagen, Denmark.

² Department of Public Health, University of Copenhagen, Denmark.

³ Optum Patient Insights, Johnston, RI, USA.

⁴ National Institute for Occupational Safety and Health, USA.



Tilbagemeldingsrapporter



Det Nationale Forskningscenter
for Arbejdsmiljø

Psykosocialt arbejdsmiljø og trivsel

Rapport fra en undersøgelse af arbejdsmiljø og
trivsel i Afdelingsnavn på Virksomhedsnavn

Undersøgelsen er gennemført i September, 2020
Antal besvarelser: 58 Svarprocent: 84%

Tabel 1. Oversigt over resultater fra spørgeskemaundersøgelsen.

Område	Emne	DK	Virksomhedsnavn	Afdelingsnavn
Arbejdets organisering	Indflydelse i arbejdet	71	66	77
	Udviklingsmuligheder	61	67	78
	Klare mål i arbejdet	70	68	78
	Modstridende krav*	38	66	75
	Muligheder for at løse arbejdsopgaverne	64	64	77
	Unødvendige arbejdsopgaver*	36	67	77
	Forudsigelighed	54	68	81
Krav	Arbejdstempo*	53	85	67
	Arbejdsomfang*	45	79	51
	Følelsesmæssige krav*	35	83	52
Samarbejde	Samarbejde med kolleger	67	63	73
	Tillid til kolleger	71	66	78
Ledelse	Relationer til nærmeste leder	64	64	74
	Ledelseskvalitet	57	68	77
	Støtte fra leder	67	67	75
	Retfærdighed	65	69	79
	Inddragelse	61	66	76
	Anerkendelse	51	69	77
Forandringer	Håndtering af forandringer	51	67	79
Trivsel	Mening i arbejdet	72	65	76
	Engagement i arbejdspladsen	66	63	76
	Konflikt mellem arbejde og privatliv*	40	65	76
	Stress*	40	72	43
	Jobtilfredshed	72	48	48

* 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.

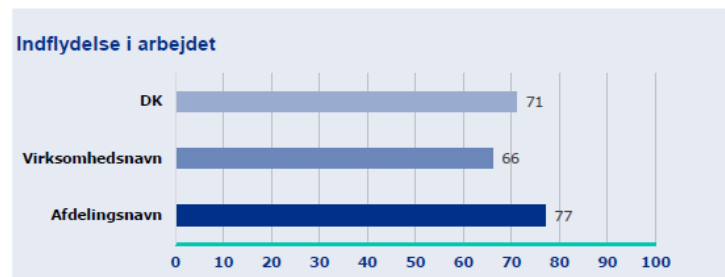
Indflydelse i arbejdet

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, 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 med fire spørgsmål. Figuren viser gennemsnittet af medarbejdernes besvarelse af de fire spørgsmål.



Note: 100='1 meget høj grad', 75='1 høj grad', 50='Delvist', 25='1 lav grad', 0='1 meget lav grad'

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

	DK	Virksomhedsnavn	Afdelingsnavn
Har du indflydelse på, hvordan du løser dine arbejdsopgaver?	77	65	76
Har du tilstrækkelige beføjelser i forhold til det ansvar, du har i dit arbejde?	71	64	75
Har du mulighed for at træffe væsentlige beslutninger om dit arbejde?	66	65	78
Har du indflydelse på, i hvilken rækkefølge du løser dine arbejdsopgaver?	72	70	78

Men...

- ...det er vel ikke nok med et godt spørgeskema og en fin kortlægning...?
- En god proces kræver jo også, at man får omsat resultaterne fra kortlægningen til konkrete handlinger

DPQ PROCESVÆRKTØJ



Afslutning

- Positive faktorer i det psykiske arbejdsmiljø er vigtige for medarbejdernes trivsel og opgaveløsning
- Et godt psykisk arbejdsmiljø understøtter virksomheders muligheder for at gennemføre forandringer på en god måde
- NFA udvikler procesværktøj og onlinespørgeskema, der klæder arbejdspladserne på til at arbejde med psykisk arbejdsmiljø og derved forebygge stress og mistrivsel

Tak for opmærksomheden!

TCL@NFA.DK



Det Nationale Forskningscenter
for Arbejdsmiljø