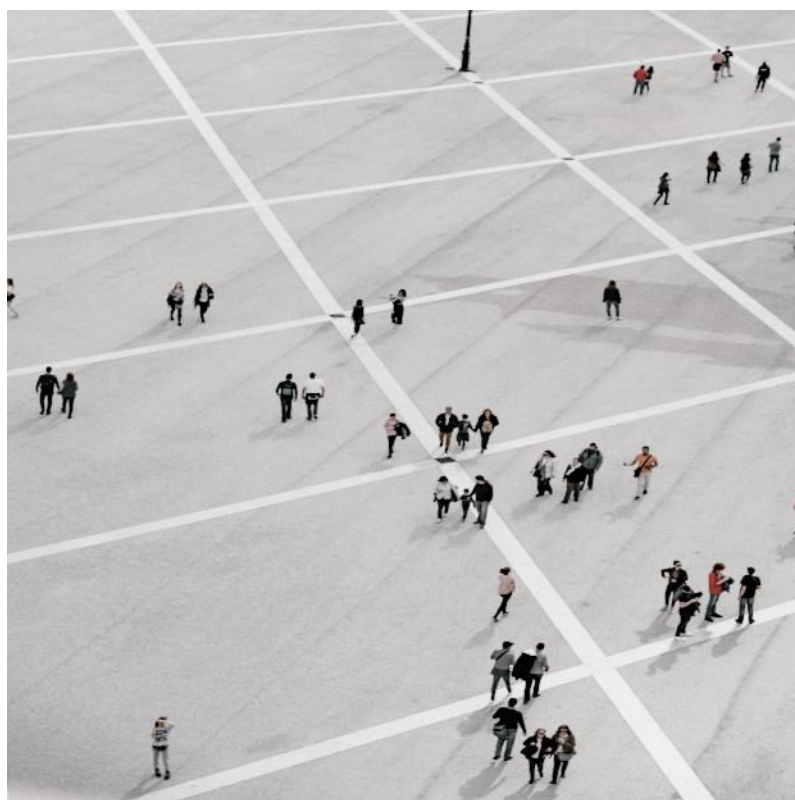


Evaluering af pilotforsøg gennemført af branchefællesskaberne for Arbejdsmiljø

Evalueringsrapport til Arbejdsmiljørådet – 20. november 2023



Indholdsfortegnelse

1. Indledning.....	5
1.1 Indhold i BFA'ernes pilotforsøg	5
1.2 Om evalueringen	7
1.2.1 Evaluators rådgivning af BFA'er undervejs	7
1.2.2 Dataindsamling til evalueringen	8
2. Opsummering og perspektivering	8
2.1 Perspektivering	10
2.2 Anbefalinger	12
3. Tværgående analyse.....	15
4. BFA Velfærd og Offentlig Administration.....	19
4.1 Opsamling	20
4.2 Forandringsmodel og forsøgs set-up	20
4.3 Evalueringsinterview	22
4.4 Overordnet status	22
4.5 Indholdsmæssigt fokus i forsøget.....	24
4.6 Vurdering af materialerne	26
4.7 Vurdering af konsulentstøtten	26
4.8 Fælles temadag for deltagende arbejdspladser	27
4.9 Arbejdspladsernes vurdering af de opnåede forandringer.....	28
4.10 Arbejdspladser som fik afklarende konsulentstøtte, men valgte ikke at deltage	31
5. BFA Bygge & Anlæg	33
5.1 Opsamling	33
5.2 Forandringsmodel.....	34
5.3 Rekruttering og udvælgelse til evaluering	35
5.4 Evaluering med konsulent.....	35
5.5 Byggeplads A	36
5.6 Byggeplads B	38
5.7 Byggeplads C	39
5.7.1 Indsats.....	39
6. BFA Industri	43
6.1 Forandringsmodel.....	43
7. BFA Handel, Finans og Kontor.....	44

7.1	Forandringsmodel.....	44
7.2	Opsamling	44
7.2.1	Træn Smart	45
7.2.2	Fordybelsespyramiden.....	45
7.3	Fordybelsespyramiden.....	46
7.3.1	BFA'ets indsats.....	46
7.3.2	Evalueringsinterview	46
7.3.3	Kort om forløbet og udbytte	46
7.3.4	Arbejdspladsernes motivation for at deltage	48
7.3.5	Arbejdspladsernes gennemførelse af afprøvningen	49
7.3.6	Arbejdspladsernes vurdering af materialet.....	50
7.3.7	Arbejdspladsernes gennemførelse af afprøvningen	51
7.3.8	Opnåede forandringer på arbejdspladserne.....	53
7.3.9	Ønske om fortsat at arbejde med temapakken.....	54
7.3.10	Trafik på hjemmesiden.....	55
7.4	Træn Smart	55
7.4.1	Motivation	55
7.4.2	Arbejdspladsernes introduktion til appen	55
7.4.3	Arbejdspladsernes vurdering af appens brugervenlighed.....	56
7.4.4	Arbejdspladsernes brug af appen	57
7.4.5	Barrierer for anvendelse af appen.....	59
7.4.6	Arbejdspladsernes udbytte af appen.....	59
7.4.7	Motivation for fortsat brug af appen.....	60
8.	BFA Transport, Service, Turisme og Jord til Bord	61
8.1	Opsamling	61
8.2	Forandringsmodel.....	63
8.3	Rekruttering og udvælgelse til evaluering	63
8.4	Transportvirksomheden	64
8.4.1	Arbejds miljøområder og fokus på fastholdelse.....	64
8.4.2	Personale og seniorinitiativer	65
8.5	Kantinevirksomheden	65
8.5.1	Virksomhedens indsats (sammen med konsulenterne).....	66
8.6	Rengøringsvirksomheden	68
8.6.1	Virksomhedens indsats.....	70
8.6.2	Interview med medarbejdere.....	70
8.6.3	Interview med ledere for de ansatte	71
9.	Evalueringens metode.....	73

9.1	Workshops og indledende rådgivning	73
9.2	Evaluering.....	74
9.2.1	Dataindsamling.....	74

1. Indledning

Denne rapport præsenterer resultaterne af "Evaluering af pilotforsøg gennemført af branchefællesskaberne for Arbejdsmiljø", som Epinion og TeamArbejdsliv har gennemført på opdrag for Arbejdsmiljørådet.

Pilotforsøgene, som de fem Branchefællesskaber for Arbejdsmiljø (herefter benævnt BFA) har gennemført, udspringer af Seniortænk tankens anbefaling 7, hvor det bliver anbefalet at afprøve en forebyggende indsats for at sikre et sikkert og sundt arbejdsmiljø. Indsatserne for et sikkert og sundt arbejdsmiljø kan både være rettet mod alle på arbejdspladsen eller mere specifikt være rettet mod fastholdelse af seniorer.

Indsatsen består af dialog og arbejdsmiljøvejledning i en afgrænset målgruppe af arbejdspladser inden for udsatte brancher. Indsatsen i pilotforsøget målrettes BFA'ernes forebyggelsesindsats på arbejdspladserne, så flere arbejdspladser kan få målrettet vejledning om arbejdsmiljø med et forebyggende sigte.

BFA'erne har i forbindelse med forsøget fået stor frihed – metodisk såvel som indholdsmæssigt – i forhold til selv at kunne udvikle de pilotforsøg, de hver især ønskede at gennemføre. BFA'erne har således selv udarbejdet deres projektbeskrivelse i en skabelon, som er udarbejdet af Arbejdsmiljørådets sekretariat. Via anvendelsen af den fælles projektbeskrivelsesskabelon sikres det, at alle igangsatte pilotforsøg, lever op til formålet med og krav til pilotforsøgene – herunder kriterier, der sikrer, at pilotforsøgene kan evalueres.

Det har været op til det enkelte BFA at beslutte hvor mange og hvilke pilotforsøg, de ønsker at gennemføre inden for den økonomiske ramme, der stilles til rådighed, men pilotforsøgene er godkendt af Arbejdsmiljørådet inden egentlig igangsættelse. Hver BFA er tildelt 1 mio. kr. til indsatsen.

Pilotforsøgene blev igangsat fra 1. oktober 2021 og var oprindeligt planlagt til at blive afsluttet senest ved udgangen af 2022. Projektperioden blev siden hen udvidet til og med juni 2023, da opstart, udvikling af indholdet i indsatserne og rekruttering af arbejdspladser til pilotforsøg tog længere tid end forventet for flere BFA'er.

1.1 Indhold i BFA'ernes pilotforsøg

I nedenstående oversigt præsenteres kort indholdet i hver af de fem BFA'ers pilotprojekter som det så ud på tidspunktet for igangsættelse:

BFA Velfærd og Offentlig Administration: Fastholdelse af seniorer – Pilotprojekt om øget autonomi for den enkelte og bevidsthed for organisationen

Pilotforsøget har til formål at udvikle erfaringer med at fastholde seniorer og forebygge nedslidning under tre overordnede temaer, hhv. "Arbejdsfællesskaber", "Bæredygtigt arbejdsmiljø" og "Restitution og pauser". BFA'en og den eksterne konsulentvirksomhed har i samarbejde stået for rekrutteringen af arbejdspladser, hvorefter konsulentvirksomheden har stået for vejledningen og kontakten til de enkelte arbejdspladser. Det konkrete forløb på arbejdspladsen tilrettelægges efter, hvordan de tilknyttede aktører vægter de forskellige vinkler foreslået af BFA'et. Forandringen har flere led, fordi konsulentvirksomheden først skal arbejde for at skabe forandring hos en smal kreds af modtagere på arbejdspladsen, som derefter selv skal skabe forandring for flere.

Type:	Arbejdspladser gennemfører forsøg med støtte fra ekstern konsulent
Antal forsøg:	1
Antal arbejdspladser:	8

BFA Bygge & Anlæg: Samarbejde om arbejdsmiljø på byggepladser

Pilotforsøget har til formål at understøtte samarbejde om arbejdsmiljø på byggepladser. På cirka syv byggepladser gennemføres 5-10 aktiviteter, der bidrager til at nå branchemålene, og som fokuserer på at understøtte et godt samarbejde og en god kommunikation – mellem ledelse og medarbejdere og mellem firmaer på byggepladsen. Antallet af aktiviteter på den enkelte byggeplads aftales med udgangspunkt i en drøftelse med arbejdsmiljøkoordinatoren samt bygherre og eventuelt andre på byggepladsen. Arbejdsmiljøkoordinatoren understøttes af en ekstern konsulent med viden om bygge- og anlægsbranchen. Forandringen har både et og flere led, fordi konsulenten skal arbejde på at skabe en forandring hos en afgrænset kreds af modtagere, som i nogle tilfælde også vil skulle skabe forandring for flere på byggepladsen.

Type: Konsulent deltager i sikkerhedsmøder/byggemøder på byggeplads

Antal forsøg: 1

Antal arbejdspladser: Cirka 7

Pilotforsøget er rettet mod ældre medarbejders arbejdsmiljø, trivsel og fastholdelse på arbejdsmarkedet i udsatte brancher eller jobgrupper. BFA'et udvikler materialer, som pushes ud via et webinar og som tages med, når eksisterende konsulentordning besøger virksomheder. Pilotforsøget er således et supplement til eksisterende indsats på området. Det er ikke muligt at estimere, hvor mange arbejdspladser, som vil trække materialerne ned og benytte dem, men materialerne kan bruges af alle virksomheder. Forandringen har et enkelt led, fordi en begrænset kreds af modtagere på virksomheden skal bruge det udviklede materiale og skabe forandring for flere.

Type: Udvikling af informationsmaterialer, som spredes til arbejdspladser

Antal forsøg: 1

Antal arbejdspladser:

BFA'et udfører to pilotforsøg. Der afprøves to BFA-materialer, hvor det ene næsten er udviklet (træningsapp til fysisk træning), og det andet nyudvikles (temapakke om fordybelse, restitution og pauser). BFA'et får 2-3 arbejdspladser til at afprøve hvert af de to pilotforsøg, og det sker uden konsulentstøtte til arbejdspladsen. AMO/LSU/HR igangsætter indsatsen på arbejdspladserne, og udbreder indsatsen til medarbejderne, som afprøver materialerne. Hovedparten af midlerne anvendes til udvikling af materialer. Forandringen har et enkelt led, fordi en begrænset kreds af modtagere på virksomheden skal bruge det udviklede materiale og skabe forandring for flere.

Type: Udvikling af materialer, arbejdspladser gennemfører forsøg uden støtte fra ekstern konsulent

Antal forsøg: 2

Antal arbejdspladser: 2-3 til hvert forsøg, dvs. i alt 4-6 arbejdspladser

BFA'et vil med sit pilotforsøg sikre et godt og langt arbejdsliv ved hjælp af forebyggende og støttende indsatser, både på store og små virksomheder. Forsøgets omdrejningspunkt er en fysisk såvel som en psykosocial intervention. Aktiviteterne består af dialog og arbejdsmiljøvejledning til en afgrænset målgruppe i virksomheden: ansatte, som allerede oplever muskel-skelet besvær eller andre fysiske/psykosociale udfordringer, og som risikerer at forlade arbejdsmarkedet snart, og yngre ansatte, som skal have fokus på forebyggende elementer. Forandringen har flere led, fordi konsulenten først skal arbejde for at skabe forandring hos en smal kreds på arbejdspladsen, som derefter selv skal skabe forandring for flere.

Type: Arbejdspladser gennemfører forsøg med støtte fra ekstern konsulent

Antal forsøg: 1

Antal arbejdspladser: 8

1.2 Om evalueringen

Evalueringen er gennemført af Epinion og TeamArbejdsliv i samarbejde. Formålet med evalueringen er at følge BFA'ernes pilotforsøg og de virkninger, der kommer ud af dem. Evalueringen følger for det enkelte pilotforsøg programteoriens kæde:

Primær indsats og afledte indsatser → hvem deltager og modtager (output) → virkning på kort sigt (outcome1) → virkning på mellemlang sigt (outcome2) → og virkning på langt sigt (outcome3).

Med primær indsats menes for eksempel, at en konsulent foretager en indsats i forhold til en mindre målgruppe på en arbejdsplads, hvor målet ikke er at fastholde målgruppen, men målet er, at målgruppen selv handler.

Med afledt indsats menes den mindre målgruppes handling (hvis den primære indsats lykkes), der handler i relation til en større andel af medarbejderne på arbejdspladsen, og hvor den fulde forandringskæde søges belyst.

Evalueringen har desuden fokus på at identificere de metoder, indholdsmæssige faktorer eller kontekstuelle faktorer, der afgør om forandringen lykkes eller ikke lykkes, og hvordan det lykkes at bevæge sig fremad i forandringen.

I relation til forebyggelse på arbejdsmiljøområdet, herunder i et seniorperspektiv, er det ofte vanskeligt at måle virkning på lang sigt (outcome3), fordi det endelige outcome af en fastholdelsesindsats først kan måles flere eller mange år efter initiativerne gennemføres. Desuden vil der være en række andre faktorer, som påvirker fastholdelse – indsatsen gennem pilotforsøgene vil næppe være det eneste og væsentligste forhold.

Evalueringen er begrænset til at fokusere på:

- Hvordan det lykkes at få virksomhederne i tale og aflevere et budskab (output)
- Den umiddelbare virkning, der kan være hos modtagerne i virksomhederne i form af for eksempel ny viden, læring og handleparathed (outcome1)
- Output på mellemlangt sigt, som inden for projektperioden kan være i form af de handlinger, som arbejdspladsen selv sætter i værk og oplevede mindre belastninger i arbejdet hos medarbejderne (outcome2)

Det betyder, at evalueringen vil kunne sige noget om, hvordan det lykkes at få virksomheder og arbejdspladser til at implementere indsatser blandt medarbejderne, og om medarbejderne på kort sigt oplever, at de har en virkning for arbejdsmiljø og belastninger. Men evalueringen vil IKKE kunne sige noget om, hvorvidt indsatserne skaber større fastholdelse på langt sigt (outcome3).

Den aktuelle fremdrift i BFA'ernes arbejde med pilotforsøgene – hvor de fleste indsatser er sket i andet halvår 2022 og første halvår 2023 og dermed er gennemført på cirka 11 måneder – sætter en streg under, at det langsigtede udbytte af pilotforsøgene ikke vil kunne måles inden for den tidsmæssige ramme af evalueringen.

1.2.1 Evaluators rådgivning af BFA'er undervejs

Det er en væsentlig pointe, at evaluator udover selve evalueringen af indsatserne også har ydet støtte til BFA'erne i forbindelse med formulering af pilotprojekterne, da dette var en del af opdraget fra Arbejdsmiljørådet. BFA'erne har således kunnet få følgende former for rådgivning i forbindelse med opstart af pilotforsøgene.

- Evaluators kommentar til formulering af ansøgning.
- Evaluators rådgivning og hjælp til at udarbejde forandringslogik for pilotforsøgene, ved afholdelse af workshops mellem evaluator og det enkelte BFA. Dette har fire BFA'er benyttet sig af

1.2.2 Dataindsamling til evalueringen

I og med de fem BFA'ers pilotprojekt er tilrettelagt med meget forskelligt indhold, forskellige metoder samt i forskellig skala, er evalueringsdesignet løbende justeret, så der kunne evalueres specifikt på hver enkelt af de fem BFA'ers indsatser.

Der er kun én af dataindsamlingerne, hvor det har givet mening at anvende en kvantitativ dataindsamling i form af en spørgeskemaundersøgelse, den øvrige evaluering er gennemført vha. kvalitative metoder, først og fremmest kvalitative dybdeinterview med:

- BFA'ernes projektledere/tovholdere
- Eksternt tilknyttede konsulenter (i de pilotforsøg, hvor det er relevant)
- Ledelses- og medarbejderrepræsentanter samt menige medarbejdere på de deltagende arbejdspladser

De fem pilotforsøg er på en række punkter forskellige, hvilket også afspejler sig i, at evalueringsindsatsen er blevet forskellig. I nogle af forsøgene har antallet af involverede arbejdspladser været af en størrelse, hvor det har været naturligt at evaluere på indsatserne på alle arbejdspladser, mens der i andre pilotforsøg er sket en udvælgelse af arbejdspladser. Der er udvalgt tre ud af syv arbejdspladser i BFA Bygge & Anlægs pilotforsøg, og der ville også have været udvalgt arbejdspladser i BFA Transport, Service, Turisme og Jord til Bords forsøg, hvis det var blevet gennemført på flere arbejdspladser. Det betyder, at evalueringen i nogle pilotforsøg går mere i dybden med den enkelte arbejdsplads, mens den på andre giver en tværgående beskrivelse af pilotforsøget.

For en grundigere beskrivelse af evalueringens metode henvises til de kapitler i rapporten, som omhandler hver enkelt BFA's pilotprojekt og til rapportens afsluttende kapitel 9 om evalueringens metode.

2. Opsummering og perspektivering

BFA Velfærd og Offentlig Administration

Det er lykkedes at rekruttere fem arbejdspladser til deltagelse i pilotforsøget. Herudover modtog yderligere tre arbejdspladser en del afklarende konsulentstøtte men endte alligevel med ikke at deltage i pilotforsøget.

Der er gennemført evaluering på de fem deltagende arbejdspladser, som viser, at der er skabt tydelige forandringer i første led, nemlig for en afgrænset kreds af ledere, MED, TRIO og lignende, ligesom der er skabt strukturer, for eksempel politikker, retningslinjer, og konkrete redskaber til anvendelse for specifikke medarbejdere. Disse er dog kun i begrænset omfang implementeret fuldt ud, forstået på den måde, at retningslinjer eller konkrete værktøjer har været anvendt på specifikke medarbejdere.

I forhold til det indholdsmæssige fokus i indsatserne på de fem arbejdspladser har alle fem arbejdspladser haft fokus på "arbejdsfællesskaber" eller "bæredygtigt arbejdsmiljø", mens ingen ar-

bejdspladser har ønsket at beskæftige sig med "restitution og pauser". Det er desuden kendetegnende for flertallet af arbejdspladserne, at de har udvidet deres fokus fra indledningsvist at være mere specifikt på seniorer til i højere grad at omhandle livsfaser eller generationer. Indsætserne er således udvidet til at omfatte en bredere kreds af medarbejdere end oprindeligt tænkt.

Alle de deltagende arbejdspladser udtrykker, at de har haft stor gavn af konsulentstøtten, og at de sandsynligvis ikke var nået til samme afklaring om indsatsens indhold og systematik i udviklingen af indsatsen uden konsulentstøtten.

BFA Bygge & Anlæg

De otte byggepladser, som var mål for indsatsen, er rekrutteret i et samarbejde mellem BFA og konsulentvirksomhed samt Videnstjenesten/BamBus.

Konsulentindsatsen er gennemført på alle rekrutterede byggepladser, hvor bedre samarbejde og kommunikation omkring sikkerhedsmødet og arbejdsmiljøkoordinator i byggefasen har været målsætningen.

Den primære forandring er gennemført på otte byggepladser i form af, at konsulenten har rådgivet arbejdsmiljøkoordinator under byggeriet, deltaget i sikkerhedsmøder og forestået processer på sikkerhedsmøder med mere.

Der er gennemført evaluering på tre byggepladser, som viser, at arbejdsmiljøkoordinator selv har gennemført forandringer på alle tre byggepladser primært i relation til deltagerne i sikkerhedsmøder. Der er også eksempler på handlinger udført i relation til byggeledelse, bygningsmedarbejdere med flere.

Interviewpersoner fra alle tre deltagende byggepladser udtrykker, at de har haft stor gavn af konsulentstøtten.

BFA Industri

Den primære indsats består i, at der er udarbejdet et materiale om seniorer og fastholdelse. Materialet er pushet ud til branchen ved to webinarer. Den sekundære indsats består i, at et konsulenthold, som BFA i forvejen har finansieret, tager seniormaterialet med ud og præsenterer det for virksomhederne sammen med en række andre BFA-materialer. Der foreligger ikke data om, hvorvidt virksomhederne har taget materialet til sig eller ej, eller om deres udbytte.

BFA Handel, Finans og Kontor

Der er gennemført to indsatser.

I den ene primære indsats er der udarbejdet et materiale, som betegnes Fordybelsespyramiden. BFA har rekrutteret arbejdspladser, der som den sekundære indsats har afprøvet materialet med udvalgte ledere og medarbejdere. Afprøvningen er lykkedes, og resultaterne er overvejende positive på de tre arbejdspladser men med forskelle, især i de rammer som arbejdspladserne har givet for afprøvningen.

I den anden indsats er der taget udgangspunkt i en app om fysisk træning, som er udarbejdet i et fælles projekt mellem flere BFA'er. BFA har rekrutteret arbejdspladser, der som den sekundære indsats har afprøvet appen med udvalgte ledere og medarbejdere. Afprøvningen er lykkedes på nogle arbejdspladser, mens andre har udskudt eller er faldet fra. Resultaterne er mindre positive,

idet der trænes i kortere tid end forventet, træningsindsatsen går ned over tid, og der er udfordringer med at have adgang de træningsredskaber, som er nødvendige for at følge træningsprogrammerne.

BFA Transport, Service, Turisme og Jord til Bord

BFA har haft vanskeligt ved at rekruttere de ti arbejdspladser, som var målet for indsatsen. Der er rekrutteret fem, hvoraf de to faldt fra efter den indledende kontakt med konsulentvirksomheden, der forestod indsatsen.

Konsulentindsatsen, som består i at yde arbejdsmiljørådgivning med henblik på fastholdelse ud fra arbejdspladsernes aktuelle udfordringer inden for fysisk og psykisk arbejdsmiljø, er gennemført på tre arbejdspladser.

Den primære forandring er gennemført på alle tre arbejdspladser i form af, at konsulenterne har haft dialog med og ydet rådgivning til en mindre gruppe på hver arbejdsplads – primært ledere og en enkelt AMR. Der er stor tilfredshed med konsulentindsatsen på alle tre arbejdspladser.

Den afledte eller sekundære forandring, hvor den mindre gruppe, der har modtaget indsatsen, selv handler i relation til en større gruppe af medarbejdere, er lykkedes på to af arbejdspladserne, mens det på den tredje arbejdsplads er svært at spore konkrete handlinger.

2.1 Perspektivering

Fastholdelse af ældre, fastholdelse generelt – hvor stærk er kobling til fastholdelse

Som det fremgår under beskrivelsen af evalueringen, er det inden for rammerne af pilotforsøgene ikke muligt at udtale sig om betydningen af fastholdelse på langt sigt (outcome 3, jf. afsnit 1.2). Databindsamlingen har derfor ikke haft fokus på outcome 3, men det kan helt generelt oplyses, at der blandt de interviewede konsulenter, medarbejdere eller ledere, heller ikke er nogen som udtrykker, at pilotforsøget har haft en konkret og direkte her og nu betydning for fastholdelse.

Evalueringen viser, at det gennem pilotforsøgene er lykkedes at skabe konkrete forandringer som for eksempel bedre samarbejde, skabe bedre mulighed for restitution og pauser, fjerne ulykkesrisici og i noget omfang skabe mere fysisk træning (outcome 1 og 2, jf. afsnit 1.2). Der er i nogle tilfælde viden om, at pilotforsøgene er blevet fastholdt og fortsat og i andre tilfælde en forventning om men ikke sikkerhed for, at forandringerne vil vare længere end selve forsøgene. Det må antages, at den type forbedringer, som der er nævnt ovenfor, skaber et bedre grundlag for en fastholdelse på arbejdsmarkedet, end hvis de ikke var sket.

Seniorspecifikke tiltag kan også have relevans for andre aldersgrupper

En del af de deltagende offentlige arbejdspladser har undervejs i de afklarende faser af deres indsats valgt at udvide fokus i projektet fra det oprindelige seniorperspektiv til et "livsfaseperspektiv" i stedet. Det skyldes dels, at arbejdspladserne i flere tilfælde har indset, at fastholdelsesproblemer var lige så eller mere udtalte i forhold til yngre medarbejdere. Og dels at de behov for fleksible ordninger, som seniorer kan have, i lige så høj grad efterspørges af andre generationer, fx helt unge medarbejdere eller småbørnsforældre.

På nogle af de deltagende arbejdspladser peger evalueringen således på, at det i denne type projektorienterede udviklingsforløb kan være relevant tidligt i forløbet at afklare, om behov for tiltag er seniorspecifikke eller bør være af mere generel karakter.

Pilotforsøg fører til viden om vidensbehov

Pilotforsøg fra BFA Bygge & Anlæg har allerede i selve forsøget indarbejdet en opsamling af metoder fra konsulentindsatsen, som skal publiceres til branchen på BFA'ets hjemmeside. Ud fra pilotforsøget i BFA Transport, Service, Turisme og Jord til Bord er det ikke planlagt, men der opstår i alle tre virksomhedscases eksempler på viden, der mangler. I rengøringsvirksomheden er der brug for meget korte instruktionsvideoer frem for skriftlige materialer. I transportvirksomheden mangler der beskrivelser af metoder til opbæring af emner til levering på etager. I kantinevirksomheden mangler der beskrivelser af indretning af køkkener ved nyindretning og ombygning. Alle ideer som kan gribes af BFA'et, hvis de bliver vurderet relevante.

BFA-systemet har i forvejen kontakter ud i brancherne gennem de råd og udvalg, som er en del af deres struktur og opbygning. Men det kan skabe en mere kontekstnær viden, når en erfaren konsulent fra branchen, videreformidler sin viden til BFA'et om, hvad der findes af forebyggelsesmetoder, men også kan formidle tilbage til BFA'et om, hvor der er mangler i informations- eller vejledningsindsatsen.

Afprøvning af produkter giver viden til videreudvikling

Der er grund til at formode, at den afprøvning, som BFA Handel, Finans og Kontor har sat i værk med Fordybelsespyramiden og Træn Smart, rummer en mere omfattende indsats og indeholder væsentlig mere evaluering, end hvad BFA'er i almindelighed sætter i værk, når de udvikler et nyt informations-, metode- eller træningsprodukt. Evalueringen af de to produkter giver forhåbentlig yderligere viden, der kan anvendes til forbedring og videreudvikling. De to pilotforsøg er således eksempler på, at BFA-produkter i forskellig grad kan forbedres gennem en 1:1 afprøvning på arbejdspladser.

Arbejdspladsnære konsulentindsatser

Bekendtgørelsen, som regulerer BFA-systemet, har fokus på, at BFA'erne skal løse formidlings- og informationsopgaver i form af at udarbejde branchevejledninger, materialer om metoder til forbedring af arbejdsmiljøet og lignende. Bekendtgørelsen giver også mulighed for arbejdspladsnære indsatser, men reelt har de enkelte BFA'er i perioden til og med 2020 prioriteret formidlingsindsatser frem for arbejdspladsnære indsatser. I 2021 sker der en tidsmæssig afgrænset tilføjelse af ekstra midler til BFA'erne, som i en række tilfælde helt eller delvist anvendes til arbejdspladsnære indsatser. Når pilotforsøgene gennemføres, har BFA'er derfor allerede erfaringer med arbejdspladsnære indsatser.

Der er i en årrække gennemført arbejdspladsnære indsatser fra arbejdsmarkedets parter i form af andre afsendere: Byggeriets Arbejdsmiljøbus tilbyder rådgivning til byggepladser og byggevirksomheder; SPARK¹ tilbyder rådgivning til kommunale arbejdspladser og til TRIO'er i kommuner samt gennem et nogenlunde tilsvarende tilbud til regionale arbejdspladser, og endelig tilbyder Samarbejdskonsulenterne en konsulentindsats på industriens område.

Evaluator vurderer, at nogle af de arbejdspladsnære pilotforsøg med fordel kunne have trukket mere på erfaringer fra andre arbejdspladsnære indsatser. Evaluator vurderer for eksempel, at SPARKs måde at udarbejde skriftlige forpligtende aftaler om at indgå i rådgivningsforløb samt den

¹ SPARK står for Samarbejde om Psykisk Arbejdsmiljø i Kommunerne, se <https://vpt.dk/psykisk-arbejdsmiljoe/hvad-er-spark>

systematiske inddragelse af AMR og TR på lige niveau med ledelsen kunne have styrket forsøgene og deres gennemførelse for eksempel i BFA Velfærd og Offentlig Administration, BFA Transport, Service, Turisme og Jord til Bord og med Træn Smart i BFA Handel, Finans og Kontor.

De pilotforsøg, som har arbejdet med længerevarende forløb med konsulentstøtte til arbejdspladserne, er i flere tilfælde løbet ind i udfordringer med, at der har været for kort tid til at gennemføre (BFA Velfærd og Offentlig Administration og BFA Transport, Service, Turisme og Jord til Bord). Det tager tid at beskrive den opgave, som konsulenterne skal tilbyde arbejdspladserne, det tager tid at annoncere tjenesten, det tager tid at indgå aftaler og endelig viser det sig, at en del af rådgivningsforløbene tager længere tid end beregnet, for eksempel på grund af ferier og udskiftning i personer. Hvis man igen skæver til Byggeriets Arbejdsmiljøbus og til SPARK, blev begge tjenester startet op som pilotforsøg, hvor der var 2-3 år til at opstarte tjenesterne og gennemføre rådgivningsforløb (men også med betydeligt større bevillinger end 1 million kroner).

Når de arbejdspladsnære pilotforsøg fra tre BFA'er i varierende omfang løber ind i udfordringer med mislykket rekruttering, frafald, udskudte forløb og udskiftning i personsammensætning på arbejdspladserne, er det dog ikke anderledes end hvad der sker for de pilotforsøg, som i andre samarbejder, er igangsat af parterne.

Kan pilotforsøgene spredes eller fortsættes?

Det må slås fast, at formålet med pilotforsøgene ikke var at sprede dem eller at fortsætte dem, men at gennemføre pilotforsøgene. Alligevel giver det mening at diskutere, om de kan spredes og fortsættes.

BFA Handel, Finans og Kontors ide med en 1:1 afprøvning af et BFA-produkt inden det endeligt tilrettes og lanceres kan umiddelbart spredes til andre BFA-produkter.

BFA Bygge & Anlægs forsøg med styrket samarbejde og kommunikation er allerede fortsat og videreført for andre midler. Evalueringen tyder på, at indsatsen udfylder et behov for rådgivning i byggeriet, og det ser ud til, at det fortsat er muligt at rekruttere byggepladser til indsatsen. Det tyder derfor på, at indsatsen kan gøres permanent, hvis der bliver tilført de nødvendige midler.

BFA Transport, Service, Turisme og Jord til Bords forsøg med konsulentstøtte, der åbent afhandles med virksomheden, havde svært ved at rekruttere og fastholde arbejdspladserne, men opnåede i alle tilfælde en virkning for de direkte modtagere af konsulentindsatsen, hvor det blev gennemført. Det er mindre oplagt at sprede det præcist, som det har set ud i pilotforsøget ud fra de udfordringer der har været med rekruttering og ud fra, at det formentlig ville vinde med en afgrænsning af indholdet.

BFA Velfærd og Offentlig Administrations forsøg med fastholdelse gennem seniorinitiativer har udfordring med arbejdspladser, der falder fra eller ikke kommer videre for eksempel på grund af andre dagsordener, der fylder. Fastholdelse af seniorer er reguleret af senioraftaler i overenskomster, og initiativer til fastholdelse af seniorer griber ind i en lang række lokale reguleringer på arbejdspladserne. Det kan være svært at fortsætte forsøget under de nuværende rammer, hvis det var et ønske.

2.2 anbefalinger

Evalueringen peger på en række anbefalinger, som med fordel kan medtages i Arbejdsmiljørådets fremtidige forsøgsprojekter i relation til fastholdelse, som organiseres via BFA'erne.

Metodefrihed reducerer evaluerbarheden

Evalueringens resultater viser, at det er vanskeligt at kvalificere, hvorfor nogle af de gennemførte pilotforsøg lykkes bedre end andre. Det skyldes, at såvel metoder som indhold i projekterne er meget forskelligt. Det betyder videre, at der ikke kan analyseres på tværs af projekterne med henblik på at konkludere, *hvorfor* noget virker bedre en andet. Alle BFA'er har på hver sin måde gennemført sine pilotforsøg, og der er kommet værdifulde erfaringer frem – såvel positive som negative. Det meget åbne udbud af pilotforsøgene er efter evaluators vurdering en væsentlig forhindring for at sammenligne erfaringer mellem pilotforsøgene. Selv der hvor de forekommer ens, er der mange kontekstuelle forskelle fx i valg af indhold.

Til fremtidige projekter kan det derfor overvejes, om indhold og metoder bør være mere bundne, så man opnår større mulighed for at konkludere på tværs af projekter. Hvis der i højere grad skulle have været mulighed for at sammenligne mellem forsøgene (ikke mellem BFA'er) kunne en større afgrænsning og en mere præcis ramme formentlig have hjulpet på vej.

Omvendt så betyder metodisk og indholdsmæssig frihed, at der er mulighed for at få afprøvet meget forskelligartede ideer og indsatstyper, hvilket kan være et formål i sig selv.

Gennemførelse af pilotforsøg kræver kapacitet

Pilotforsøgene er gennemført på et tidspunkt, hvor branchefællesskaberne i forvejen havde fået betydelige ekstra midler og havde et aktivitetsniveau over normal. Det anbefales derfor, at pilotforsøg gennemføres på tidspunkter, hvor branchefællesskaberne har et mere normalt aktivitetsniveau sådan, at der er større kapacitet til at gennemføre og afvikle pilotforsøg.

Projektperioden skal være længere end et år

Flere BFA'er peger tilsvarende på, at den oprindelige projektperiode på cirka et år i fremtiden med fordel kan være længere. Dette synspunkt underbygges af, at det var nødvendigt at forlænge projektperioden undervejs. Det gælder i særlig grad i projekter, hvor BFA'erne også selv skal definere indhold og metoder. Flere BFA'er fortæller således, at der er behov for tilstrækkelig tid til intern afklaring, fordi eksempelvis rådene skal være med til at beslutte indhold i indsatsen. Og derefter kræver det også tid at forberede materialer og ikke mindst at rekruttere arbejdspladser til deltagelse, som i dette projekt har vist sig at være en tidskrævende proces for alle BFA'er.

Især viser evalueringen, at flere af de BFA'er, som har valgt konsulentbårne indsatser, har haft problemer med at gennemføre forsøgene inden for den først afsatte tidsramme. Det er derfor en anbefaling enten at give mere tid til pilotforsøg eller at vejlede til ikke at lave forsøg med forholdsvis langvarige konsulentindsatser, hvor der ud over selve indsatsen sammen med virksomheden skal bruges tid til på at etablere 'tjenesten' samt rekruttering og aftaleindgåelse.

Aftaleindgåelse med virksomhederne reducerer frafald

Udover at det har taget lang tid og for nogle BFA'er har været vanskeligt at rekruttere det oprindeligt tiltænkte antal arbejdspladser, så har der også været en del arbejdspladser, som er faldet fra undervejs i projekterne. Således er en del arbejdspladserne sprunget fra enten lige inden de kom med i afprøvning eller konsulenttilbud, og en del er sprunget fra undervejs.

Derfor bør det overvejes, om der på nogen måde kan indgås mere forpligtende, eventuelt skriftlige, aftaler om deltagelse i enten afprøvning eller forløb med konsulent. Det handler med afprøvning om, at virksomhederne får en tilpas stor forståelse af, at afprøvningen er vigtig for branchen (og for

virksomheden selv). I forhold til konsulentindsatserne kan det fx handle om at skabe en forpligtelse, hvor virksomhederne ser så stor en værdi i det de får tilbudt, at de ikke springer fra undervejs. Det er samtidig vigtigt, at virksomhederne allerede indledningsvist får et realistisk billede af, hvilke og hvor mange ressourcer projektet vil kræve.

Både i forhold til afprøvning og konsulentstøtte er det således værd at overveje, om der i den tidlige dialog med arbejdspladser, som udtrykker interesse for et projekt, skal indlægges procedurer, som sikrer en hurtigere afklaring af, om arbejdspladserne er "gearet til" deltagelse, for eksempel ved en mere formaliseret aftaleindgåelse, hvor arbejdspladserne, herunder ledelsen, tidligt i dialogen indgår en mere forpligtende aftale.

I det følgende kapitel (kapitel 3) præsenteres den tværgående analyse af de fem BFA'ers pilotprojekter. I kapitlerne derefter (kapitel 4-8) beskrives og evalueres indsatserne i de enkelte BFA enkeltvis.

3. Tværgående analyse

Rammen for pilotforsøgene har været meget åben, så længe de havde fokus på både fastholdelse og virksomhedsnære indsatser. Den store spredning i pilotforsøgene, gør det samtidig vanskeligt at sammenligne pilotforsøgene i et forsøg på at vurdere, hvad der synes at fungere bedst.

Der er fx forskelle på, hvilken primær indsats, de fem BFA'er har valgt, herunder om indsatsen har været baseret på konsulentstøtte eller selvafrøvning. Der er også forskelle på, om der har været valgt et fokus på fastholdelse generelt eller på fastholdelse af seniorer, og der er flere andre forskelle. Det er derfor vanskeligt at trække store og generelle konklusioner på tværs af pilotforsøgene.

Type af primær indsats

BFA Velfærd og Offentlig Administration og BFA Industri har begge brugt dele af midlerne til pilotforsøg til at udvikle informations-, inspirations- og træningsmaterialer, som siden spredes eller afprøves – det har de andre BFA'er ikke gjort.

BFA Bygge & Anlæg har som den eneste BFA indbygget i pilotforsøget, at der på baggrund af pilotforsøget udvikles et katalog over metoder, som har været anvendt i pilotforsøget.

BFA Velfærd og Offentlig Administration, BFA Bygge & Anlæg, BFA Industri og BFA Transport, Service, Turisme og Jord til Bord har alle arbejdspladsnære indsatser, hvor en konsulent tilbyder sparring og inspiration gennem BFA-materialer eller metoder til bedre samarbejde.

BFA Handel, Finans og Kontor afprøver som de eneste to produkter blandt medarbejdere og ledere, hvor afprøvningen er uden konsulentstøtte.

Type af primær indsats	BFA Velfærd & Off. Adm.	BFA Bygge & Anlæg	BFA Industri	BFA Handel, Finans & Kont.	BFA Trans. Serv. Tur. & Jord til Bord
Udvikling af trænings- eller informationsmaterialer som pushes ud til test på arbejdspladser					
Udvikling af informationsmaterialer som er tilgængelige på web					
Webinar om udviklede materialer					
Konsulentbåren indsats til arbejdspladser					

Der kan på baggrund af type af primær indsats ikke siges noget generelt om, hvorvidt nogle typer har virket bedre end andre. Denne konklusion trækkes på baggrund af, at der fx er en afprøvning af materialer, der lykkes godt, og en anden der lykkes mindre godt, og på baggrund af, at der også er stor forskel på, hvor langt i forandringskæden, det er lykkedes at drive de fire konsulentindsatser.

Konsulentbåren eller selvafrøvning

I en mere simpel udgave af det forrige skema kan der tales om indsatser, som er konsulentbårne, og indsatser, hvor virksomhederne selv afprøver eller henter materialer.

BFA Velfærd og Offentlig Administration, BFA Bygge & Anlæg, BFA Industri og BFA Transport, Service, Turisme og Jord til Bord har alle benyttet sig af konsulentbårne indsatser.

BFA Handel, Finans og Kontor samt BFA Industri har benyttet sig af indsætter, hvor arbejdspladser selv afprøver eller henter materialer.

Støtte til indsats	BFA Velfærd & Off. Adm.	BFA Bygge & Anlæg	BFA Industri	BFA Handel, Finans & Kont.	BFA Trans. Serv. Tur. & Jord til Bord
Arbejdspladsen afprøver selv					
Konsulentbåren indsats til arbejdspladser					

I sammenligning med klassiske materialer fra BFA'er, hvor virksomheden selv henter og afprøver, har pilotforsøg pushet afprøvningen ud til virksomheden. Der er et BFA, som konsekvent lader virksomhederne selv afprøve, og tre BFA'er, som sender konsulenter ud, og én som kombinerer de to metoder. Det er vanskeligt at konkludere, om konsulentstøtte fungerer bedre end at afprøve selv. Det BFA, som lader arbejdspladserne selv afprøve, har et pilotforsøg, der lykkes godt, og et pilotforsøg der lykkes mindre godt. De BFA'er, som yder konsulentstøtte til arbejdspladser, lykkes alle med deres indsætter, men der er store forskelle på, hvor nemt det er at rekruttere arbejdspladser til deltagelse. Og tilsvarende er der store forskelle på, hvad og hvor meget de deltagende arbejdspladser har iværksat (andet led i forandringen).

Med samme argumentation, som under 'Type af primær indsats' kan det anføres, at der ikke er i øjenfaldende forskelle der peger på, at selvaufprøvning eller konsulentbåren indsats i pilotforsøgene har fungeret bedre eller dårligere.

Fastholdelsesfokus

BFA Velfærd og Offentlig Administration og BFA Industri har haft et direkte fokus på fastholdelse af seniorer.

BFA Bygge & Anlæg, BFA Handel, Finans og Kontor og BFA Transport, Service, Turisme og Jord til Bord har fokus på fastholdelse i almindelighed uanset alder.

Fastholdelsesfokus	BFA Velfærd & Off. Adm.	BFA Bygge & Anlæg	BFA Industri	BFA Handel, Finans & Kont.	BFA Trans. Serv. Tur. & Jord til Bord
Fastholdelse af seniorer					
Fastholdelse hele arbejdslivet					

I praksis viste det sig, at konsulentindsatsen fra BFA Velfærd og Offentlig Administration var nødt til at starte med at have et fokus på hele virksomheden, før den kunne fokusere mere på fastholdelse af seniorer.

Det er ikke på baggrund af de gennemførte pilotforsøg muligt at sige noget om indsætter som har fokus på fastholdelse af seniorer eller på fastholdelse i hele arbejdslivet har fungeret bedre eller dårligere.

Hvordan indgår BFA-værktøjer?

BFA-værktøjer indgår i forskellige former i pilotforsøgene.

BFA Velfærd og Offentlig Administration ønskede, at tre allerede udviklede værktøjer skulle være centrale i den konsulentindsats, der blev udbudt.

BFA Bygge & Anlæg finder og udvikler værktøjer undervejs, som anvendes som en del af konsulentstøtten til sikkerhedsmødet. Det er i højere grad generelle samarbejdsværktøjer, end det er specifikke værktøjer til byggebranchen.

BFA Bygge & Anlæg har som mål at udvikle et værktøj på baggrund af konsulentindsatsen.

BFA Handel, Finans og Kontor udvikler et værktøj og tager et, som er udviklet i andet regi, og lader arbejdspladser afprøve værktøjerne uden konsulentstøtte.

BFA Industri har udviklet materialer som er tilgængelige som tekst på hjemmeside, pjecer og webinarer.

BFA Transport, Service, Turisme og Jord til Bord beder konsulentindsatsen om potentielt at tage udgangspunkt i alle BFA-værktøjer sammen med virksomheden udvælge de relevante.

		BFA Velfærd & Off. Adm.	BFA Bygge & Anlæg	BFA Industri	BFA Handel, Finans & Kont.	BFA Trans. Serv. Tur. & Jord til Bord
Værktøjer som (del af) indsats	Udviklet værktøjer/pakker til lejligheden					
	Fundet/udviklet værktøjer undervejs					
	Afprøvet kendte eller udviklet mindre værktøjer ad hoc					
	Tager tre kendte værktøjer med ud					
	Tager alle BFA'ets værktøjer med ud					
Værktøj som produkt	Værktøjer udvikles på baggrund af pilotforsøg					

Værktøjer indgår som det er beskrevet på mange måder i pilotforsøgene. Værktøjer er meget centrale i de to afprøvninger som BFA Handel, Finans og Kontor gennemfører. Især i afprøvningen af Træn Smart er værktøjet stort set lig med afprøvningen samt en indledende introduktion. Her bliver det vigtigt om brugerne tager positivt eller mindre positivt mod værktøjet. I den anden afprøvning betyder processen omkring brugen af værktøjet måske lige så meget som selve værktøjet og processen er også søgt beskrevet som en del af værktøjet.

I de pilotforsøg, hvor værktøjer indgår (dem alle) synes værktøjerne samlet set at spille en mindre rolle. Det er procesforløbet som tilbydes fra konsulenterne der er det vigtigste, værktøjer indgår ind imellem som konkrete afsæt og input til arbejdsmiljøfaglig viden og proces.

BFA Bygge & Anlæg har som de eneste et pilotforsøg, hvor egne BFA-værktøjer spiller en mindre rolle i indsatsen. Pilotforsøget har fokus på styrket samarbejde og kommunikation som den primære indsats, der skal føre til et forbedret arbejdsmiljø og modvirke tidlig tilbagetrækning. Det trækkes primært på samarbejdsværktøjer og ikke på arbejdsmiljøfaglige værktøjer.

Diskussion af forsøgenes afgræsning

Det er, som allerede påpeget, vanskeligt at vurdere, om der er nogle typer af pilotforsøg, der fungerer bedre end andre på baggrund af de forskelle, som er nævnt ovenfor.

Hvis der alligevel skal gives et bud på at sammenligne pilotforsøgene, synes afgræsningen af pilotforsøget at kunne have en betydning for, hvor godt det lykkes.

I relation til de tre konsulentbårne virksomhedsindsatser fra BFA Velfærd og Offentlig Administration, BFA Bygge & Anlæg og BFA Transport, Service, Turisme og Jord til Bord, er det et kvalificeret bud, at BFA Bygge & Anlæg lykkes rigtig godt med sin indsats, fordi den er godt afgrænset (sikkerhedsmødet) og har et konkret fokus på kommunikation og samarbejde. Det har været forholdsvis nemt at kommunikere tilbuddet, at rekruttere til det og at gennemføre pilotforsøget. Til sammenligning er BFA Transport, Service, Turisme og Jord til Bords indsats mere åben, fordi det i dialog med virksomheden kan være hele bagkataloget af BFA-materialer, der bringes op i indsatsen. Det har været vanskeligt at rekruttere til dette pilotforsøg, flere er faldet fra, og der er et mere uens udbytte af indsatsen. BFA Velfærd og Offentlig Administration har valgt en indsats, som på andre måder er svær at afgrænse. Lokale seniorindsatser på en offentlig arbejdsplads skal på den ene side spille sammen med de seniorformuleringer, der findes i overenskomsterne, og på den anden side spille sammen med en række forhold i planlægning af arbejdet på den enkelte arbejdsplads. Der er meget, der skal passe ind sammen, hvilket kan have haft en betydning for, at arbejdspladsernes indsatser har taget lang tid at udvikle.

BFA Handel, Finans og Kontor har afprøvet to produkter, som i begge tilfælde er godt afgrænsede. Når der her er stor forskel på, hvor godt det lykkes at gennemføre pilotforsøgene skyldes det formentlig i højere grad enten afgræsning af afprøvelsesituationen eller forskelle i produkternes kvalitet.

4. BFA Velfærd og Offentlig Administration

BFA Velfærd og Offentlig Administration havde med deres pilotforsøg til formål at udvikle erfaringer med at fastholde seniorer og forebygge nedslidning. Konkret ønskede BFA Velfærd og Offentlig Administration at afprøve allerede eksisterende materialer i et mere fokuseret seniorperspektiv, selvom materialerne ikke er udviklet med et snævert sigte på specifikke aldersgrupper.

Det har samtidig været formålet at afprøve, om konsulentstøtte til arbejdspladserne i den afklarende og indledende fase kunne hjælpe arbejdspladserne på vej i forhold til at anvende materialerne og til at udvikle seniorrettede initiativer.

Pilotforsøget forankres således hos en ekstern konsulentvirksomhed, og det konkrete forløb på arbejdspladsen tilrettelægges efter, hvordan de tilknyttede aktører vægter de forskellige vinkler foreslået af BFA Velfærd og Offentlig Administration.

De materialer, som BFA Velfærd og Offentlig Administration ønskede at afprøve i et seniorperspektiv, er følgende, som samtidig vedrører tre forskellige overordnede temaer:

1. **Arbejdsfællesskaber**, som introducerer til begrebet arbejdsfællesskaber og rummer et dialogværktøj til at arbejde med arbejdsfællesskaber for at opnå fælles forståelse af kerneopgaven.
2. **Veje til bæredygtigt arbejdsmiljø**, som er et dialogværktøj til MED, Arbejdsmiljøgrupper eller HR, der har til formål at styrke et bæredygtigt arbejdsmiljø.
3. **Restitution og pauser**, der med blandt andet dialogkort og podcast rummer inspiration til at arbejde med restitution og pauser.



De tre materialepakker har alle frit tilgængeligt kunnet tilgås af arbejdspladserne via BFA Velfærd og Offentlig Administrations hjemmeside.

Udover de tre ovennævnte redskaber har den eksterne konsulentvirksomhed, som har leveret støtten til arbejdspladserne, også anvendt redskabet CoreCulture (www.coreculture.dk), som er et online ledels værktøj til etablering af et stærkt arbejdsfællesskab, der indeholder et måleredskab, der kan måle styrken af arbejdsfællesskabet nu og her. Der har således været metodefrihed til, at arbejdspladserne og konsulentvirksomheden har kunnet anvende de redskaber, som passede bedst til arbejdspladsernes ønsker.

4.1 Opsamling

Det er lykkedes at rekruttere fem arbejdspladser til deltagelse i pilotforsøget, og der er på alle disse fem arbejdspladser skabt tydelige forandringer i "første led", nemlig for en afgrænset kreds af ledere, MED-udvalget, TRIO-samarbejdet og lignende. Samtidig er der på alle fem arbejdspladser skabt strukturer, for eksempel politikker, retningslinjer, og konkrete redskaber til anvendelse for specifikke medarbejdere, som dermed i væsentlig grad har øget arbejdspladsernes handleparathed, dvs forandring i relation til outcome 1 (jf. programteoriens kæde, som blev præsenteret i afsnit 1.2). Der er således også i en bredere kreds skabt forandringer, men disse er primært relateret til forandringer af kulturel og ledelsesmæssig karakter.

De fem arbejdspladser er på tidspunktet for projektperiodens ophør i altovervejende grad ikke nået til en egentlig implementering af de nye politikker, retningslinjer og individrettede redskaber, som således ikke er taget i brug i større omfang. De fem arbejdspladser fortæller dog, at strukturerne og den fælles forståelse nu er på plads eller næsten på plads, så rammerne for implementering er skabt. Det er således rimeligt at antage, at der på flere arbejdspladser vil ske en forandring i relation til outcome 2 (outcome på mellemlang sigt) i takt med, at tiltagene implementeres i relation til specifikke medarbejdere, men dette er altså ikke sket inden for projektperioden.

Det kan således konkluderes, at den påtænkte flerleddede forandring, som det oprindeligt var meningen at skabe, ikke til fulde er opnået i projektperioden, men det må forventes, at denne vil ske, da strukturerne for det er på plads, og de deltagende arbejdspladser selv har forventninger om, at de har fået skabt et godt grundlag for en bredere implementering af indsatserne.

I forhold til det indholdsmæssige fokus i indsatserne på de fem arbejdspladser, har alle fem arbejdspladser haft fokus på "arbejdsfællesskaber" eller "bæredygtigt arbejdsmiljø", mens ingen arbejdspladser har ønsket at beskæftige sig med "restitution og pauser". Det er desuden kendetegnende for flertallet af arbejdspladserne, at de har udvidet deres fokus fra indledningsvist at være mere specifikt på seniorer til i højere grad at omhandle livsfaser eller generationer. Indsatserne er således udvidet til at omfatte en bredere kreds af medarbejdere end oprindeligt tænkt.

Alle de deltagende arbejdspladser udtrykker, at de har haft stor gavn af konsulentstøtten, og at de sandsynligvis ikke var nået til samme afklaring om indsatsens indhold og systematik i udviklingen af indsatsen uden konsulentstøtten. Især roses systematik og professionaliseret facilitering af møder og temadage, dataopsamling og bearbejdning, som har været meget frugtbar i forhold til at skabe forandring i den smallere kreds, herunder bl.a. MED-udvalg, TRIO-samarbejdet og Arbejdsmiljøorganisationen (AMO).

Udover de fem deltagende arbejdspladser har konsulentvirksomheden også leveret en del afklarende konsulentstøtte til tre arbejdspladser, som udtrykte interesse for deltagelse. Disse tre arbejdspladser endte efter denne indledende afklaring med *ikke* at deltage i pilotforsøget (se desuden afsnit 4.10).

4.2 Forandringsmodel og forsøgs set-up

Organiseringen af forsøget har været tilrettelagt med en konsulentmodel, hvor en ekstern konsulentvirksomhed står for indsatsen på de arbejdspladser, der indgår i forsøget. På de deltagende arbejdspladser er det således de eksterne konsulenter, som har leveret rådgivningen i de konkrete forløb på arbejdspladserne, og indholdet i disse forløb er tilrettelagt efter, hvordan de tilknyttede aktører vægter de forskellige vinkler (henholdsvis arbejdsfællesskaber, bæredygtigt arbejdsmiljø samt restitution og pauser).

Forandringen har flere led, fordi konsulenterne først skal arbejde for at skabe forandring hos en smal kreds af modtagere på arbejdspladsen (for eksempel ledelsen, AMO eller MED), hvorefter der skal skabes en forandring for en bredere kreds af medarbejdere (for eksempel alle medarbejdere eller specifikke aldersgrupper).

Forandringen for den bredere gruppe af medarbejdere påhviler primært arbejdspladserne selv, men konsulenterne har i flere tilfælde også bidraget til denne forandring ved for eksempel at facilitere og holde oplæg på temadage, workshops og lignende. Konsulenterne har således flere steder først bidraget til forandring i en mindre kreds, og dernæst i en større kreds.

BFA Velfærd og Offentlig Administration og den tilknyttede eksterne konsulentvirksomhed havde på forhånd besluttet, at den tilbudte konsulentstøtte til hver enkelt arbejdsplads nødvendigvis måtte være af relativt begrænset omfang af hensyn til ressourcerne i forsøget. Konsulenthjælpen kan således betragtes som en "starthjælp", hvor konsulenterne kunne tilbyde afklarende sparring i relation til afklaring af projektformål og -indhold, planlægning af projektføreløb og facilitering på afklarende møder, f.eks. i MED-udvalg. Dette er ud fra en logisk kalkule om, at ressourcerne i det samlede pilotforsøget ikke var tilstrækkelige til, at der kunne tilbydes mere langsigtet (og timetung) processtøtte.

Udover tilbuddet om konsulentstøtte til at anvende de udviklede værktøjer, var der også oprindeligt en intention om, at BFA Velfærd og Offentlig Administration ville indtænke tværgående erfaringsudveksling mellem de deltagende arbejdspladser, blandt andet via afholdelsen af en temadag for de deltagende arbejdspladser lidt over halvvejs inde i projektperioden, hvor de hver især kunne formidle og dele erfaringer fra deres respektive forløb. Grundet det forsinkede projektføreløb måtte indholdet på temadagen dog ændres, så der i stedet for erfaringsudveksling mellem deltagende arbejdspladser blev anvendt eksterne oplægsholdere (se også afsnit 4.8).

I forsøgets afslutningsfase har BFA Velfærd og Offentlig Administration desuden lagt vægt på formidlingen af erfaringer fra pilotforsøget. BFA Velfærd og Offentlig Administration har således skrevet en række artikler med inspiration og deling af erfaringer fra de deltagende arbejdspladser, som dels er formidlet i BFA Velfærd og Offentlig Administrations egne medier og via de deltagende arbejdspladser.

Rekrutteringen af arbejdspladser til afprøvning

Rekrutteringen af arbejdspladser til afprøvningen af de udviklede redskaber er først og fremmest baseret på markedsføring af materialerne via BFA Velfærd og Offentlig Administrations normale kommunikationskanaler, for eksempel hjemmeside og nyhedsbreve, hvor der sideløbende med præsentation af de tilbudte værktøjer er blevet slået på tromme for muligheden for at rekvirere (gratis) konsulentstøtte. I flere tilfælde fortæller de deltagende arbejdspladser, at de fik kendskab til pilotforsøget via den centrale HR- eller personaleafdeling, som videresendte muligheden for deltagelse til afdelingen. Det er for eksempel tilfældet for et deltagende plejehjem, som fik forelagt muligheden fra kommunens HR, og for en hospitalsafdeling, som fik muligheden forelagt fra hospitalets koncern-HR.

Oprindeligt havde BFA Velfærd og Offentlig Administration en ambition om at rekruttere få større arbejdspladser, hvor materialerne kunne afprøves i flere afdelinger og dermed i forskellige kontekster. Tanken var, at det ville lette rekrutteringen af arbejdspladser (flere arbejdspladser med én indgang), og at der samtidig ville være en central HR- eller personaleorganisation, som de enkelte arbejdspladser kunne hente støtte og strukturer fra, når forsøgets konsulentstøtte (i opstartsfasen)

ophørte. Reelt er dette ikke blevet tilfældet, idet de rekrutterede arbejdspladser alle er lokale afdelinger (for eksempel sygehusafdelinger eller kommunale driftsinstitutioner), som deltager selvstændigt – flere af disse dog på opfordring fra en central HR-afdeling på koncernniveau.

Rekrutteringen er bevidst primært sket i Region Hovedstaden og Region Sjælland med henblik på at gøre det nemmere at samle arbejdspladserne til videndlingsarrangementer, ligesom det ville spare konsulenttimer til rejsetid.

4.3 Evalueringsinterview

Til evalueringen af pilotforsøget under BFA Velfærd og Offentlig Administration er der gennemført interview med ledelses- og medarbejderrepræsentanter og i nogle tilfælde "menige" medarbejdere på de fem arbejdspladser, som har modtaget mest konsulentstøtte og er kommet længst med udvikling og implementering af specifikke tiltag. I tillæg hertil er der gennemført interview med ledelsesrepræsentanter på de tre arbejdspladser, som har modtaget afklarende konsulentstøtte i mere begrænset omfang, men som endte med ikke at deltage i pilotforsøget, og som derfor ikke i projektperioden har implementeret egentlige tiltag eller formaliserede retningslinjer.

I alt er der gennemført interview med otte ledelsesrepræsentanter samt interviews med fem medarbejdere eller medarbejderrepræsentanter (for eksempel Tillidsrepræsentanter (TR), Arbejdsmiljørepræsentanter (AMR), MED-medlemmer).

En enkelt statslig arbejdsplads ønskede ikke at deltage i interview. Det blev begrundet med travlhed, og at arbejdspladsen efter eget udsagn kun har modtaget indledende afklarende dialog med konsulenten (på en workshop). Der er således kun én af de deltagende arbejdspladser, som ikke har ønsket at deltage i evalueringen. Denne arbejdsplads er – grundet manglende data – ikke medtaget i evalueringen nedenfor.

Udover interviews med de deltagende arbejdspladser er desuden gennemført et evalueringsmøde med BFA Velfærd og Offentlig Administration med indledende beskrivelse af pilotforsøget og indhentning af materialer; interview med BFA Velfærd og Offentlig Administrations projektleder; og interview med den eksterne konsulent.

Alle interviews er gennemført i perioden maj til august 2023.

4.4 Overordnet status

De gennemførte interviews viser, at der på tidspunktet for projektperiodens afslutning (juni 2023) var **fem arbejdspladser**, som havde påbegyndt eller implementeret egentlige aktiviteter, udviklingsforløb eller nye tiltag i relation til seniorer (og andre målgrupper på arbejdspladsen), hvor der har været en bredere deltagerkreds, for eksempel i workshops, temadage eller lignende. Aktiviteterne er opstartet med konsulentstøtte i regi af pilotforsøget.

Disse fem arbejdspladser er samtidig også de arbejdspladser, som har modtaget mest konsulentstøtte, afklaringsstøtte og/eller rådgivning fra konsulenten. Og det er samtidig disse fem arbejdspladser, hvor der er skabt forandring. Evalueringen fokuserer derfor primært på disse fem arbejdspladser, fordi det er blandt disse, at der er mest læring at hente.

Derudover har yderligere **tre arbejdspladser** modtaget indledende og afklarende konsulentstøtte og rådgivning fra konsulenten, men disse tre arbejdspladser er i løbet af projektforløbet – og inden der var skabt egentlige forandringer – endt med *ikke* at deltage i pilotforsøget.

Desuden har der været en del kontakt til **yderligere cirka 7-8 arbejdspladser**, hvor BFA Velfærd og Offentlig Administration og/eller konsulenterne har haft en del dialog "frem og tilbage" med arbejdspladserne, men hvor det ikke har resulteret i igangsættelsen af egentlige udviklingsforløb eller projekter (i hvert fald på tidspunktet for projektperiodens ophør i juni 2023).

I nedenstående tabel præsenteres en oversigt over de fem deltagende arbejdspladsers fokus i indsatsen, status på implementering af forløbet på tidspunktet for projektperiodens afslutning samt en kort beskrivelse af, hvor meget konsulentstøtte, de har modtaget.

Sygehus-afdeling 1

- Hovedfokus på temaet "Bæredygtigt arbejdsmiljø", sekundært på "arbejdsfællesskaber"
- Afdelingen har afholdt temadage med seniorer, som har resulteret i, at afdelingen har lavet egen arbejdslivspolitik, som ligger under regionens livsfasepolitik.
- Derudover er der lavet en værktøjskasse, som kan anvendes i relation til den enkelte medarbejders ønsker og behov. Værktøjskassen indeholder muligheder fra for eksempel overenskomster, lokalaftaler og koncernpolitikker.
- Konsulenten har bidraget med afklaring og viden på en række indledende møder med lokale tovholdere.
- Derudover har konsulenten faciliteret temadrøftelse på TRIO med brug af dialogværktøjet CoreCulture.
- Konsulenten har desuden faciliteret temadag med seniorer, hvor konsulenten stod for dataopsamling og efterbehandling.
- Desuden løbende sparring med arbejdspladsens tovholdere.

- Fokus på "arbejdsfællesskaber" i livsfaseperspektiv, da man har ønsket at adressere forskellige behov i forskellige livsfaser.
- Formålet har været at legitimere og skabe åbenhed om behov, dilemmaer og muligheder. At få et fælles sprog for at tale om behov og muligheder.
- Det har ikke været et formål at udarbejde nye politikker eller retningslinjer (da disse findes på koncernniveau), men resultaterne af forløbet er indarbejdet i det fælles ledelsesgrundlag på arbejdspladsen og i den løbende dialog i MED og AMO.
- Konsulenten faciliterede et to-dages forløb, hvor der på førstedagen blev afholdt en fælles session for alle medarbejdere, mens der på andendagen blev afholdt workshops for to mindre grupper af medarbejdere.
- Konsulenten har desuden stået for dataopsamlingen og efterbehandlingen fra ovennævnte to-dages forløb.

- Via de afklarende møder lagde afdelingen sig fast på, at indsatsens fokus skulle være på "arbejdsfællesskaber" i et seniorperspektiv.
- Til at begynde med skulle det både omfatte sygeplejersker og læger, men forløbet for sygeplejersker er ikke blevet til noget i projektperioden.
- På en workshop med afdelingens læger er gennemført en klassificering af arbejdsopgaver (rød/gul/grøn) med henblik på at matche opgaver med medarbejderes behov og præferencer (med særligt fokus på seniorer).
- Status ved projektperiodens afslutning er, at man har nået klassificeringen af opgaver, men ikke fordelingen af opgaverne mellem medarbejderne.
- Det forventes, at opgavefordelingen vil blive implementeret snarligt.
- Konsulenten har deltaget i indledende og afklarende møder med henblik på kortlægning af arbejdsopgaver.
- Derudover har konsulenten faciliteret og stået for dataopsamling og efterbehandling af workshop med læger, hvor arbejdsopgaver blev klassificeret.
- Afdelingen overvejer at entre med konsulenten mhp. at få hjælp til fordelingen af opgaver på medarbejdere.

Kommunalt plejehjem

- I udgangspunktet skulle det handle om seniorpolitik, og oprindeligt fokus var således på "bæredygtigt arbejdsmiljø", men den afklarende fase blotlagde, at der også var behov for at afklare kerneopgaven og arbejdsfællesskabet.
- Derfor ændrede forsøget sig til at gå ud på en reformulering af kerneopgave og arbejdsfællesskab med henblik på efterfølgende at kunne lave livsfasepolitik.
- Der har været en stor grad af inddragelse af alle medarbejdere/alle teams i en fælles formulering af kerneopgaven, så der blev skabt ejerskab blandt alle teams.
- På tidspunktet for projektperiodens ophør er status, at man har vedtaget en formulering af den fælles kerneopgave og en række værdier, som understøtter kerneopgaven. Pt. indhentes input fra alle teams om, hvordan kerneopgaven kan anvendes i hvert team, som efterfølgende skal behandles af TRIO, så det kan blive et redskab i hverdagen.
- Der er afholdt en række afklarende møder med arbejdspladsens tovholdere.
- Konsulenten faciliterede desuden et oplæg for MED-udvalget, hvor der blev anvendt dialogværktøj til afdækning af arbejdsfællesskab og kerneopgave (CoreCulture).

- Tilmeldingen til pilotforsøget skete på opfordring fra kommunens concern-HR, som opfordrede afdelingen til deltagelse grundet en høj andel af seniorer. Afdelingen valgte selv et fokus på "bæredygtigt arbejdsmiljø", som passede godt med medarbejdernes alderssammensætning og en reorganisering, hvor kommunens ejendomme blev sammenlagt med rengøringen.
- Som en del af forsøget har der også været arbejdet med "arbejdsfællesskaber" med henblik på at kortlægge arbejdsopgaverne og fordeling af disse i henhold til medarbejdernes ønsker (blandt andet med seniorperspektiv).
- Forsøgets arbejdsgruppe (med ledelsen og medarbejderrepræsentanter) har nedskrevet et papir med otte konkrete initiativer, som på tidspunktet for projektperiodens ophør blev præsenteret af ledelsen for alle teams med henblik på, at de selv tager ansvar for implementeringen af de otte punkter i eget team.
- Arbejdspladsens involvering i forsøget startede med deltagelse på den fælles temadag afholdt af BFA Velfærd og Offentlig Administration
- Efterfølgende har konsulenten afholdt en række afklarende møder med arbejdspladsens tovholdere.
- Og konsulenten har faciliteret en workshop for lokal-MED om arbejdsfællesskaber samt bidraget til dataopsamling og efterbehandling fra workshoppen.

4.5 Indholdsmæssigt fokus i forsøget

Af de oprindeligt tre temaer, som arbejdspladserne kunne få konsulentstøtte til at arbejde med, har det allerede tidligt i forløbet vist sig, at der udelukkende var interesse for henholdsvis temaet "arbejdsfællesskaber" og temaet "veje til bæredygtigt arbejdsmiljø".

Omvendt har ingen af de arbejdspladser, som deltog eller udtrykte interesse for deltagelse, været interesserede i det tredje tema, "restitution og pauser". Dette tema har således ikke været afprøvet i dette pilotforsøgt. Evalueringen kan ikke kvalificere, hvad der er årsagen til den manglende interesse for temaet "restitution og pauser".

De fem arbejdspladser, som er kommet længst i projektperioden, har samtidig det til fælles, at projektforløbet og især den indledende afklaring ofte har bibragt arbejdspladserne den erkendelse, at det er vanskeligt at arbejde med seniortiltag og arbejdsopgaver for seniorer, hvis man ikke i udgangspunktet har en stærk fælles forståelse for arbejdspladsens kerneopgave og det arbejdsfællesskab, som alle arbejdspladsens medarbejdere, uanset alder, er en del af.

Hovedparten af de deltagende arbejdspladser har således meldt sig til forsøget baseret på et ønske om specifikt at arbejde med seniorpolitik eller tiltag for seniorer, men er endt med at tage en "større og bredere dialog" om arbejdspladsens samlede arbejdsfællesskab og kerneopgave.

"Arbejdsfællesskabet er en forudsætning for, at vi kan implementere livsfasepolitik, og for at få skabt åbenhed og dialog, så medarbejderne ikke føler, at det bliver trukket ned over hovedet på dem. Nogle seniorer efterspørger fleksibilitet, nedsat tid, andre mødetider, ugentlige fridage eller andre former for "elastik", men hvis du har et team med fire seniorer, som alle vil have en ugentlig fridag om onsdagen, så kan det jo ikke lade sig gøre. Men hvis vi har et stærkt fagligt fællesskab og et veletableret arbejdsfællesskab, så opstår der jo en fleksibilitet, hvor man vil kunne opdage, at vi kan flytte en senior til et yngre team, hvor de måske kunne have gavn af erfaringen i et mentorperspektiv, og hvor den pågældende senior så godt ville kunne have fri hver onsdag." (Leder, plejehjem)

"Vi fandt ud af, at vi var nødt til at kortlægge opgaverne, før vi kunne fordele dem mellem medarbejderne, så fordelingen af opgaver tog hensyn til medarbejdernes, for eksempel seniorernes behov. Vi har jo farvelagt opgaverne (rød/gul/grøn) efter de hårdeste opgaver - den øvelse er vi i gang med, så vi får kørt opgaverne derhen, hvor der er medarbejdere, som trives med dem, for eksempel trappevaske, som vi faktisk har medarbejdere, som gerne vil. Og nattevagterne, som passer godt til nogle af de ældre medarbejdere, som ikke stresser, når der sker noget uventet." (Leder, kommunal ejendomsservice)

I forlængelse heraf fortæller alle de fem arbejdspladser også, at de har udvidet forsøget fra at handle om seniorer til i stedet for at omhandle alle medarbejdere på arbejdspladsen. Dels fordi det ikke kun er seniorer, som kan have behov for tiltag – det kan andre aldersgrupper også have. Dels fordi der vanskeligt kan skabes tiltag for seniorer, uden at disse tager hensyn til eller inddrager andre aldersgrupper på arbejdspladsen.

"Vi var ikke selv gået fra seniorpolitik til "arbejdsfællesskab" - det skyldtes jo konsulentens arbejdsmetode, og at det jo hurtigt stod klart for os, at vores daværende "kerneopgave" ikke længere var tidssvarende. Og det er jo rigtigt, at man får vanskeligt ved at skabe opbakning til en seniorpolitik, hvis vi ikke har et stærkt fællesskab. Især nu til dags, hvor der er en mere individuel tilgang fra medarbejderne, i stedet for at tage udgangspunkt i, hvad formålet med opgaven er. Og så havde vi jo også en erkendelse af, at man lige så vel kan være presset som småbørnsforælder eller ung, som hvis man er senior. Derfor må det nødvendigvis handle om livsfaser frem for om seniorer." (AM-konsulent, plejehjem)

"Det endte jo med at handle om bæredygtigt arbejdsmiljø. Det passer godt, for vi har jo også grinet lidt af det med seniorperspektivet, for vi er jo gode til at holde på de ældre... De er jo ikke til at sparke ud. Og de er jo virkelig gode medarbejdere, for de ved, hvad de skal i pludseligt opståede situationer, alarmer, brand og så videre. De bliver ikke stressede i situationen. Derfor er de ældre virkelig gode til at være tilkaldevagt om natten. Det er også en af grundene til, at jeg er glad for, at forsøget blandt andet har ført til ideen om mentorordninger - det skal vi virkelig have grebet fat om." (Leder, kommunal ejendomsservice)

Således berettes – i varierende omfang – men på alle de fem deltagende arbejdspladser, at forsøget er gået fra i udgangspunktet at fokusere på seniorer til at omhandle "livsfaser" eller "generationer".

4.6 Vurdering af materialerne

I forhold til afprøvning af materialerne viser interviewene med de fem arbejdspladser, at de tre materialer/redskaber fra BFA Velfærd og Offentlig Administration om henholdsvis "arbejdsfællesskaber" (1), "veje til bæredygtigt arbejdsmiljø" (2) og "restitution og pauser" (3), at disse først og fremmest har været i brug i den helt indledende afklarende fase, hvor arbejdspladserne har sporet sig ind på det overordnede tema for indholdet i deres indsatser. Som tidligere nævnt har det resulteret i, at arbejdspladserne valgte temaerne "arbejdsfællesskaber" og "veje til bæredygtigt arbejdsmiljø". Ingen arbejdspladser har arbejdet med "restitution og pauser".

I de faktiske forløb, hvor arbejdspladserne har modtaget konsulentstøtte på konkrete møder, temadage eller workshops, fortæller ingen af de fem arbejdspladser om, at de har anvendt de tre redskaber fra BFA. Derimod har redskabet CoreCulture (www.coreculture.dk) været anvendt som dialogværktøj, der har kunnet afklare arbejdspladsernes arbejde med at definere kerneopgaven og forståelsen af arbejdsfællesskabet.

Arbejdspladserne, som har anvendt CoreCulture, peger på, at værktøjet var velegnet til at opnå en større forståelse for, i hvilket omfang der eksisterer et arbejdsfællesskab på arbejdspladsen, fordi værktøjet sikrer, at man systematisk kommer rundt om relevante aspekter, ligesom værktøjet sikrer, at der kan foretages en systematisk dataindsamling undervejs.

"Konsulenten var også ude og holde oplæg for MED-udvalget, hvor vi anvendte CoreCulture. Vi blev overrasket over vores resultat allerede i MED. Resultatet viste jo, at der ikke var en særlig udstrakt følelse af, at vi havde et arbejdsfællesskab. Vi troede, at det ville være bedre. Der var en oplevelse af, at man godt kunne se skævt til hinanden – "hvorfors må dem med børn det her, hvorfor får de ældre lov til det her?" Igen viste det sig, at det handlede mere om generationer end om seniorer. [...] Derfor måtte vi jo i gang med at lave en ny fælles formulering af vores kerneopgave. Vi startede i MED, bagefter i ledergruppen og bagefter i TRIO. Dette gjorde vi på baggrund af resultatet fra CoreCulture, men vi gjorde det selv." (Leder, plejehjem)

"Konsulenten deltog på TRIO-møde med et værktøj, hvor vi som TRIO-gruppe kom rundt i om de forskellige aspekter. Det betød, at TRIO fik bedre forståelse for os selv, og vi analyserede spillet, så vi kunne udvælge fokusområder for vores videre arbejde i afdelingen. Så holdt vi temadag for seniorerne, hvor konsulenten hjalp os med at samle data ind fra temadagen, så vi bagefter havde et systematiseret overblik over data. Vi tematiserede så bagefter på en lidt anden måde end på temadagen, men vi lavede det lidt om, så det passede lidt bedre til det videre arbejde." (Leder, sygehus)

4.7 Vurdering af konsulentstøtten

Alle de deltagende arbejdspladser, som har modtaget konsulentstøtte, udtrykker uforbeholden ros til konsulenterne og den støtte, som de har modtaget. Især fremhæves, at konsulenterne har været dygtige til følgende:

- Konsulenterne har på møder, temadage og workshops kunnet bibringe stor viden, herunder forsknings- og evidensbaseret viden om, hvad der virker. Og i tillæg her til konkrete eksemplificeringer af andre arbejdspladser erfaringer, herunder hvad og hvordan andre arbejdspladser har implementeret tiltag, hvordan de virker, og hvilke barrierer arbejdspladserne er stødt på.
- Også konsulenternes dygtighed i forhold til facilitering af møder og workshops fremhæves som værende afgørende for, at det er lykkedes at skabe opbakning til projekterne, for eksempel temamøder i MED og TRIO, hvor netop brugen af konsulenternes viden om andre arbejdspladser erfaringer fremhæves som afgørende.
- Opsamling af resultater og data fra diverse workshops og temadage og efterbehandling og systematisering af disse data fremhæves også som et vigtigt element af konsulentstøtten, for eksempel i relation til kategorisering/klassificering af arbejdsopgaver, som er velegnet til at fordele på forskellige medarbejdere i forskellige livsfasen. Flere af de deltagende arbejdspladser fremhæver eksplicit, at de selv ville have haft vanskeligt ved denne opgave med at "opsamle data", hvis der ikke havde været tilknyttet konsulentstøtte i forsøget.
- Desuden fremhæves, at det i sig selv har værdi, at temadage og workshops faciliteres af eksterne konsulenter, fordi det gør oplæg mere interessante for deltagerne, når der kommer folk udefra, som kan bringe andres erfaringer til bordet.

Konsulenterne roses desuden for at være vedholdende i den løbende kontakt og opfølgning til arbejdspladsernes tovholdere. Flere fortæller således, at konsulenterne løbende har kontaktet projekterne skriftligt eller telefonisk for at høre til fremdrift og status og i den forbindelse tilbyde sparring og støtte i det videre forløb. Også i perioder hvor arbejdspladserne har haft travlt med andre ting og derfor måske ikke selv har haft så stor selvstændig fremdrift. Det opfattes dels som service-mindet, dels fremhæves, at det har medvirket til at skabe fremdrift i forsøgets udvikling.

Afslutningsvis roses konsulenterne for at være gode til at tilpasse hjælpen til arbejdspladsens behov. De arbejdspladser, som kunne selv, fortæller således, at de fik fornemmelsen af at være blevet opfordret til at "klø på", mens alle arbejdspladser har haft fornemmelsen af, at konsulenterne stod til rådighed, hvis der var behov.

"Jeg har ikke brugt konsulentydelsen så meget, som jeg kunne, grundet travlhed, men det er min egen skyld. Konsulenten har hele tiden stillet sig til rådighed. Men omvendt har jeg fået virkelig god hjælp. Jeg var ikke kommet i gang med det uden konsulentstøtten og pres fra kommunens HR. Og så var det jo en stor hjælp i forhold til lokal-MED, hvor konsulenten klart var med til at sikre opbakningen. Jeg er endt med det produkt, som jeg havde drømt om." (Leder, kommunal ejendomsservice)

Der har ikke været iværksat afprøvninger af de forskellige materialer på arbejdspladser uden konsulentstøtte. Derfor kan evalueringen ikke kvalificere, om redskaberne fungerer uden konsulentstøtten. Flere arbejdspladser nævner dog, at de sandsynligvis ville have haft vanskeligt ved at gennemføre forsøget uden konsulentstøtten, eller at det i hvert fald ville have været vanskeligere.

I forlængelse her af peger flere på, at de nok ville have haft vanskeligt ved at få (top)ledelsesmæssig opbakning til forsøget, hvis deres organisation selv skulle afholde udgifterne til konsulentstøtten.

4.8 Fælles temadag for deltagende arbejdspladser

Som tidligere nævnt var det også planen, at der lidt over halvvejs i projektperioden skulle afholdes en temadag for de deltagende arbejdspladser, som skulle fremlægge deres indsatser og lære af

hinandens erfaringer. Fordi de fleste arbejdspladsers projekter var trukket ud, valgte BFA Velfærd og Offentlig Administration i stedet brug af inspirationsoplæg fra eksterne oplægsholdere. Et par af de deltagende arbejdspladser udtrykker skuffelse over dette, da de havde set frem til at præsentere egne erfaringer og få inspiration fra de øvrige deltagende arbejdspladser.

”Vi havde lagt en del tid i at lave en fremlæggelse til temadagen om vores arbejde, som jo så ikke blev relevant, for der var mange aflysninger, og temadagen blev med oplæg fra eksterne i stedet. Det var lidt skuffende for os, da vi gerne ville have inspiration fra andre arbejdspladser. Men det bekræftede os under alle omstændigheder i, at det vi gør, er godt. Og tiden med at lave en præsentation af vores egne erfaringer var ikke spildt, for det gav os vores eget tempo og fik os til mere systematisk at reflektere over vores indsatser.” (Leder, sygehus)

4.9 Arbejdspladsernes vurdering af de opnåede forandringer

De fem arbejdspladser, hvor der er opstartet eller implementeret egentlige aktiviteter, udviklingsforløb eller nye tiltag i relation til seniorer (og andre målgrupper på arbejdspladsen) for en bredere kreds, beretter stort set enstemmigt, at det har taget længere tid end forventet at implementere tiltag, endsiges skabe en forandring. I nedenstående tabel vises på oversigtsform, hvor langt arbejdspladserne er kommet med deres indsats (på tidspunktet for projektperiodens ophør, juni 2023).

Arbejdsplads	Status på implementering af ny tiltag
Sygehus-afdeling 1	<ul style="list-style-type: none"> Afdelingen har lavet egen arbejdslivspolitik, som ligger under regionens livsfasepolitik. Derudover er der lavet en værktøjskasse, som kan anvendes i relation til den enkelte medarbejders ønsker og behov. Begge dele har tydeliggjort mulighederne for medarbejderne, men er endnu kun anvendt konkret i enkeltstående tilfælde.
Sygehus-afdeling 2	<ul style="list-style-type: none"> Formålet med indsatsen er at legitimere og skabe åbenhed om behov, dilemmaer og muligheder. Det har ikke været et formål at udarbejde nye politikker eller retningslinjer (da disse findes på koncernniveau), men resultaterne af forløbet er indarbejdet i det fælles ledelsesgrundlag på arbejdspladsen. Der har endnu ikke været eksempler på specifikke medarbejdere, hvor der har skullet indgås aftaler siden indsatsen.
Sygehus-afdeling 3	<ul style="list-style-type: none"> Der er foretaget en klassificering af arbejdsopgaver, men det er ikke nået at matche opgaver med medarbejdere. Det forventes, at opgavefordelingen vil blive implementeret snarligt (men således ikke i projektperioden).
Plejehjem	<ul style="list-style-type: none"> Der er vedtaget en formulering af den fælles kerneopgave og en række værdier, som understøtter kerneopgaven. Pt. indhentes input fra alle teams om, hvordan kerneopgaven kan anvendes i hvert team, som efterfølgende skal behandles af TRIO, så det kan blive et redskab i hverdagen.
Kommunal rengøring og ejendomsservice	<ul style="list-style-type: none"> Forsøgets arbejdsgruppe (med ledelsen og medarbejderrepræsentanter) har nedskrevet et papir med otte konkrete initiativer, som på tidspunktet for projektperiodens ophør præsenteres af ledelsen for alle teams med henblik på, at de selv tager ansvar for implementeringen af de otte punkter i eget team. Retningslinjer er således vedtaget, men skal først til at blive implementeret.

Det fremgår af tabellen ovenfor, at status på alle fem arbejdspladser er, at der er udviklet retningslinjer eller politikker eller skabt en ny kultur eller et begrebsapparat for, hvordan bæredygtigt arbejdsmiljø og arbejdsfællesskaber kan adresseres. For disse arbejdspladser er der således skabt en forandring på overordnet eller kulturelt niveau.

"De afholdte workshops har gjort det legitimt at tale om forskellene i forskellige aldre og medarbejdergrupper. For eksempel har vi en vakant stilling, og der diskuterer vi, om det vil være smart med en ung, som har kompetencerne til IT og systemer, eller skal vi hellere have en ældre, som har det der høje serviceniveau. Det har skubbet til vores forståelse af forskellene og styrkerne hos de forskellige grupper. Det har mest af alt været indspark i vores eksisterende overvejelser og en i forvejen god og teoretisk velbegrundet ledelse." (Leder, sygehus)

Omvendt er der ingen af de fem arbejdspladser, som er nået så langt, at tiltagene har været anvendt i relation til konkrete medarbejdere.

Det kan således konkluderes, at den påtænkte flerleddede forandring, som det oprindeligt var meningen at skabe, ikke til fulde er opnået i projektperioden.

Der er skabt tydelige forandringer i "første led", nemlig for en afgrænset kreds af ledere, MED, TRIO og lignende, ligesom der er skabt strukturer, for eksempel politikker, retningslinjer, og konkrete redskaber til anvendelse for specifikke medarbejdere.

Flere arbejdspladser fortæller videre, at det er blevet legitimt blandt ledere og medarbejdere at tale om forskelligheder og forskellige behov, og at der generelt er opnået større forståelse for kerneopgaven, arbejdsfællesskabet, og ikke mindst hvordan hver enkelt medarbejder bidrager til disse. Der er således også skabt en forandring i flere led, men denne har overvejende kulturel og ledelsesmæssig karakter.

De fem arbejdspladser er således på tidspunktet for projektperiodens ophør i altovervejende grad ikke nået til en egentlig implementering af de nye politikker, retningslinjer og individrettede redskaber, som således ikke er taget i brug i større omfang. De fem arbejdspladser fortæller dog, at strukturerne og den fælles forståelse nu er på plads eller næsten på plads, så rammerne for implementering er skabt. Med terminologien fra programteoriens kæde (jf. afsnit 1.2) er der skabt forandring i relation til outcome 1 men på evalueringstidspunktet ikke i relation til outcome 2.

Forandring tager tid

Flere af arbejdspladserne peger i den forbindelse på, at det har taget lang tid at udvikle indsatsen og tilhørende retningslinjer. Det skyldes, at arbejdspladserne har oplevet, at det var nødvendigt først at opnå en grundlæggende fælles forståelse for kerneopgaven og arbejdsfællesskabet, hvilket har krævet et omfattende arbejde med en udstrakt grad af medarbejderinddragelse, som i sig selv tager tid.

Samtidig har skiftet fra seniorperspektiv til livsfase- eller generationsperspektiv betydet inddragelse af alle medarbejdere frem for blot et mindretal bestående af relevante seniorer. På den vis kan man sige, at arbejdspladserne har måttet tage en omvej i form af formulering af fælles forståelser af arbejdsfællesskab og kerneopgave.

"Der er helt vildt travlt, og der er mange konkurrerende dagsordner, så man skal tage det i etaper. Men omvendt er vi jo nødt til at stoppe op og lave en forandring, for ellers bliver det jo ikke bedre. Vi kommer til at få endnu mere travlt, hvis vi ikke kan holde på

medarbejderne. Travlheden går jo ud over nærværet, som er det allervigtigste i vores arbejde. Men tingene tager lang tid. For vores vedkommende er det dog ikke daglig travlhed eller konkurrerende dagsordner, som har betydet, at det tager lang tid. Det er snarere, fordi vi er et stort sted, hvor vi gerne vil inddrage 250 medarbejdere. Det er vi nødt til, for hvis vi ikke inddrager, så taber vi medarbejderne.” (Medarbejderrepræsentant, plejehjem)

Det bemærkes i den forbindelse, at nogle af de deltagende arbejdspladser først har påbegyndt deres deltagelse eller udvikling af tiltag sent i projektperioden, hvilket er en del af forklaringen på, at disse arbejdspladser, endnu ikke er i mål med den egentlige implementering.

Muligheder og barrierer i afprøvningen

Interviewene med de deltagende arbejdspladser peger desuden på en række faktorer, som arbejdspladserne selv fremhæver, som medvirkende årsager til, at det er lykkedes eller ikke er lykkedes at udvikle tiltag.

Eksisterende strukturer fremmer arbejdet og enigheden

Som tidligere nævnt, var det oprindeligt tanken fra BFA Velfærd og Offentlig Administration, at det ville være en fordel at rekruttere deltagende arbejdspladser, som er en del af en større organisation med en moden arbejdsmiljøorganisation og eksisterende politikker og retningslinjer, som understøtter og er i tråd med forsøget, idet tiltagene således ville have større sandsynlighed for at lykkes. Dette bekræftes i interviewene med flere af arbejdspladserne, hvor flere peger på, at det har gavnet, at der på koncernniveau har været allerede eksisterende livsfasepolitikker eller muligheder i for eksempel overenskomster eller lokalaftaler. Således henviser flere af de deltagende arbejdspladser til, at de har kunnet læne sig op ad eller anvende eksisterende strukturer og politikker fra organisations centrale HR-afdeling, fra MEC på koncernniveau eller lignende.

Flere deltagende arbejdspladser fortæller således, at for eksempel livsfasepolitikker eller tilsvarende drøftelser (i MED eller tilsvarende) på koncernniveau dels skaber legitimitet og ledelsesmæssig opbakning. Dels helt konkret letter arbejdet, fordi der kan tages udgangspunkt i koncernens politikker eller redskaber, som så ”blot skal oversættes” til den lokale kontekst og anvendelse i afdelingen eller driftsinstitutionen. Eksempelvis fortælles på en enkelt arbejdsplads, at kommunens deltagelse i KL og Forhandlingsfællesskabets projekt, Seniorpartnerskabet, har været frugtbar for arbejdspladsen eget projekt, fordi indsatserne grundlæggende handler om det samme. Dermed har der dels været en ramme at arbejde ind i. Dels har det været nemt at opnå enighed i diverse fora som for eksempel MED og TRIO, fordi ledelses- og medarbejdersiden her allerede har etableret en fælles forståelse.

”Vi er ikke gået i krig med - og har ikke haft intention om det - at lave formaliserede politikker, retningslinjer og så videre. Dem har vi jo på hospitals- og regionsniveau. Det har mere handlet om, at få det indlejret i vores egen daglige ledelse.” (Leder, sygehus)

”Kommunen deltager jo også i Seniorpartnerskabet, så også på kommunalt niveau er vi fortalere for at arbejde aktivt med at fastholde seniorer.” (Leder, plejehjem)

Livsfaseperspektivet gør det nemmere at skabe opbakning end seniorperspektiv

På samme vis har det også haft positiv betydning, at arbejdspladserne har valgt et livsfaseperspektiv frem for et mere snævert seniorperspektiv, fordi tiltagene derfor potentielt har relevans for alle medarbejdere og potentielt kan komme alle med behov til gode uanset alder.

"Vi har ikke så mange seniorer, så vi har været godt tilfredse med, at det er blevet et generationsperspektiv i stedet, for så rummer det jo hele arbejdspladsen. Konsulenten interesserer sig jo mest for arbejdsfællesskaber, og det passer fint til os. Hvis vi lancerer det for medarbejderne som seniorinitiativ, så møder vi jo også modstand – "hvad så med os unge?" eller "hvorfor skal det handle om mig, bare fordi jeg er senior?" (Leder, hospitalsafdeling)

"Der er meget bredere appel i generationsperspektivet og arbejdsfællesskaber end i seniorperspektivet, Det får relevans for alle medarbejdere og bliver dermed mere gangbart og lettere at "sælge" til alle medarbejdere." (Medarbejderrepræsentant, plejehjem)

Det er i øvrigt en udtalt tendens på alle deltagende arbejdspladser, at der er meget udstrakt enighed blandt ledelses- og medarbejderrepræsentanter fra MED, TRIO og AMR om vigtigheden af indsatserne. Det træder især tydeligt frem på de arbejdspladser, hvor der både er gennemført interview med repræsentanter fra ledelses- og medarbejdersiden, hvor der er udtalt enighed om, at begge sider gerne vil og bakker op om disse indsatser og forandringer.

Travlhed og konkurrerende dagsordner er en barriere for fremdriften

For de fleste af de deltagende arbejdspladser har det været vanskeligt at finde tid til udviklingsindsatsen på flere niveauer. Ledelsesmæssigt fordi der på de fleste arbejdspladser i branchen generelt er en meget travl hverdag både for ledere og medarbejdere – blandt andet på grund af den arbejdskraftmangel, som dette projekt skal adressere.

Samtidig er der på mange arbejdspladser løbende gang i mange forskellige politisk besluttede eller strategisk ledelsesmæssige udviklingsprojekter og indsatser, som dette projekt har skullet konkurrere med.

Dette er en af – men ikke den eneste – forklaring på, hvorfor mange af arbejdspladserne har været lang tid undervejs med afklaring, udvikling og implementering af indsatser og forandringer i deres projekter.

4.10 Arbejdspladser som fik afklarende konsulentstøtte, men valgte ikke at deltage

Som nævnt indledningsvis i dette kapitel har yderligere **tre arbejdspladser** modtaget indledende og afklarende konsulentstøtte og rådgivning fra konsulenterne, men disse tre arbejdspladser valgte på den baggrund, at de ikke ville deltage yderligere i projektforsøget. Dette skete således, inden der var skabt egentlige forandringer. På disse tre arbejdspladser var der således på tidspunktet for projektperiodens udløb (juni 2023) ikke iværksat egentlige udviklingsforløb eller konkrete tiltag for en bredere kreds.

Herudover har der i forbindelse med rekrutteringen til pilotforsøget været kontakt til **7-8 yderligere arbejdspladser**, som endte med ikke at deltage i forsøget, om end BFA Velfærd og Offentlig Administration og konsulenten havde en del dialog "frem og tilbage" med (i hvert fald på tidspunktet for projektperiodens ophør i juni 2023). Disse arbejdspladser har således enten decideret meldt fra i forhold til deltagelse i forsøget, eller der er ikke sket noget konkret trods gentagne opfølgende aktiviteter fra konsulenten.

Det er ikke en del af evalueringsoopdraget at vurdere, hvorvidt antallet af deltagende arbejdspladser er tilfredsstillende. Ikke desto mindre er det dog en pointe til fremtidige projekter, at der i relation til

pilotforsøget under BFA Velfærd og Offentlig Administration har været kontakt til en del arbejdspladser, hvor indsatsen ikke er nået så langt, at der har været igangsat en egentlig udviklingsindsats, endside en afprøvning af materialerne fra BFA Velfærd og Offentlig Administration.

Der er gennemført interview med tovholderen på de tre arbejdspladser, som modtog afklarende konsulentstøtte, men som endte med ikke at deltage, for at kvalificere årsagen til, at arbejdspladserne valgte ikke at deltage. Det er således værd at knytte et par pointer om rekrutteringen og frafaldet af arbejdspladser i projektperioden til brug for eventuelle fremtidige rekrutteringer af arbejdspladser i pilotforsøg.

For de tre arbejdspladser, hvor der har været en del kontakt med BFA Velfærd og Offentlig Administration og konsulenterne, er der ifølge de interviewede tovholdere (ledelsesrepræsentanter) i alle tilfælde tale om, at travlhed eller faktorer specifikt relateret til de konkrete arbejdspladser har ført til, at arbejdspladserne har måtte sætte egentlige udviklingsaktiviteter på pause eller helt trække sig fra forsøget. For eksempel fortælles på to af arbejdspladserne, at budgetoverskridelser og deraf følgende sparekrav medførte, at arbejdspladserne vurderede, at der ikke var økonomiske og tidsmæssige ressourcer til at gå videre med forsøget.

I interviewene med alle disse tre arbejdspladser peges samstemmende på, at valget om ikke at deltage *ikke* skyldes pilotforsøgets indhold eller indsatsen fra BFA Velfærd og Offentlig Administration men udelukkende faktorer på arbejdspladsen.

Alle tre arbejdspladser peger tværtimod på, at der er udpræget tilfredshed med den indledende dialog med konsulenten, som fremhæves som professionel og vidende, ligesom projektindholdet fremhæves som relevant. Samtidig peges også blandt disse virksomheder på, at konsulenten har været meget opsøgende i forhold til at ringe og høre, hvad status er og tilbyde hjælp til at komme videre. Blandt disse arbejdspladser nævnes meget eksplicit, at det i hvert fald ikke er konsulentens skyld, at forsøget ikke er kommet længere på deres arbejdsplads.

"Intentionen var der hos os, og indholdet i pilotforsøget fejlede ikke noget. Og konsulenten gav vældig god sparring, som var meget afklarende for os. Så forsøget fejlede ikke noget, men den spareøvelse, vi skal igennem, gør bare, at det ikke har gang på jord at lave forsøget inden for nærmeste fremtid. Vi kan simpelthen ikke afsætte ressourcerne til det." (Leder, kommunal hjemmesygepleje)

Det kan ikke på baggrund af evalueringens resultater konkluderes, hvorvidt dette "fracald" kunne være undgået eller ej.

Det vil dog til fremtidige projekter være værd at overveje, om der i den tidlige dialog med arbejdspladser, som udtrykker interesse for et projekt, skal indlægges procedurer, som sikrer en hurtigere afklaring af, om arbejdspladserne er "gearet til" deltagelse, for eksempel ved en mere formaliseret aftaleindgåelse, hvor arbejdspladserne, herunder ledelsen, tidligt i dialogen indgår en mere forpligtende aftale. Det kan eventuelt hentes inspiration i forsøget SPARK – Psykisk Arbejds miljø i Kommuner², hvor der indledningsvis indgås en formaliseret samarbejdsaftale, som eksplicit beskriver deltagernes forpligtigelser i forsøget, herunder TRIO/SUs/AMOs deltagelse.

² Se: <https://vpt.dk/spark>

5. BFA Bygge & Anlæg

BFA Bygge & Anlæg har gennemført et pilotforsøg om "Understøtning af samarbejde om arbejdsmiljø på byggepladser".

Forsøget har fokus på følgende arbejdsmiljøemner:

- Arbejdsulykker
- Kemi, vådt arbejde, støv eller biologi
- Muskel- skeletbesvær
- Samarbejde om forebyggelse (for eksempel AMO, SU, MED, HR)

BFA Bygge & Anlæg har gennemført pilotforsøg ved at lade eksterne konsulenter med viden om bygge- og anlægsbranchen, arbejdsmiljø og god kommunikation understøtte arbejdsmiljøkoordinatoren samt andre relevante aktører i – med fokus på arbejdsmiljømålene - at forbedre samarbejde og god kommunikation.

Der gennemføres aktiviteter på ca. syv byggepladser, og hver byggeplads skal have 5-10 aktiviteter.

Med arbejdsmiljøkoordinatoren som omdrejningspunkt er indsatsen rettet mod alle aktører på byggepladsen, som er i kontakt med arbejdsmiljøkoordinatoren, og som har indflydelse på arbejdsmiljøet. Det er primært ledere, medarbejdere og arbejdsmiljørepræsentanter m.v. fra virksomheder, der udfører arbejde på byggepladsen. Da arbejdsmiljøkoordinatorens opgave er i praksis at udføre bygherrens ansvar for og opgaver med koordinering på byggepladsen, er det vigtigt, at bygherren også er involveret i projektet. Det er samtidig en målsætning at vælge byggepladser med forskellige organiseringer af arbejdsmiljøkoordinering.

Indsatsens primære mål er arbejdsmiljøkoordinatoren, men det ønskes, at bygherren er involveret i forsøget. Det er samtidig en målsætning at vælge byggepladser med forskellige organiseringer af arbejdsmiljøkoordinering.

På baggrund af erfaringerne fra indsatserne udarbejdes et katalog med eksempler, som distribueres på BFA'ets hjemmeside.

5.1 Opsamling

Der er gennemført konsulentbårne aktiviteter på otte byggepladser (planlagt cirka 7). Undervejs afbrød to af byggepladserne deres forløb, før de have nået 5-10 aktiviteter, derfor er der i alt 8 byggepladser.

De tre evaluerede indsatser viser alle en række positive udbytter på byggepladserne:

- For sikkerhedsmødernes afvikling
- For arbejdsmiljøindsatser på pladserne
- For de involverede arbejdsmiljøkoordinatorer

Konsulenterne har hovedsagelig udfyldt rollen som sparringspartner for arbejdsmiljøkoordinator, som deltager og observatør på sikkerhedsmøderne. Konsulenterne har desuden i mindre omfang haft en direkte rolle på sikkerhedsmøder ved at introducere et værktøj eller en måling.

Et af formålene har på alle de tre evaluerede tre indsatser været at flytte sikkerhedsmødet fra at være præget af lav deltagelse fra formænd og megen envejskommunikation fra arbejdsmiljøkoordinator til formænd hen til en større aktiv deltagelse i mødet fra formænd. Der er på alle tre pladser skabt større aktivitet og inddragelse blandt deltagerne i sikkerhedsmødet (formænd, sikkerhedsrepræsentanter og ansatte).

Et andet formål var at inddrage og afprøve forskellige metoder og modeller, som kunne styrke samarbejde og kommunikation omkring sikkerhedsmødet. Det er også sket i og med, at der for eksempel er afprøvet en række forskellige metoder til at måle arbejdsmiljøindsatsen på byggepladserne som udgangspunkt for dialog og handleplan. På to ud af tre pladserne kommer målingerne til at fungere og have en betydning for arbejdsmiljøindsatsen.

Konsulenterne har afprøvet forskellige metoder til at arbejdsmiljøkoordinator begynder at være mere nysgerrig og spørgende i deres dialog med aktørerne på byggepladsen fremfor at optræde konkluderende og med brug af envejskommunikation. Alle arbejdsmiljøkoordinatorer fortæller, at de har haft et positivt udbytte af indsatsen.

Det har på alle tre pladser fungeret godt, at konsulenten både har fungeret som 1:1 sparringspartner for arbejdsmiljøkoordinator, har deltaget i sikkerhedsmøderne som observatør og enkelte gange har haft en rolle med at introducere et værktøj eller en måling på sikkerhedsmøderne.

Det vurderes at være vigtigt, at konsulenterne både har haft erfaring med at være proceskonsulenter samt haft faglig viden om byggeri.

5.2 Forandringsmodel

Indsatsen er planlagt og beskrevet af BFA Bygge & Anlæg og præsenteret og diskuteret med evaluator på en workshop.

Indsatsen bygger på en forandring, hvor konsulenten leverer en indsats primært rettet mod arbejdsmiljøkoordinator og sikkerhedsmødet (og potentielt også andre møder), hvorefter det er intentionen:

- At arbejdsmiljøkoordinator for at styrke kommunikation og samarbejde selv begynder at handle (på en ny måde) i relation til de tilstedeværende på sikkerhedsmødet og i forhold til afholdelse af møderne og mødernes indhold (og eventuelt andre møder)
- At arbejdsmiljøkoordinator (eller anden modtager af indsatsen) begynder at handle på en ny måde mere generelt i sit arbejde som koordinator på pladsen.
- At handlingerne i sidste ende fører til et bedre arbejdsmiljø og øget fastholdelse

Konsulentindsatsen er ved de tre evaluerede indsatser lykkedes med at gennemføre indsatsen i relation til at deltage i sikkerhedsmøder samt at rådgive arbejdsmiljøkoordinator omkring afholdelse af sikkerhedsmøder (og andre møder). Arbejdsmiljøkoordinator har i alle tre tilfælde opnået et udbytte i form af input til, hvordan møderne kan afvikles på en mere inddragende måde og har ændret i sin måde at afholde møderne. Ved alle tre indsatser har konsulenten præsenteret metoder som skulle kunne styrke kommunikation og samarbejde og metoderne er taget i brug og arbejdsmiljøkoordinator oplever, at de fleste metoder er meningsfulde. Pilotforsøget har således opnået outcome 1 og outcome 2 (jf. afsnit 1.2).

5.3 Rekruttering og udvælgelse til evaluering

Rekrutteringen af byggepladser og virksomheder til pilotforsøget er sket gennem relationer eller kontakter, der fandtes i forvejen. Det er primært kontakter fra det konsulenthus, som har gennemført møderne, men også kontakter fra BFA Bygge & Anlæg og Videnstjenesten/Byggeriets Arbejdsmiljøbus.

Der er rekrutteret og gennemført aktiviteter på otte byggepladser. Men det har ikke været uden udfordringer. Det har taget lang tid at få aftaler med otte byggepladser:

”Vi forudså nok ikke, hvor lang tid det tager at løbe et forløb i gang. Man skal forklare om indsatsen, koordinator skal spørge internt om lov, så skal vi forklare igen... de vil gerne, men så kommer der alle mulige forhindringer.” (konsulent)

Når indsatsen er fokuseret på møder og primært sikkerhedsmøder, og der er et ønske om 5-10 aktiviteter, bliver det følsomt, hvis et møde eller to aflyses.

”Hvis et sikkerhedsmøde af en eller anden grund aflyses, så bliver det en forhindring, fordi aktiviteterne med at støtte op om samarbejde er placeret på sikkerhedsmøderne” (konsulent)

Det har også været en udfordring at fastholde aktiviteterne på nogle af pladserne, blandt andet fordi de først siger ja, så siger de nej, fordi de får travlt, og nogle sikkerhedsledere går på barsel. Det betød, at det var lige ved at blive en udfordring, at gennemføre alle otte forløb:

”Vi var ved at løbe ud af tid til sidst.” (konsulent)

Evaluator har evalueret tre ud af de indsatses, som er gennemført på otte byggepladser. Indsatsene er udvalgt ud fra, at de er dem, som er først gennemført.

Konsulenterne har ført en detaljeret logbog som indgår i evalueringsgrundlaget.

5.4 Evaluering med konsulent

En af de udførende konsulenter er interviewet om indsatsen. På den ene side synes hun, at indsatsen giver mening fordi der er meget der peger på, at dialog og samarbejde skal styrkes og sikkerhedskulturen i byggebranchen skal moderniseres.

”Jeg tror, der er fat i noget. Det med at få mere dialog ud på byggepladser. Det siger forskning om sikkerhedskultur også, inddragelse og kompetenceløft som en del af en bedre kultur. Der er gode eksempler på, at der sker noget. Jeg har indtryk af, at mange af dem vi har haft fat i, vil bruge nogle af værktøjerne fremover.” (konsulent)

På den anden side har hun også en ydmyghed for, hvor langt indsatsen er nået.

”Jeg synes indsatsen er lykkedes på den måde, at vi har fået nogle erfaringer med om, hvor svært det er at skabe dialog ude på byggepladserne. Det er en opgave, hvor man skal være vedholdende for at få dem til at bruge de forskellige værktøjer.” (konsulent)

Indsatsen har haft sit hovedfokus på koordinatorrollen, hvad enten det har været en person, som kun har haft denne rolle, eller en person, som både er byggeleder og koordinator.

Det er ifølge konsulenten nemmere at få de yngre byggeledere til at prøve metoder til bedre samarbejde. De er anderledes – de siger, lad os prøve det. De kan se fordelene med mere dialog og mere inddragelse af formænd og arbejdsmiljørepræsentanter og andre ansatte.

Pilotforsøgene har ifølge konsulenten primært fokuseret på indsatsen over for arbejdsmiljøkoordinator og det, som sker direkte på sikkerhedsmøderne. Konsulenterne har prøvet at få deltagere i sikkerhedsmødet til at tage sikkerhed med ud på pladsen til deres folk, men oplever fra sit ståsted, at det er svært.

”Det virker kun, hvis formændene går videre ud til medarbejderne, det er lykkedes momentvist, men det er svært” (konsulent)

I forhold til at skabe et bedre samarbejde på sikkerhedsmøderne fortæller konsulenten, at det fungerer der, hvor arbejdsmiljøkoordinator forstår, at de skal være mere inddragende i forhold til formænd. De skal forstå, at det ikke er dem selv, der skal have alle løsninger, de kommer fra at være entreprenører mange af dem og har en tendens til at ville skabe løsninger selv. Nogle forstår at skabe løsninger i fællesskab, men de gør det ikke så struktureret. For eksempel har det nogle steder været en udfordring at få arbejdsmiljøkoordinator (og formændene m.fl.) til at tage en runde i starten af sikkerhedsmødet, hvor de kan fortælle om samarbejde og sikkerhed uden et bestemt arbejdsmiljøfagligt fokus. Det er uvant, men for nogle giver det en positiv oplevelse, hvis det lykkes.

Et eksempel på hvordan konsulenten har arbejdet med at opfordre arbejdsmiljøkoordinator til at være mere inddragende er, at denne i spørger ud i rummet, ”hvad er problemet her?” i stedet for at sætte et billede på og påtale, hvad der skal ændres.

Det har været et mål at afprøve 5-10 metoder afprøvet på hver byggeplads, men det har været svært altid at opnå det. Nogle af koordinatorerne har gerne villet teste den samme metode af flere gange, før en ny metode kunne komme i spil. Det har været et dilemma for konsulenten og arbejdsmiljøkoordinator at kunne prøve færdig, eller om hun skulle forsøge at introducere en ny metode.

Konsulentvirksomheden har taget elementer fra pilotforsøget med som underviser på koordinatoruddannelsen, hvilket giver mulighed for en anden form for spredning af læring.

De metoder, som er anvendt, er en blanding af noget, som konsulenterne har gjort før, det gælder for eksempel åbne spørgsmål og aktiv lytning, som stammer fra et projekt om toolbox træning og for eksempel inspiration fra et forskningsprojekt om Relationel Koordinering, med fokus på fælles mål samt præcis og rettidig kommunikation samt ’Skydeskiven’ som stammer fra konsulentvirksomheden egne opgaver om psykisk arbejdsmiljø (metoderne præciseres nærmere i teksten neden for).

Indsatsen munder ud i en eksempelsamling, der udarbejdes af BFA Bygge & Anlæg ud fra konsulenternes input.

5.5 Byggeplads A

Der er tale om et længerevarende byggeprojekt med omkring 150 håndværkere på pladsen, mens indsatsen finder sted. Indsatsen foregår i en del af byggeperioden. Aftalen kommer i stand på et tidspunkt, hvor der er kommet en ny arbejdsmiljøkoordinator på sagen, der ønsker en genstart af sikkerheden og samarbejdet på pladsen.

"Der var en høj arbejdsulykkesfrekvens, lige meget hvad vi kom med, så var svaret, det har vi prøvet. Hvordan får vi ændret adfærden på pladsen? Vi var i gang, da vi fik tilbud om konsulentstøtte." (arbejdsmiljøleder)

Arbejdsmiljøledelsen fremlagde alt, hvad de så af problemer og udfordringer for konsulenten.

Det kommer ved det første møde frem, at byggepladsen har udfordringer med ulykker, meget støv, og manglende respekt mellem faggrupper, de starter skærende og borende værktøjer, så de generer hinanden og uden selv at have værnemidler på.

Indsats

Relationel koordinering

Konsulenten aftaler med arbejdsmiljøkoordinator at gennemføre et forløb omkring relationel koordinering med udgangspunkt i at definere: Fælles mål, gensidig respekt, rettidig og problemløsende kommunikation – knyttet op på arbejdsmiljø og sikkerhed. Der afholdes en workshop og en opfølgende workshop, og det lykkes over 2-3 sikkerhedsmøder at definere fælles mål, gensidig respekt, rettidig og problemløsende kommunikation på netop denne plads. Der gennemføres på de første møder en måling på papir, mens der senere via Forms udvikles en måling, som kan udfyldes via en QR-kode, og som er oversat til polsk og engelsk.

"Vi kan bruge målingerne til dialog. Vi kunne se det blev bedre. Det var en måde at få folk til at føle sig hørt" (arbejdsmiljøkoordinator)

Det bliver fortalt, at indførelse af QR-koder har betydet, at flere svarer fordi det bliver anonymt, hvor det var sværere i begyndelsen, hvor det foregik mere åbent. Man bruger fortsat målingerne efter at indsatsen fra pilotforsøget er ophørt. Det har været et ønske at skabe kontinuitet og vedholdenhed i målingen.

"Vi bruger det som et aktivt værktøj." (arbejdsmiljøkoordinator)

Målingerne bliver anvendt til at monitorere scoren på de fire dimensioner. Hvis der sker et fald, betyder det, at arbejdsmiljøkoordinator kan spørge formænd og arbejdsmiljørepræsentanter om årsagen. Det bliver en anledning til, at formænd og arbejdsmiljørepræsentanter bliver hørt. Der er skabt mere liv i sikkerhedsmøderne og et fornyet fokus på en fælles opgave om at skabe et godt arbejdsmiljø på byggepladsen.

Arbejdsmiljøkoordinator fortæller, at byggeledelsen måtte presses til at acceptere især metoden omkring de gentagne målinger af relationel koordinering.

Andre indsats

Arbejdsmiljøkoordinatorerne fortæller, at de også har fået sparring til en række andre forhold på byggepladsen. De fortæller, at deres læring er, at man skal være ærlig og se på det der går galt for at kunne komme videre.

Arbejdsmiljøkoordinatorerne vurderer, at de ikke kunne have hentet samme form for rådgivning fra byggevirksomhedens egne centrale arbejdsmiljømedarbejdere som man har fået gennem pilotforsøget. Det er med konsulentens hjælp lykkedes at komme bedre i kontakt med en faggruppe som består af polske medarbejdere, end på andre pladser.

"De er begyndt at komme hen til mig og sige vi er blevet bedt om at flytte armeringen herhen, kan vi ikke gøre det på en anden måde. Ellers har de gjort, som de er blevet bedt om." (arbejdsmiljøkoordinator)

Type af konsulentindsats

Arbejdsmiljøkoordinator fortæller, at konsulenten primært har leveret sparring enten fremadrettet i forhold til handlinger fremad i tid eller bagudrettet i forhold til handlinger, som arbejdsmiljøkoordinator har foretaget. Konsulenten har dog haft en fremtrædende faciliterende rolle på to workshops, hvor tanken var, at konsulenten ikke var indblandet i de relationer, der allerede var på byggepladsen og derfor kunne være en mere neutral facilitator.

Perspektivering

Arbejdsmiljøkoordinator pointerer, at det kunne være godt, hvis tilbuddet blev permanent, så den rådgivning, der er blevet tilbudt i pilotforsøget, kan rekvireres. Det kunne være en ordning, hvor man kan få støtte til rådgivning til sikkerhedsmøderne og de opgaver, som koordinator-B varetager. Det kan være en ordning, der fungerer på samme måde som Byggeriets Arbejdsmiljøbus (Bam-bus).

En central medarbejder fra entreprenøren deltager i evalueringsmødet og udtaler, at det, der er sket i forbindelse med pilotforsøget, svarer til de tanker, som virksomheden centralt ønsker at arbejde med.

5.6 Byggeplads B

Arbejdsmiljøchef i virksomheden havde hørt om muligheden for konsulentstøtte, og han opfordrede arbejdsmiljøkoordinator på pladsen til at tage imod støtten. Argumentet var, at det var en ny sag som skulle starte, hvor det ville give mening med det formål at skabe et godt samarbejde om arbejdsmiljø fra starten. Det spiller eventuelt ind, at arbejdsmiljøkoordinator er ung og relativ uerfaren med opgaven og derfor var åben for at få ekstern vejledning.

Indsats

Ifølge arbejdsmiljøkoordinator har fokus i konsulentindsatsen været på dialog. Han erindrer, at han enkelte gange har spurgt om nogle grænseværdier, men ellers har fokus været på samarbejde og kommunikation.

Arbejdsmiljøkoordinator oplever, at et af formålene har været, at han skal blive bedre til at få deltagerne til at komme med input og de skal følge sig hørt:

"Jeg har været ned ad den gade, hvor man dikterer det og gennemgår det slavisk i skal bare følge det. Nu har jeg givet det en anden udformning, vi spørger åbent, vi laver et fællesskab, vi passer på hinanden, vi hører på hinanden." (arbejdsmiljøkoordinator)

Af andre indsats kan nævnes, at der hurtigt kom opmærksomhed på, at repræsentanten for en enkelt faggruppe talte mere end de andre deltagere, underholdt med anekdoter, som ikke var relevante for den konkrete byggesag og på den måde tog meget tid i og fra mødet. Konsulenten har rådgivet arbejdsmiljøkoordinator i, hvordan han med enkle metoder, som at stille spørgsmål til de andre deltagere, kan sikre alle får plads på mødet.

Arbejdsmiljøkoordinator fortæller også, hvordan han med enkle virkemidler fra konsulenten får ændret "Brug høreværn" til "Vi passer på vores hørelse".

Han oplever, at han generelt er blevet mere spørgende og for eksempel indleder med at spørge "Hvad har I observeret de sidste 14 dage, er der noget I har tænkt på, noget I har observeret, noget vi skal gøre noget ved. Hvis ikke jeg får noget at vide af jer, så bliver vi ikke bedre sammen."

Arbejdsmiljøkoordinator har lært metoden med at opsætte små korte spørgeskemaer på Forms til måling af den gode byggeplads med fem spørgsmål. Han beskriver, at det kun lykkedes at få besvarelser første gang den anvendes, og det er formentlig også årsagen til at den ikke anvendes yderligere på byggepladsen.

Koordinator fortæller også om, at virksomheden har et mål om nul ulykker, og at den fører en statistik. Han oplever, at det kan få faggrupper til ikke at rapportere om en nærved-ulykke eller en ulykke, fordi det så ødelægger statistikken. Han har forsøgt at være meget klar på, at han hellere vil have, at de kommer til ham og taler om en nærved-ulykke eller en ulykke end at de lader være.

Udbytte generelt

I forhold til, at det var en central arbejdsmiljøchef, som foreslog, at arbejdsmiljøkoordinator skulle deltage i pilotforsøget og modtage konsulentstøtte, så udtrykker han en vis usikkerhed ved, hvad der skulle ske og en tilfredshed med, hvad der skete:

”Jeg var ikke klar over, hvad der skulle ske. Jeg frygtede, der ville komme en, der skulle diktere. Men hun kom med de her små input. Hun kunne give mig flere redskaber, som jeg kunne bruge.” (arbejdsmiljøkoordinator)

Arbejdsmiljøkoordinator synes at komme styrket ud af forløbet. For eksempel nævner han, at han ikke længere behøver at følge dagsordenen slavisk men kan acceptere, at der er en anden faggruppe der bryder ind med deres udfordringer inden det er deres 'tur'. Det kan være en læring som i almindelighed kommer af at få mere erfaring, men den synes fremmet som følge af sparringen.

5.7 Byggeplads C

Byggepladsen beskrives af arbejdsmiljøkoordinator på pladsen og af central arbejdsmiljøleder hos entreprenøreren som dårligt fungerende i forhold til arbejdsmiljø og sikkerhedsindsatsen, hvilket er en anledning til, at pilotforsøget bliver inviteret inden for. Det er den regionale arbejdsmiljøchef i virksomheden, som har fået viden om forsøget og kontaktet pilotforsøget.

Der har været mellem 30-50 mand på pladsen i den periode, hvor pilotforsøget har været med. Der skiftes arbejdsmiljøkoordinator under konsulentindsatsen.

5.7.1 Indsats

Der bliver på det indledende møde mellem konsulent og arbejdsmiljøkoordinator aftalt tre indsatser, som er i fokus for resten af konsulentindsatsen:

- Byggepladsens samarbejdsmåling
 - Værdier
 - Personlige sikkerhedsregler
- Byggepladstegning på storskærm
- Bemanning, tekniske hjælpemidler, maskiner, som fagene selv udfylder på tavlen, når de kommer til mødet

Samarbejdsmåling

Der er først arbejdet med byggepladsens samarbejdsmåling og senere i forløbet med ”skydeski-ven”.

I stedet for at anvende begreberne om fælles mål, gensidig respekt, rettidig og problemløsende kommunikation, som stammer fra teorien om Relationel Koordinering, blev det aftalt at gennemføre en samarbejdsmåling baseret på entreprenørvirksomhedens egne kerneværdier: Ordentlig, respekt og faglighed. Konsulenten faciliterede på et sikkerhedsmøde en dialog om at definere de tre begreber; ordentlig, respekt og faglighed.

"Hvad er respekt for dig, hvad er ordentlig, hvad er faglighed. Så kom det over i en model, hvor vi satte karakterer på – vi fik lavet en status med vurderinger fra 1-10." (arbejds miljøkoordinator)

Der er på de første sikkerhedsmøder efter indførelse af samarbejdsmålingen eksempler på, at den skaber gode dialoger mellem faggrupperne. Men den første arbejds miljøkoordinator har udfordringer med at gennemføre samarbejdsmålingen på møderne, herunder at få deltagerne til komme med deres vurderinger og gå i dialog. Det er ifølge arbejds miljøkoordinator mest byggeledelsen, der siger noget under samarbejdsmålingen, mens formænd og arbejds miljørepræsentanter bidrager væsentligt mindre.

Samarbejdsmålingen bliver undervejs i indsatsen erstattet med "Skydeskiven", som er en skydeskive, hvor der kan skrives forskellige dimensioner, der alle vurderes fra 1-10. Dimensionerne som der på denne plads skrives på skydeskiven er; Samarbejde, sikkerhed, adgangsveje, oprydning, løft, støv, støj, oplagring.

Den nye arbejds miljøkoordinator fortæller, at skydeskiven var en anden måde at gøre det på, og at det på flere måder var et godt greb. For det første giver den mulighed for dialog om problemet og løsningen, hvis der for eksempel gives forskellige svar til en dimension.

"Hvis der er en, der siger 4 om støv, og en anden siger 8, så måske er der forskel på, hvilken etage man er på, der er oftest mest støv nederst, hvordan kommer man tættere på de 8."

Det kan være jeg skal købe flere svabere eller sørge for støvsugning, hvis det er mit støv... ellers er det den enkelte faggruppe, som tager opgaven." (arbejds miljøkoordinator)

Arbejdet med skydeskiven betød, at formændene og arbejds miljørepræsentanterne åbnede op og kom med deres eget besyv. Der kom også ting op, som arbejds miljøkoordinator ikke kendte til, for eksempel omtaler han, at byggevand kun var ført til 4. sal, hvilket betød, at der var trukket vand-slanger til 5. sal som udgjorde en arbejds miljømæssig risiko. Det var forholdsvis enkelt at forlænge byggevandet til 5. sal, da der kom opmærksomhed på det, så de løse slanger kom væk.

Bemanding, tekniske hjælpemidler, maskiner på tavlen

Der indføres et system, hvor hver faggruppe, når de kommer ind ad døren til sikkerhedsmødet, skriver; bemanding, antal tekniske hjælpemidler og maskiner på tavlen fremfor at arbejds miljøkoordinator på skift spørger den enkelte. Formålet er at fjerne 'kedelig' kommunikation. Deltagerne har til opgave selv at tage et billede af tavlen efter hvert møde.

Arbejds miljøkoordinator bliver bedre til at spørge åbent

Følgende eksempel (som er lånt direkte fra konsulentens logbog) illustrerer, at arbejds miljøkoordinator undervejs i forløbet har anvendt anerkendelse og positiv feedback sammen med åbne spørgsmål, for eksempel:

Der er flere håndværkere, der samstemmende fortæller om ledninger på tværs af adgangsveje ved trapperne de fleste steder.

Arbejds miljøkoordinator B:

"Hvordan kan man løse et sådant problem? Er der nogen, der har en god ide?"

En entreprenør byder ind:

"Hvad med at montere rendejern over alle dørene til lejlighederne, for så kan man hænge ledninger over hovedhøjde."

Arbejds miljøkoordinator B:

"Det var da en fremragende ide. Tusinde tak for det... sådanne ideer skal vi have flere af – genialt!"

Udbytte af rådgivningen – generelt

Arbejds miljøkoordinator har taget skydeskiven med tilbage i virksomheden og forventer, at den vil blive indført i hele firmaet, fordi den kan åbne dialog, give ret præcise indikationer om, hvor der er arbejdsmiljømæssige udfordringer, og så kan man se hvordan de enkelte emner rykker sig fra sikkerhedsmøde til sikkerhedsmøde. Arbejds miljøkoordinator lægger vægt på, at modellen er fleksibel, og at der bindes en handleplan op på den:

"Man kan selv bestemme hvor mange punkter der er på den - og det vigtige er, at der er en handleplan bundet op på den." (arbejds miljøkoordinator)

Arbejds miljøkoordinator fortæller, at virksomheden på de store pladser kører med advarsler og eventuelt bortvisning i forhold til brug af sikkerhedssko, tøj med reflekser og hjelm. På pladsen skete der under forløbet med konsulent en forandring til det bedre, hvor formændene begyndte at opfordre hinanden til at overholde kravene. Det var noget der bare skete uden at der blev talt direkte om det:

"Der oplever jeg, at folk begyndte at huske hinanden på, du har ikke hjelm på, når de gik fra skurbyen over til pladsen. Det er ikke altid folk tør det, det var en forventningsafstemning gruppen imellem, at nu opfører du dig åndsvagt og nu skal du huske at rydde op efter dig selv." (arbejds miljøkoordinator)

Ifølge arbejds miljøkoordinator brugte konsulent på sikkerhedsmøderne nogle greb der betød, at deltagerne kom til at deltage mere aktivt i møderne. For eksempel stillede konsulent spørgsmål direkte til de enkelte deltagere:

"Det var meget direkte, hvad synes du – også selvom de sad med korslagte arme og kiggede ned i koppen. De svarede, når det blev direkte og sagligt." (arbejds miljøkoordinator)

Arbejds miljøkoordinator møder ofte den holdning hos deltagerne, at møderne er en tidsrøver – de kunne bruge tiden anderledes. Han oplever, at det undervejs er lykkedes at få deltagerne mere interesserede i at deltage i møderne.

"Jeg oplevede, at konsulent havde gode redskaber til at få talen i gang på sikkerhedsmøderne." (arbejds miljøkoordinator)

Arbejdsmiljøkoordinator gør opmærksom på, at det er alle dem, der putter med utilfredsheden og guld-kornene som der skal frem på møderne – derfor er han også begyndt at spørge mere.

6. BFA Industri

BFA Industri har gennemført et "Projekt om ældre medarbejderes arbejdsmiljø, trivsel og fastholdelse på arbejdsmarkedet i udsatte brancher eller jobgrupper".

Pilotforsøget har fokus på følgende arbejdsmiljøemner:

- Arbejdsulykker
- Muskel- skeletbesvær
- Psykisk arbejdsmiljø
- Samarbejde om forebyggelse (for eksempel AMO, SU, MED, HR)
- Andet: Fastholdelse, sundhed

BFA-industri har valgt som en del af pilotforsøget at udarbejde et samlet materiale om seniorer og fastholdelse, der er præsenteret på BFA'ets hjemmeside samt er tilgængelige i pjecerne "Seniorers trivsel" og "Seniorpraksis i industrien". Pjecen om trivsel handler om psykisk arbejdsmiljø, tryghed og mental sundhed, og pjecen om seniorpraksis handler om hvilke muligheder, der findes for at skabe rammer for at seniorer bliver på arbejdspladsen, både lovgivnings- og aftalemæssigt.

Materialerne har været præsenteret på sociale medier samt på to webinarer, henholdsvis 10. og 12. oktober 2022 med overskrifterne:

- Fastholdelse af seniormedarbejdere
- Seniorpraksis i industrivirksomheder

BFA Industri gennemfører i 2021 – 2024 en konsulentordning, der blandt andet arbejder virksomhedsnært med vejledning og med at bringe BFA'ens produkter i anvendelse. Materialerne om seniorer og fastholdelse er fra og med oktober 2022 båret med ud til virksomheder i forbindelse med konsulenternes besøg og kan således også blive genstand for en konsulentindsats i relation til virksomheden.

Der blev på begge webinarer gjort opmærksom på, at evaluator var interesseret i at få tilbagemeldinger på materialet, og BFA Industri har oplyst, at konsulenterne, når det lykkes dem enten at aflevere materialet eller yde en konsulentindsats, samtidig informerede virksomheden om at evaluator kunne kontaktes i forhold til evaluering.

Evaluator har ikke modtaget nogen henvendelser fra virksomheder i relation til seniormaterialet.

6.1 Forandringsmodel

BFA Industri har baseret sin indsats på to forskellige typer af forandringer ud fra det samme oplysningsmateriale.

Indsats 1 er en klassisk BFA-indsats, hvor et udarbejdet materiale, når det er færdigt, først pushes ud via et webinar, sociale medier og BFA's hjemmeside og derefter foreligger tilgængelige for downloads på hjemmeside, hvor der er fri adgang til at læse og hente. Forandringen er baseret på at deltagerne på baggrund af webinarret eller er besøg på hjemmeside får lyst til læse/download materialet samt anvende det til en indsats i egen virksomhed.

Indsats 2 er en konsulentbåren indsats, hvor materialet indgår sammen med en række andre materialer og metoder, som præsenteres for virksomheden ud fra den dialog, der er mellem virksomhed og konsulent.

7. BFA Handel, Finans og Kontor

BFA Handel, Finans og Kontor har gennemført to pilotforsøg, som begge har et forebyggende sigte. Begge pilotforsøg handler om få arbejdspladser til at afprøve og anvende produkter som er udarbejdet af BFA. Det ene produkt er en app, der hedder Træn Smart, hvis formål er at få medarbejdere ind i et vedholdende træningsforløb. Det andet produkt 'Forebyggelsespyramiden' er et skriftligt produkt med tilknyttede videoer, som er placeret på BFA'ets hjemmeside, og hvor formålet er at ledere og medarbejdere får mere fokus på fordybelse i arbejdet.

Pilotforsøget har fokus på følgende arbejdsmiljøemner:

- Muskel- skeletbesvær
- Psykisk arbejdsmiljø

De to indsatser er evalueret for sig og fremstilles i to selvstændige afsnit i dette kapitel, men opsamlingen er samlet i et afsnit.

7.1 Forandringsmodel

Begge indsatser er planlagt ved at BFA'et rekrutterer virksomheder, som vil afprøve et af de to produkter. Herefter er det op til arbejdspladsen selv at anvende og afprøve materialet i relation til udvalgte medarbejdere og ledere. Indsatsen ligger tæt på BFA'erne normale måder at drive indsats på, hvor der udvikles et informations- eller metodemateriale som virksomheder selv kan tilgå fra BFA'et hjemmeside. Forskellen er her, at BFA har gjort en direkte aktiv indsats med at rekruttere virksomheder, som vil afprøve materialet og dermed indgå i evalueringen af pilotforsøgene.

Træn Smart er et materiale som BFA allerede var i gang med at udvikle via andre midler, Fordybelsespyramiden er udviklet gennem midler til pilotforsøget.

Pilotforsøget indebærer en direkte aktivitet og en afledt aktivitet, hvilket betyder, at forandringslogikken er toleddet. BFA Handel, Finans og Kontor har i samarbejde med evaluator udarbejdet en programteori i forbindelse med pilotforsøget:

- Pilotforsøgets direkte aktivitet er, at BFA Handel, Finans og Kontor udvikler en temapakke med viden og værktøjer om fordybelse, restitution og pauser i arbejdsdagen samt en app som motiverer til fysisk træning. Målet med de to indsatser har været at give arbejdspladserne et materiale, som de selv kan gå til uden brug af ekstern konsulentbistand.
- Den afledte aktivitet er, at medarbejdere og ledere på tre arbejdspladser afprøver elementer af temapakken på baggrund af en rekruttering fra BFA'et.

7.2 Opsamling

Den direkte aktivitet er gennemført ved udvikling af de to produkter i form af Fordybelsespyramiden og Træn Smart (betalt af andre midler).

Den afledte aktivitet er gennemført for begge produkter. Det har for begge produkter krævet en stor indsats fra BFA'et for at rekruttere virksomheder til afprøvning. I relation til Træn Smart er flere af de rekrutterede virksomheder sprunget fra undervejs eller har udsat deres afprøvning.

For Fordybelsespyramiden gælder det, at medarbejdere i de virksomheder, der har afprøvet, oplever, at de har et udbytte af forløbet her og nu (outcome 1).

For Træn Smart gælder de, at en meget lille andel af de, som har afprøvet oplever, at de har haft et positivt udbytte.

Virkning af de to aktiviteter på langt sigt er ikke søgt målt og har ikke været mulig at måle på.

7.2.1 Træn Smart

Afprøvning af træningsappen Træn Smart har været udfordret af, at BFA Handel, Finans og Kontor har haft svært ved at rekruttere virksomheder til afprøvningen. Flere virksomheder er faldet fra, og flere virksomheder har udskudt afprøvningen sådan, at de ikke er med i evalueringen.

På begge de virksomheder er deltagelsen i brug af appen faldet i løbet af de otte uger, som afprøvning har varet, og mange medarbejdere er faldet fra undervejs. Ganske få medarbejdere har brugt appen en time om ugen, som er det, appen anviser som optimal træning.

Medarbejdernes manglende engagement ser i høj grad ud til at skyldes appen. Mange medarbejdere og samtlige arbejdsmiljøkonsulenter finder ikke appen arbejdspladsvenlig. Den tilbyder øvelser, som kræver udstyr, der ikke findes på arbejdspladsen, og anviser øvelser, som skal laves på gulvet, hvilket langt fra er muligt alle steder.

Få medarbejdere har brugt appen sammen med andre på arbejdspladsen, selvom det for arbejdsmiljøkonsulenter har været en anledning til afprøvningen, at appen kunne være med til at skabe et fællesskab om træning.

Udbyttet af appen er noget begrænset, både hvad angår færre smerter, øget velvære hos medarbejderne og styrket fællesskab på arbejdspladsen. Det skyldes formentlig, at få har brugt appen som anvist, og at deltagelsen i afprøvningen er faldet i løbet af afprøvningsperioden. Udbyttet er størst i forhold til øget velvære.

7.2.2 Fordybelsespyramiden

Tre virksomheder/fire afdelinger har afprøvet Trin 1 (motivation) og Trin 2 (tid) i Fordybelsespyramiden. Den primære motivation for at deltage i afprøvningen er et ønske om at styrke det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen.

Afprøvningen af fordybelsestid er tilrettelagt forskelligt på de deltagende virksomheder. Nogle afprøver fordybelsestid på samme tidspunkt hver uge, samtidig med kolleger. Andre afprøver individuelt og ikke nødvendigvis hver uge.

Stort set alle medarbejdere og ledere, der har deltaget i afprøvningen, finder de materialer, der følger med temapakken, lette at tilgå. Formålet med materialerne er til at forstå for de fleste.

Alle virksomheder ser ud til at have opnået forandringer som følge af afprøvning af fordybelsestid. For nogle har fordybelsestid givet ro og øget kvalitet i opgaveløsningen, for andre mindre stress. Stort set alle virksomhederne ønsker i en eller anden udstrækning af arbejde videre med Fordybelsespyramiden.

Det størst mulige udbytte af fordybelsestid ser ud til at være på de virksomheder, hvor der har været klare rammer for planlægning af fordybelsestiden. For at Fordybelsespyramiden er blevet anvendt har det krævet, at det var legitimitet at bruge tid på den.

7.3 Fordybelsespyramiden

Det overordnede mål med pilotforsøget er ifølge den aktivitetsbeskrivelse, som BFA Handel, Finans og Kontor har udarbejdet, at øge mental sundhed i arbejdsdagen ved at forbedre arbejdsbetingelserne for hjernen. For at opnå dette mål, er der i pilotforsøget udarbejdet og afprøvet en temapakke, som handler om fordybelse, restitution og pauser. Temapakken hedder Fordybelsespyramiden.

7.3.1 BFA'ets indsats

BFA'ets indsats har været at udvikle produktet samt at rekruttere virksomheder til afprøvning.

7.3.2 Evalueringsinterview

Arbejdspladserne har afprøvet Fordybelsespyramiden i oktober-december 2022. I den forbindelse har TeamArbejdsliv holdt evalueringsinterviews med medarbejdere og ledere på de tre arbejdspladser/fire afdelinger.

Hver arbejdsplads/afdeling er interviewet to gange:

- Opstartsinterview med 2-3 medarbejdere på hver arbejdsplads. Interviewene er gruppeinterviews afholdt 1-2 uger efter arbejdspladsen er gået i gang med at afprøve temapakken.
- Afsluttende interview efter fem-seks ugers afprøvning med de samme 2-3 medarbejdere. Medarbejdernes nærmeste leder er interviewet individuelt efter forsøgsperiodens afslutning.

De i alt 12 interviews udgør datagrundlaget for evalueringen. Evalueringen har til formål at vise, hvordan temapakken har virket på tværs af de tre arbejdspladser/fire afdelinger, men der vil også blive givet eksempler fra de enkelte arbejdspladser.

7.3.3 Kort om forløbet og udbytte

7.3.3.1 Arbejdsplads 1

Arbejdspladsen har i løbet af de sidste fem år været præget af stor travlhed. Den afdeling, der afprøver temapakken, har både fysisk og online kundekontakt, og de ansatte er vant til at blive forstyrret mange gange i løbet af dagen. I afdelingen er fordybelsestid blevet brugt til at løse komplekse og tunge arbejdsopgaver.

Det er aftalt, at fordybelsestid skal foregå samtidig for alle to formiddage om ugen i to timer, fordi lederen mener, at det er vigtigt med en fælles ramme for forsøget, hvis det skal virke. I løbet af afprøvningen bliver fordybelsestiden nedjusteret til halvanden time pr. gang for at medarbejderne kan være klar til kunderne, så snart de åbner dørene. Udover Trin 1 og 2, har arbejdspladsen undervejs i afprøvningen også inddraget Trin 3 Meningsfuld opgave og Trin 4 Digital arbejdsro.

Fordybelsestid giver de ansatte ro i hovedet både i og uden for arbejdstiden, fordi de komplekse og tunge opgaver er placeret i kalenderen på et tidspunkt, hvor de ved, at der er tid til at sætte sig grundigt ind i opgaverne. Det medfører, at de ansatte slipper for dårlig samvittighed over ikke at

tage hul på opgaverne i tide, og at opgaverne bliver løst hurtigere. Den største udfordring for afprøvningen har været, at det er svært at tillade sig, at kunderne ikke kan komme igennem til en.

7.3.3.2 Arbejdsplads 2 – afdeling 1

I afdelingen arbejder de med skadesagsbehandling og har i den forbindelse telefonbetjening og 6 medarbejdere afprøver temapakken. Lederen har ladet det være op til medarbejderne, hvad de bruger fordybelsestiden til, så længe det er relevant for arbejdet. Fordybelsestid er bl.a. blevet brugt til klagebesvarelser, svære sager, at tjekke mails, at opdatere sig på intranettet og at lære nyt.

Fordybelsestid er tilrettelagt individuelt, fordi der altid skal være to medarbejdere til at besvare telefonen. Rammen for fordybelsestid er min. halvanden time om ugen. Det har været vigtigt for både leder og medarbejdere, at fordybelsestid ikke bliver en stopklods i hverdagen men noget, de kan hvile i. For at kunne det, er det ifølge medarbejderne vigtigt, at fordybelsestid er for alle i afdelingen. Når man ved, at ens kolleger kan logge sig af telefonen på et andet tidspunkt, giver det ikke dårlig samvittighed at fordybe sig, selvom telefonkøen bliver lang. Afdelingen har ladet sig inspirere af Trin 4 Digital arbejdsro i afprøvningen.

Udbyttet har været lettelse og ro, når det er lykkedes at bruge fordybelsestiden på fx at indhente opgaver, man var bagud med. Både leder og medarbejdere ønsker også, at medarbejderne fortsætter med at bruge fordybelsestid. Men det har vist sig, at det er svært at planlægge og lægge fordybelsestid i kalenderen, fordi de er så få i afdelingen. De skal ofte bytte rundt på telefonvagter, når der er sygdom og ferie. Det har generelt været svært at have fordybelsestid, når man skal være til rådighed på telefonen – også fordi det kan blive nødvendigt at åbne telefonerne pludseligt.

7.3.3.3 Arbejdsplads 2 – afdeling 2

I denne HR-afdeling har et team på ni ansatte afprøvet fordybelsestid. Teamet sidder i et storrums-kontor med 11 andre, som ikke er med i afprøvningen. Storrumskontoret er gennemgangsareal for andre i virksomheden. Det er meget forskelligt hvor mange i teamet, der er fysisk på arbejde hver dag, da der også er mulighed for at arbejde hjemme. De har meget forskellige arbejdsopgaver, både opgaver der kræver koncentration og fordybelse, telefon- og kundebetjening og opgaver ude af huset. Fordybelsestid er derfor også blevet brugt på meget forskelligt og ikke nødvendigvis på specifikke opgaver.

Afprøvningen er foregået individuelt pga. de mange forskellige opgaver, som de ansatte i teamet har, og pga. stor mødeaktivitet. Rammen for fordybelsestid har været 1-2 timer om ugen afhængig af den opgave, man sidder med. Fordybelsestid markeres med lyserøde post its på ens fysiske arbejdsplads og skrives ind i Outlook-kalender. Lederen har været meget tydelig om, at det er ok at stemple ud og være utilgængelig i fordybelsestiden. I afprøvningen har teamet ladet sig inspirere af Trin 3 Meningsfuld opgave og Trin 4 Digital arbejdsro.

Når de ansatte er lykkes med at fordybe sig i større opgaver, har fordybelsestid været med til at mindske stress. Afprøvningen har givet en øget forståelse for, at det er legitimt ikke at være tilgængelig for henvendelser konstant. En udfordring har været, at det er svært at planlægge og prioritere i opgaver, sådan at de opgaver, der kræver fordybelse og koncentration, gemmes til fordybelsestiden. En anden udfordring har været forstyrrelser og støj i storrumskontoret, hvilket gør det svært at koncentrere sig. Fordybelsestid er derfor primært blevet brugt, når man arbejder hjemme.

7.3.3.4 Arbejdsplads 3

På denne arbejdsplads afprøver fire teams i samme afdeling fordybelsestid. I alt deltager ca. 18 ansatte i afprøvningen. Et enkelt team sidder eksponeret ved en skranke, mens de andre teams sidder på kontorer for sig. De ansatte løser mange forskellige administrative opgaver, og fordybelsestid er både blevet brugt til større opgaver med mange processer og procedurer, referatskrivning og til mails.

På opstartworkshoppen har der været en grundig dialog om, hvad fordybelsestid skal bruges til, og hvordan det skal tilrettelægges. Rammen for fordybelsestid er 1-2 timer om ugen, og de har lavet et fordybelsesklippekort, så man kan tage en halv times fordybelse ad gangen. Ét team har fordybelsestid samtidig to timer hver fredag formiddag. De andre teams afprøver individuelt. Der har været stor frihed til at strukturere fordybelsestid som det giver mening for teamet og den enkelte. De har lavet skilte, som kan hænges op når man har fordybelsestid, og som viser, at man ikke vil forstyrres. Afdelingen er i løbet af afprøvningen gået ind i Trin 6 Hjernepauser.

Fordybelsestiden har resulteret i et bedre overblik over, hvad man har nået, mere energi og mindre stress og større tilfredshed efter endt arbejdsdag. I afdelingen tænker man ikke længere på fordybelsestid som et forsøg men som en integreret del af hverdagen. En udfordring har været, når der er behov for at indkalde kolleger, som er i fordybelsestid, til møder. Det er ikke drøftet tilstrækkeligt på opstartworkshoppen, hvor høj prioritet fordybelsestid har i en sådan situation. En anden udfordring har været, at de medarbejdere, der sidder i skranken, bliver forstyrret af andre i organisationen på trods af markering med skilte.

7.3.4 Arbejdspladsernes motivation for at deltage

Ønske om at styrke det psykiske arbejdsmiljø

Den overordnede motivation for at deltage i pilotforsøget er for alle fire ledere, at det kan være med til at skabe bedre vilkår for deres medarbejdere og dem selv på arbejdspladsen. Pilotforsøget rammer ned i noget, man i forvejen efterspørger, men som man måske ikke helt har fundet ud af, hvordan man selv skal løse.

På flere af arbejdspladserne oplever man i perioder stor travlhed. Lederne ser pilotforsøget som noget, der kan bidrage til at skabe en bedre balance mellem opgaver og ressourcer. Lederne er bevidste om, at medarbejderne skal kunne holde hele arbejdslivet, og at det kan mindske risikoen for stress at give mulighed for fordybelse.

For flere ledere er pilotforsøget en anledning til at få samtaler om, hvad den gode arbejdsdag er. Temapakken giver et sprog til dette. Et eksempel på dette er en samtale om hjemmearbejde og fordybelse, som er aktuel på alle tre arbejdspladser/fire afdelinger. Der er på alle arbejdspladserne mulighed for at arbejde hjemme, men særligt én af lederne efterspørger, at man også skal kunne fordybe sig, når man er fysisk til stede på sin arbejdsplads. Lederen siger:

”Det var lidt blevet et mantra, at fordybelsestid var en hjemmearbejdsdag, men så har arbejdspladsen spillet lidt fallit at man ikke kan skabe ved, fordybelsestid på arbejdspladsen.” (Leder)

Flere af lederne er optaget af at forsøge at skabe bedre rammer for fordybelse på arbejdspladsen. Generelt motiverer det de fire ledere til at deltage i forsøget, at forsøget giver mulighed for at kunne få en dialog om vilkår for og rammer i arbejdet.

En af de deltagende arbejdspladser er en fagforening. Her er noget af motivationen for at deltage i pilotforsøget at kunne afprøve noget, som kan udbredes videre ud til fagforeningens medlemmer.

Afprøvningen er afgrænset til en forsøgsperiode

For flere af lederne har det, at pilotforsøget er et forsøg, og at det kun strækker sig over en kort periode, gjort det nemmere at sige ja til at deltage. Tanken har været, at modstand og forbehold fra medarbejderne lettere vil kunne imødekommes, når lederne har kunnet sige, at det er et forsøg, og at der kan justeres undervejs.

For andre er det værdifuldt, at det er et pilotforsøg, fordi det giver mulighed for at komme med feedback til processen og til temapakken. Denne motivation især gør sig gældende på arbejdspladser, hvor man forestiller sig, at temapakken kan spredes til resten af organisationen og/eller organisationens medlemmer.

BFA og central forankring sikrer pilotforsøget legitimitet

Flere af lederne har inden de blev tilbudt afprøvningen selv forsøgt at finde materiale, som de kan bruge til at mindske stress og forbedre det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen med. Da muligheden for at deltage i pilotforsøget kom, var det oplagt at sige ja, da man tidligere har haft gode erfaringer med at bruge materiale udviklet af BFA'et. Der har således på forhånd været tillid til materiale, der kommer fra BFA'et, hvilket har gjort det legitimt at bruge materiale derfra endnu en gang.

Det styrker endvidere legitimiteten i at afprøve materialet, når forsøget sættes i værk fra centralt hold i den enkelte virksomhed.

7.3.5 Arbejdspladsernes gennemførelse af afprøvningen

Fordybelsespyramiden er blevet introduceret på en indledende workshop, som nærmeste leder, tovholder eller TR har faciliteret. Workshoppen har for alle været en kombination af Trin 1 Motivation og Trin 2 Tid. Det skyldes, at det var de to trin i Fordybelsespyramiden, som der var færdigudviklet materiale til da afprøvningen begyndte.

På workshoppen er rammerne for forløbet aftalt, og det er besluttet, hvordan fordybelsestid skal foregå. Nogle har lavet klare aftaler for, hvordan fordybelsestid markeres i Outlook og på kontoret, fx med skilte, hvor der står man ikke skal forstyrres.

På én arbejdsplads har man valgt at afprøve fordybelsestid samtidig, så alle i afdelingen har 1-2 timer fordybelsestid på samme tidspunkt to gange ugentligt. Hos andre tilrettelægges fordybelsestid individuelt. På en enkelt arbejdsplads har man både individuel og samtidig fordybelsestid.

På alle arbejdspladser har man i løbet af afprøvningen ladet sig inspirere af andre trin i pyramiden også. I nogle tilfælde har lederen over for BFA'et givet udtryk for et ønske om at arbejde videre, hvorefter BFA'et har tilsendt det endnu ufærdige materiale til trinnet. En leder fortæller om at have inddraget Trin 6:

”Vi kunne have lukket den omkring fordybelse og holdt det til forsøget – det er jo ret vanvittigt vi har fundet noget der er så vigtigt på så kort tid, at vi naturligvis skal fortsætte med det.” (Leder)

På nogle af arbejdspladserne er forsøget blevet integreret i dagligdagen, og det opleves ikke længere som et forsøg. På andre arbejdspladser er det ikke tilfældet. På de arbejdspladser, hvor forsøget er blevet en del af dagligdagen, har man i større omfang valgt at gå videre i pyramiden,

mens man på de arbejdspladser, hvor forsøget ikke er blevet integreret, primært har holdt sig til de to oprindelige trin og i mindre grad inddraget andre trin i pyramiden også.

Aftaler om opfølgning under afprøvning

Alle fire ledere har sørget for at evaluere, hvordan det går med at planlægge og afholde fordybelsestid i løbet af afprøvningen. Nogle ledere har lagt evalueringen fast ind i forbindelse med ugentlige statusmøder, andre evaluerer sjældnere. En leder foreslår, at det i materialet står beskrevet, hvordan og hvor ofte man bør evaluere.

For nogle har evalueringerne medført justeringer. Fx er antallet af timer, der ugentligt bruges på fordybelse, nedjusteret fra to timer til halvanden time på den arbejdsplads, hvor fordybelsestid afprøves samtidig. Det skyldes, at fordybelsestiden tidligere overlappede med arbejdspladsens åbningstider for kunder, og at det var svært at holde fokus, når kunderne stod klar en halv time før fordybelsestiden sluttede.

Evaluering er vigtigt for medarbejderne, fordi det giver mulighed for at tale om udfordringer og succeser i afprøvningen, og fordi det at evaluere viser ledelsesopbakning til forsøget. De fleste medarbejdere fortæller også, at der løbende er mulighed for at tale med nærmeste leder om afprøvningen, og at det er vigtigt især for dem, der oplever udfordringer.

7.3.6 Arbejdspladsernes vurdering af materialet

Vurderingen af materialet er positiv. Materialet og formålet med det er let at forstå, det er let at tilgå, og det kræver ikke meget tid at sætte sig ind i det. Tovholdere og ledere oplever, at materialet er plug and play – det er let at facilitere workshops ud fra.

Formålet med materialet er til at forstå

Medarbejderne på de tre arbejdspladser/fire afdelinger præsenteres første gang for temapakken og det dertilhørende materiale på opstartworkshoppen. De fleste medarbejdere oplever, at formålet med temapakken og pilotforsøget er til at forstå. En medarbejder siger:

”Jeg husker det som at det var en rimelig teori at forstå, der var jo nogle videoer også, vi fik, og for mig var det mest det med når det blev italesat der gav værdien, det fungerede fint med videoerne.” (Medarbejder)

Flere interviewpersoner nævner det, at det styrker forståelsen af formålet, når en ekspert udtaler sig på to videoer. Det opleves som en fordel, at materialet består af både faktaark og videoer, sådan at teorien bag pilotforsøget bliver skåret ud i pap.

De fleste forstod, at formålet med temapakken er at reducere stress og at blive mere effektive. Forståelsen skyldes bl.a., at materialet lægger op til, at man på workshoppen har drøftet hvad fordybelsestid er. Drøftelserne og implementeringen er det centrale, det er ikke materialet i sig selv. Der har ikke alle steder været tilstrækkelig dialog om, hvorfor og hvordan fordybelsestid skal bruges. Det har for nogle medarbejdere medført tvivl om, hvilke opgaver der skal og bør løses i fordybelsestiden.

To medarbejdere fra to forskellige arbejdspladser italesætter en frygt for, at pilotforsøget handler om at arbejde hurtigere og producere mere, og at man som følge heraf kan blive undværlig. En medarbejder siger:

"Man er jo altid nervøs for, at når man pludselig finder løsninger, hvor man bliver mere effektive, så kan der jo være en ledelse der siger 'så kan I nå endnu mere' eller 'så behøver vi ikke være så mange hænder', det går vi jo også og er nervøse for om det så bliver konsekvensen." (Medarbejder)

På den ene af de arbejdspladser, hvor denne frygt blev italesat, talte man om forskellige opfattelser af formålet på den indledende workshop. Det resulterede i en fælles forståelse af, at forsøget handler om at dygtiggøre sig.

Materialet er let at tilgå og ikke tidskrævende

Temapakken vurderes at være overskueligt, godt og delikat. Blandt især ledere og tovholdere er der udbredt tilfredshed med, at materiale udarbejdet til at facilitere workshops efter er kortfattet og præcist. Det opleves som plug and play: det er lige til at bruge uden at skulle investere en masse tid i det. En leder siger:

"Det er et virkelig lækkert format, man får hele pakken, der ligger videoer, man bliver båret igennem. Der er ingen undskyldninger, det er lige til at gribe." (Leder)

Derudover har materialet gjort det muligt at få en dialog om, hvordan fordybelsestid skal tilrettelægges. Fx er det drøftet, om man skulle gøre brug af samtidig og/eller individuel fordybelsestid, og om fordybelsestid kan foregå derhjemme eller ikke.

Alle oplever, at materialet har lagt op til stor fleksibilitet i forhold til at tilrettelægge fordybelsestiden som det passer bedst for den enkelte medarbejder og for arbejdspladsen.

Adspurgt om man har genbesøgt materialet i løbet af prøvningen, fortæller de fleste både ledere og medarbejdere, at det ikke har været nødvendigt.

Stort set alle kan og vil anbefale temapakken og det dertilhørende materiale til andre arbejdspladser, andre brancher og til privat brug. Materialet er tilpas generisk til, at det vil kunne bruges på mange forskellige typer af arbejdspladser. Ifølge en leder kunne man med fordel give konkrete eksempler på arbejdspladser, hvor man har haft succes med at nedbringe stress ved at bruge temapakken.

7.3.7 Arbejdspladsernes gennemførelse af prøvningen

Det er lykket for alle tre arbejdspladser/fire afdelinger at implementere Fordybelsespyramiden uden konsulentstøtte.

Stort set alle interviewpersoner giver udtryk for, at det har været spændende at afprøve temapakken.

Det har været svært at overholde egen fordybelsestid, når kolleger fra andre afdelinger på arbejdspladser ikke er bekendt med pilotforsøget og derfor kommer til at forstyrre i fordybelsestiden. Det har også været en udfordring ikke at have egnede opgaver at udføre i fordybelsestiden. Det har været sværere for de medarbejdere, der har driftsmæssige opgaver end dem, der har mere komplekse opgaver.

Klare rammer og klarlægning af egnede arbejdsopgaver giver mulighed for at bruge fordybelsestid konstruktivt, mens legitimitet til at stemple ud fra leder og kolleger er vigtigt i forhold til at tage sig tid til fordybelse. Ledelsesopbakning betyder, at medarbejderne oplever tillid til, at de bruger temapakken hensigtsmæssigt. Det er ikke alle medarbejdere der ved, om deres leder selv afprøver fordybelsestid.

Klare rammer for fordybelsestid

Det kræver klare rammer for markering af fordybelsestid for, at der kan ske en afprøvning. Der hvor det lykkes at afprøve er der typisk aftalt, hvornår fordybelsestid ligger, og hvordan den markeres, og at kolleger skal respektere fordybelsestiden. Mange medarbejdere og ledere har markeret fordybelsestid i Outlook-kalendere, andre har fysisk markeret fordybelsestid med 'Forstyr mig ikke'-skilte og med post its på skærme. Skilte og post its har været særligt vigtige på de arbejdspladser, hvor man sidder på kontor med andre, der ikke er med i forsøget. For som en leder siger, så virker fordybelsestid kun, hvis man er sammen om det:

"Der er to til at skabe fordybelsestiden, den der skal fordybe sig, og dem der skal skærme (...). Hvis ikke man folder det tilpas meget ud, bliver det meget indkapslet, og så kan nogen opleve det som en gene i stedet for en kæmpe gave." (Leder)

Nogle steder er man på trods af markering af fordybelsestid blevet forstyrret og afbrudt. For det meste af kolleger, der ikke selv deltager i forsøget. Det giver nogle medarbejdere en oplevelse af, at fordybelsestid primært virker, når man arbejder hjemme.

På den arbejdsplads, hvor fordybelsestid afprøves samtidig, to gange om ugen, 'kommer det helt af sig selv, når klokken slår 8.30, at der skal være ro'. Man gør alt for at overholde de aftalte rammer i respekt for hinandens tid og planlægning, for man har tidligt set effekten af fordybelsestid. Det at gøre det i fællesskab er afgørende for at kunne holde hinanden oppe på det.

Udvælgelse af egnede arbejdsopgaver

Det har haft betydning for udbyttet, at man er bevidst om, hvilke opgaver der skal løses i fordybelsestiden. Det tyder på, at det har været nemmere at bruge fordybelsestid på de arbejdspladser, hvor komplekse eller mere afgrænsede arbejdsopgaver er en del af arbejdstiden, frem for på de arbejdspladser, hvor opgaverne primært har driftsmæssig karakter, og hvor man har få komplekse opgaver.

På en af arbejdspladserne er man i løbet af afprøvningen begyndt at sætte en halv time af om fredagen, hvor den enkelte prioriterer og beslutter, hvad fordybelsestiden skal bruges på i ugen der kommer. Det har gjort, at man ikke først skal bruge tid på at finde ud af, hvad fordybelsestiden skal bruges på, når den går i gang.

Legitimitet til at stemple ud

For at føle sig tilpas med at bruge tid på fordybelse, har det for mange haft betydning, at det opleves legitimt at afsætte tid til det. Det gælder både over for kolleger og leder men også over for kunder på de arbejdspladser, hvor man har en servicefunktion. En medarbejder siger:

"Man skal jo ikke føle, at man skulker, og det er lidt sjovt at snakke om det på den måde, for man arbejder jo stadig. Men der er et eller andet i det – "nu koncentrerer jeg mig om det her og kun lige det her og tager måske ikke lige telefonen første gang man ringer." (Medarbejder)

Stort set alle nævner, at det at sætte en grænse for ens tilgængelighed har været udfordrende. Der kan være en usikkerhed i, om man ved at holde sin fordybelsestid skubber arbejde over til sine kolleger, fx når man kobler sig af telefonen, eller om man ikke er tilstrækkeligt til rådighed over for kunder. Det tyder på, at disse barrierer er størst på de arbejdspladser, hvor fordybelsestid er individuelt.

Ledelsesopbakning

Medarbejderne er i det afsluttende interview blevet spurgt, om der har været ledelsesopbakning til pilotforsøget, og hvad ledelsesopbakning betyder. Stort set alle oplever, at der har været ledelsesopbakning. Fx har samtlige medarbejdere på den indledende workshop oplevet stor åbenhed over for, at fordybelsestid kan tilpasses deres egne og arbejdspladsens behov. En medarbejder siger:

"Der er ikke lagt op til, at vi skal bruge det på den ene eller den anden måde, der er lagt op til hvad vi selv synes kunne være godt for os selv." (Medarbejder)

Flere fortæller, at det afgørende er, at lederen har tillid til, at man bruger fordybelsestiden hensigtsmæssigt. Og når det har været udfordrende at bruge værktøjet, har lederen i flere tilfælde motiveret og haft snakke med dem, der er udfordrede.

Flere af lederne kommer ind på betydningen af, at lederen bakker op om forsøget. En siger:

"Pyramiden kan ikke leve uden ledelsesfokus og opbakning fra dem der skal drive det – der skal skabes nogle rammer og måske gøres ting på en ny måde, og det gælder alle parter." (Leder)

Det betyder ikke, at nærmeste leder, nødvendigvis er med i selve afprøvningen. Nogle medarbejdere ved ikke, om lederen selv afprøver fordybelsestid. Andre ved, at lederen afprøver og oplever det som en fordel, for så kan lederen bedre forstå de udfordringer, der opstår. At lederen afprøver, giver en oplevelse af, at værktøjet 'virker hele vejen rundt', som en medarbejder siger.

7.3.8 Opnåede forandringer på arbejdspladserne

Både ledere og medarbejdere på de tre arbejdspladser/fire afdelinger er blevet spurgt til, hvilke forandringer de har opnået ved at afprøve temapakken. Nogle medarbejdere oplever, at fordybelsestid giver ro til at være til stede i arbejdstiden, hvilket øger kvaliteten af arbejdet. For andre bidrager fordybelsestid til at få et overblik over egen opgaveløsning. Stort set alle ledere og medarbejdere fortæller, at fordybelsestid mindsker stress, imens man er på arbejde, og når man har fri. Man ved, hvornår man har tid til at løse komplicerede opgaver og behøver derfor ikke at bekymre sig over det. Evaluator vurderer således, at der er skabt forandring i relation til både outcome 1 og outcome 2 (jf. afsnit 1.2).

Fælles for alle på de tre arbejdspladser/fire afdelinger er, at fordybelsestid og/eller Fordybelsespyramiden er noget man fortsat vil arbejde med, fordi det er givende.

Fordybelsestid giver ro og styrker opgaveløsningens kvalitet

Flere medarbejdere oplever, at fordybelsestid har givet mulighed for at få et overblik over ens opgaveløsning, hvilket medfører, at man får løst en opgave hurtigere. Man bruger tiden på reelt at løse opgaven frem for at gruble over, hvorfor man endnu ikke har løst den.

Det at få løst opgaver, at få ryddet op i mails eller fulgt op på intranettet, giver ro til at være til stede i arbejdstiden. Og kvaliteten af arbejdet bliver bedre, når man har ro til at koncentrere sig om én ting ad gangen. En medarbejder siger:

"Når man har fokus på én ting, bliver det bare bedre og noget man mere gør, også på andre tidspunkter på ugen, hvor man ikke har planlagt det." (Medarbejder)

Flere italesætter den øgede kvalitet i opgaveløsningen. Nogle bruger fordybelsestiden til at dygtiggøre sig, hvilket der ikke nødvendigvis er tid til i en travl hverdag. Hvis man får tid til det i fordybelsestiden, kan det betyde, at kvaliteten i opgaveløsningen bliver bedre, og at man fx også yder bedre rådgivning over for kunder.

Systematikken giver ikke kun ro til at løse komplicerede opgaver på arbejdet, det kan også betyde, at man kommer hjem mere rolig, fordi man har nået det man skulle.

Fordybelsestid skaber mindre stress

Både ledere og medarbejdere oplever, at fordybelsestid mindsker stress. Det skyldes både, at man får lavet en masse på den opgave, man har sat fordybelsestid af til, og at man for nogles vedkommende kommer i gang med en kompliceret opgave tidligere end man ellers ville have gjort. En leder siger:

"Det kører, folk bliver ved med at sige, at det virker, "jeg når mere og stresser mindre i løbet af ugen, fordi jeg har fordybelsestid hvor jeg kan få tid til at lave den bevilling, den sag." (Leder)

Lederen selv oplever også, at det har gjort en kæmpe forskel i forhold til at nå egne opgaver, at medarbejderne har fordybelsestid, hvor de ikke forstyrrer lederen.

For andre medarbejdere er det med til at mindske stress, at man ved at afsætte tid til en kompliceret opgave, ikke behøver at bekymre sig om den uden for arbejdstiden og have dårlig samvittighed over endnu ikke at have nået den. Det, at man kan putte de komplicerede opgaver i en kasse og vide, at man har et hul til at få lavet dem, hvor man ikke forstyrres af andet, virker godt i forhold til ens stressniveau.

For andre igen er det en stor lettelse, at man ikke konstant føler sig bagud, fordi man får ryddet op løbende samtidig med at man også producerer.

7.3.9 Ønske om fortsat at arbejde med temapakken

På stort set alle tre arbejdspladser/fire afdelinger er der et ønske om at fortsætte med temapakken i en eller anden udstrækning.

På en af arbejdspladserne ser man pilotforsøget som noget, der har sat en forandringsproces i gang i forhold til at ændre på den måde, man arbejder på. Forandringen er vigtig, fordi kompetencekrav konstant øges, hvilket skaber behov for mere træning og fordybelse. Man ønsker at gå videre i Fordybelsespyramiden, fordi effekten indtil nu har været så stor.

På en anden arbejdsplads er man mere optaget af at fortsætte med fordybelsestid på individuelt niveau, fordi det giver godt. Man oplever, at der er ledelsesopbakning til at fortsætte, men man er også opmærksom på, at hvis det skal leve, så må man minde hinanden om de aftaler, der er indgået i pilotforsøget, og om legitimiteten til at tage fordybelsestid.

Flere medarbejdere og ledere ønsker at blive mere rutinerede i at bruge fordybelsestid. Det er svært at argumentere imod, at man skal have tidspunkter i sin kalender med fred og ro til at løse opgaver.

7.3.10 Trafik på hjemmesiden

Trafik på Fordybelsespyramiden.dk

- 5.375 besøgende
- 14.531 sidevisninger
- 3.493 hentninger
- 535 tilmeldte til webinar

Kilde: BFA HFK, udtræk fra den 10. januar til den 26. oktober 2023

7.4 Træn Smart

Træn Smart er evalueret gennem et spørgeskema distribueret til 38 respondenter fordelt på to arbejdspladser. 21 har besvaret spørgeskemaet, en har besvaret dele af spørgeskemaet. Det giver en svarprocent på 55%. Der er afholdt to opstartsinterviews med arbejdsmiljøkonsulenter og tre medarbejderinterviews. Medarbejderinterviews har kun været mulige at afholde på den ene arbejdsplads.

7.4.1 Motivation

Den overordnede motivation for at afprøve appen har på begge arbejdspladser været et ønske om at forebygge og håndtere smerter samt at få bevægelse ind i hverdagen for medarbejderne.

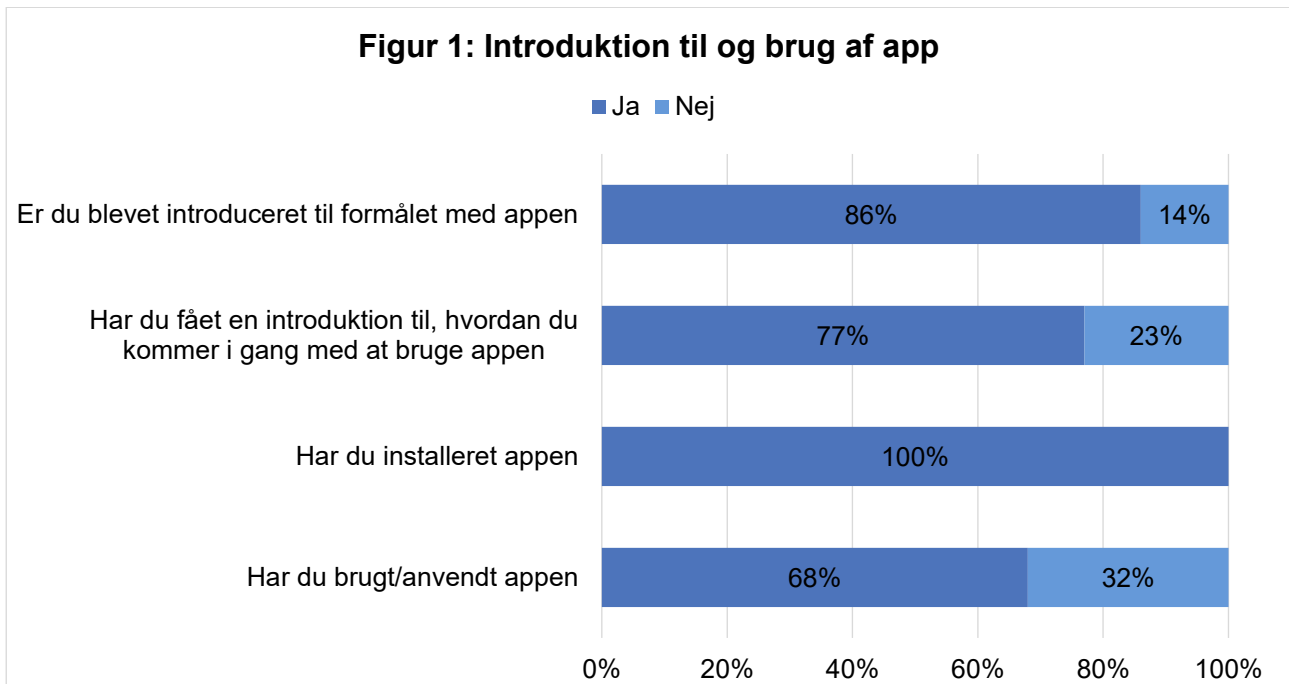
Det, at medarbejderne kan træne sammen, er også en motivation for arbejdsmiljøkonsulenterne for at sige ja til at afprøve, for på den måde kan der integreres et socialt aspekt i træningen med appen. På den ene arbejdsplads har medarbejderne efterspurgt 'noget fælles'.

7.4.2 Arbejdspladsernes introduktion til appen

I spørgeskemaundersøgelsen er deltagerne blevet spurgt til deres introduktion til appen som er forestået af arbejdsmiljøkonsulenterne. Næsten alle er blevet introduceret til formålet med appen, godt en tredjededel er introduceret til at komme i gang med at bruge appen, alle respondenter har installeret appen, mens 68% har brugt den, og 32% ikke har brugt appen.

Årsagerne til ikke at bruge appen er mangel på interesse og overskud, at det blev for kompliceret og ikke gav værdi, og at nye rutiner ikke er blevet integreret i hverdagen (hvilket indikerer en eller anden form for brug). En medarbejder beskriver at have glemmt, at appen var der. En anden medarbejder beskriver, at appen ikke virkede som forventet, og at det ikke var muligt at få vejledning som kunne bruges.

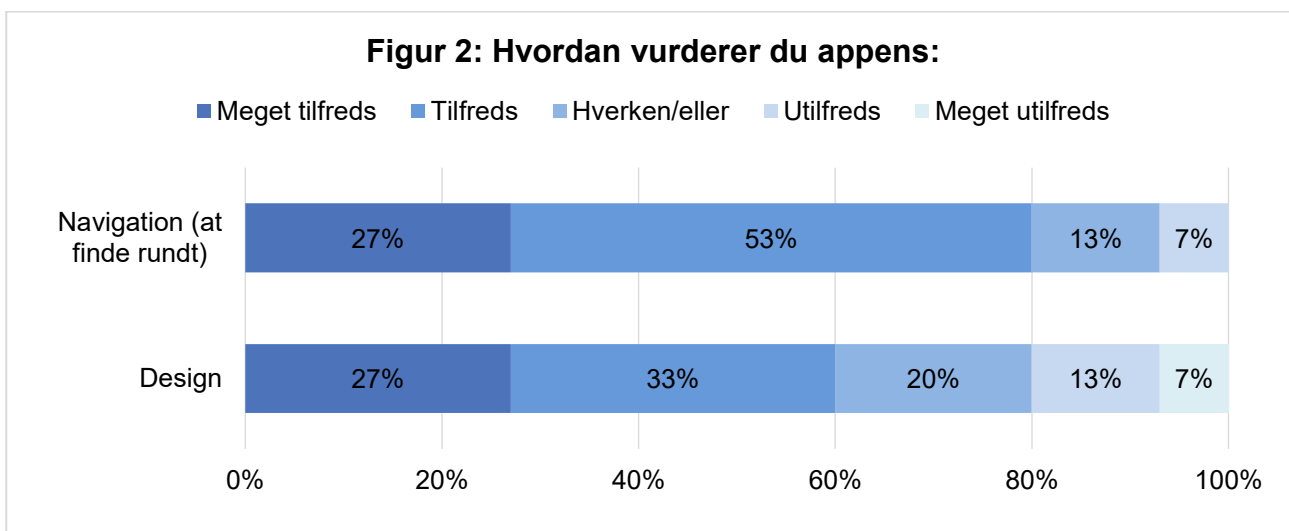
Medarbejderne er blevet spurgt, i hvilken grad de er blevet tilstrækkeligt introduceret til formålet med at bruge appen, og 56% svarer i meget høj grad, og 38% i nogen grad.



7.4.3 Arbejdspladsernes vurdering af appens brugervenlighed

I spørgeskemaet er medarbejderne blevet spurgt, om det var nemt at oprette sig som bruger i appen, og om det var nemt at besvare spørgsmålene om sin fysiske tilstand, da man oprettede sig, og omkring to tredjedele svarer i høj grad.

80% er enten meget tilfredse eller tilfredse med appens navigation (at finde rundt), mens det for appens design gælder 60%.



I spørgeskemaundersøgelsen har respondenterne haft mulighed for at uddybe deres vurdering af appen. Det har resulteret i fem tekstbesvarelser, som er overvejende kritiske:

- De træningsmuligheder der er i appen, er for begrænsede og kræver for meget udstyr. Der mangler notifikationer på appen. Både som motivation og som husker.
- Det ville være fedt med notifikationer som påmindede dig om at registrere din træning.

- God app med fine moderne beskrivelser.
- Ikke særlig pæn. Kunne godt moderniseres lidt.
- Jeg er for forhåndsindtaget til at vurdere dette, da jeg ikke er målgruppen. Jeg træner HIIT 5 gange om ugen, så denne app blev desværre hurtigt trivielt og kedelig for mig.

I interviewundersøgelsen er der bred enighed om, at appen er overskuelig, ukompliceret og nem at tilgå. Men der er forskellige holdninger til dette. En medarbejder oplever, at øvelserne i træningsprogrammet står fint beskrevet, og at de er nemme at forstå og at gå til. Det er vigtigt, for bliver det for kompliceret, kan man hurtigt give op. En anden medarbejder fortæller:

”Umiddelbart tænker jeg ikke man kan trykke meget galt inde i den app. Den er overskuelig (...). Der er kun de funktioner i, der skal være, og man kommer hurtigt i gang med den.” (Medarbejder)

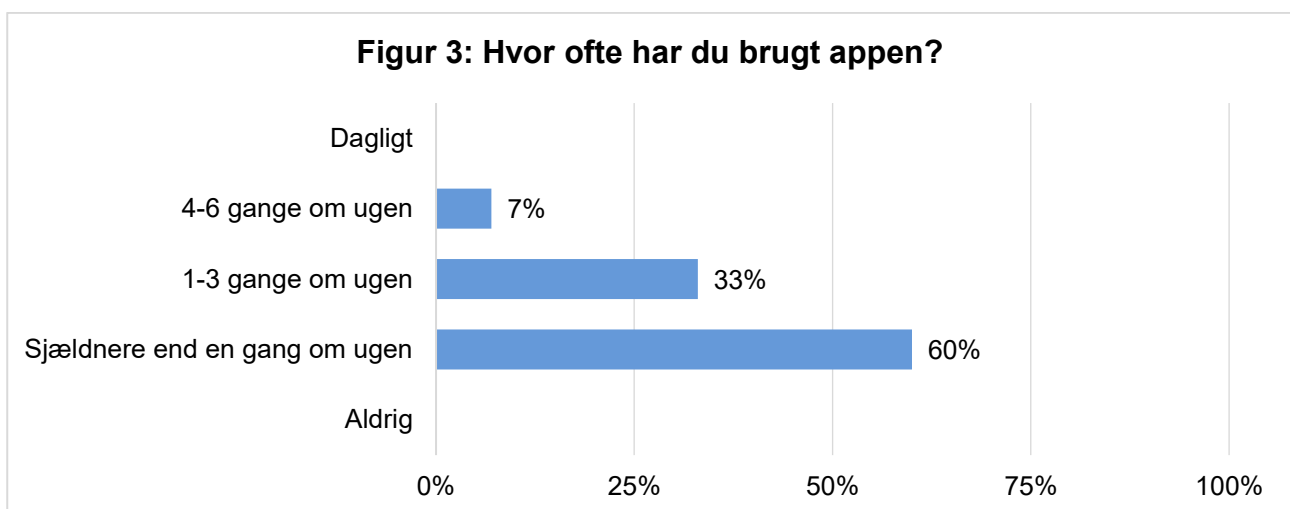
Flere arbejdsmiljøkonsulenter bakker op om denne opfattelse. En fortæller:

”Nemt og intuitivt program at komme i gang med, virkelig brugervenligt. Der er ikke alle mulige forskellige indstillinger, det er ikke kompliceret.” (Arbejdsmiljøkonsulent)

En tredje medarbejder oplever, at appen er for simpel. Medarbejderen savner en indledende konditest, så man kan følge egen udvikling i sin træning. Medarbejderen er også kritisk over for design af funktionen 'Opret eller deltag i gruppe'. Han har ikke bemærket funktionen, fordi den er placeret i højre hjørne på skærmen uden et ikon eller en særlig farve.

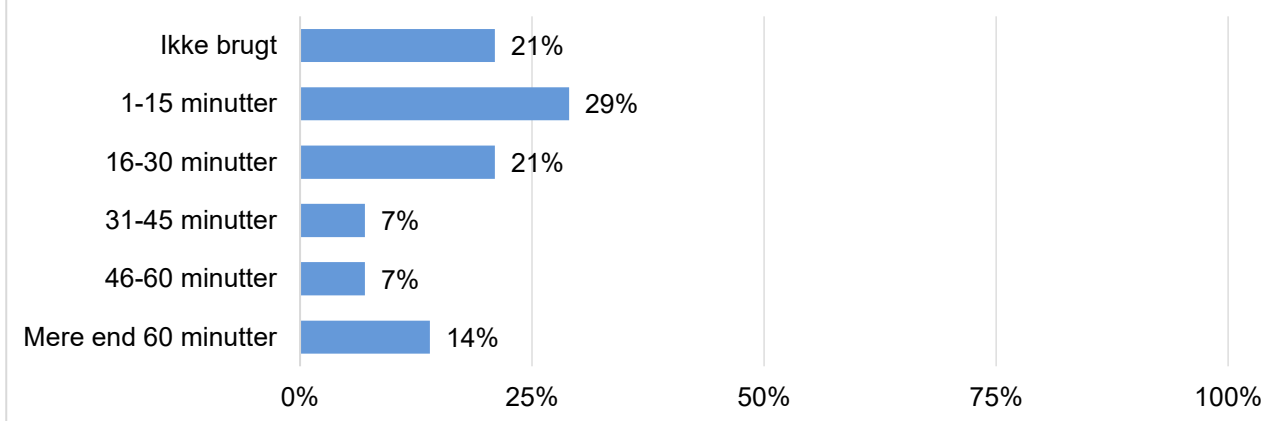
7.4.4 Arbejdspladsernes brug af appen

I spørgeskemaet er medarbejderne blevet spurgt, hvor ofte de bruger appen, og hvor lang tid de ugentligt har brugt på at udføre appens øvelser. Størstedelen (60%) har brugt appen sjældnere end en gang om ugen (se figur 8). Appen anviser selv, at det er optimalt at træne mindst en time om ugen, men langt fra alle har opnået dette.



Når medarbejderne spørges, hvor lang tid de ugentligt har brugt på at udføre appens øvelser, ses en stor spredning på de angivne tidsintervaller. 21% har ikke brugt, 50% har trænet mellem 1-30 minutter og 28% over 30 minutter.

Figur 4: Hvor lang tid har du ugentligt brugt på at udføre appens øvelser?



I interviewene er der stor forskel på medarbejdernes brug af appen. En medarbejder, der i forvejen er vant til at træne, men som er gået lidt i stå, håbede, at appen kunne bruges til at komme i gang igen. Men appen lever ikke op til forventningerne: den er for simpel, pusher ikke en, og man kan ikke følge egen udvikling. Det har gjort, at medarbejderens motivation for at bruge appen er forsvundet. En anden medarbejder har et træningsprogram på grund af en kronisk sygdom, og bruger flittigt appen som supplement til dette. En tredje medarbejder er lykkedes med at integrere appens øvelser i sin træning i træningscentret hver uge, fordi han alligevel har sin telefon ved hånden, når han træner, hvorfor det er nemt at bruge appen.

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at 79% svarer, at de har trænet mest i begyndelsen og mindst til sidst i perioden (ikke vist i tabel).

Der er meget få som har udført appens øvelser sammen med andre hvad enten det er virtuelt eller ved fysisk tilstedeværelse (7 %). Over halvdelen har ikke talt med andre om, hvordan de bruger appen eller om appens øvelser (ikke vist i tabel).

En tredjedel har anvendt appens funktion 'Opret eller deltag i en gruppe' til at træne sammen med andres fra deres arbejdsplads (ikke vist i tabel). Knap halvdelen svarer, at det slet ikke har en betydning for deres motivation for at bruge appen, at andre på arbejdspladsen bruger den.

Det afviger fra en af arbejdsmiljøkonsulenternes motiver for at lade arbejdspladsen afprøve appen, som netop var muligheden for at blive fælles om træning på arbejdspladsen. I interviewene bliver det ikke oplevet som om, at appen er tiltænkt at skulle bruges sammen med andre på arbejdspladsen. En medarbejder fortæller:

"Jamen egentlig, at man udførte det her selv, sådan som jeg i hvert fald har opfattet det. (...) Den opfattelse har jeg ikke haft i hvert fald, at det skulle gøres i arbejdstiden."
(Medarbejder)

En anden at:

"Jeg har mest tænkt, jeg ville bruge det i forbindelse med, når jeg skulle op og træne, når man nu skal lave de der gulvøvelser, at man har en måtte til det." (Medarbejder)

7.4.5 Barrierer for anvendelse af appen

Den helt afgørende barriere beskrevet i interviewene, er, at øvelserne i appen kræver udstyr, som for manges vedkommende ikke er tilgængeligt på arbejdspladsen eller privat. Det opleves som om, at det kræver et fitnessabonnement at udføre øvelserne – medmindre arbejdspladsen indkøber udstyr. En medarbejder siger:

"Ja, i fitness, det er nemmest. Jeg har ikke brugt den hjemme eller på arbejdet (...)."
(Medarbejder)

En anden at:

"Hvis man ønsker at gå ind i det her og få det til at blive en succes, så skal man have noget gode måtter man kan ligge på (...), og så skal du også have noget opvarmnings, måske en cykel, en romaskine." (Medarbejder)

Og en tredje medarbejder:

"Jeg slettede den igen, fordi jeg kunne se, at jeg ikke havde halvdelen af de redskaber, jeg skulle bruge." (Medarbejder)

Og

"Jeg tror måske den er blevet introduceret sådan lidt ude af kontekst på en eller anden måde, fordi vi har jo ikke adgang til løbebånd og romaskiner. (...) altså der er jo arbejdspladser, hvor man har et fitnessrum tilgængeligt, eller hvor det sådan er en del af arbejdstiden, at man træner lidt og sådan. Der kan det jo måske give god mening." (Medarbejder)

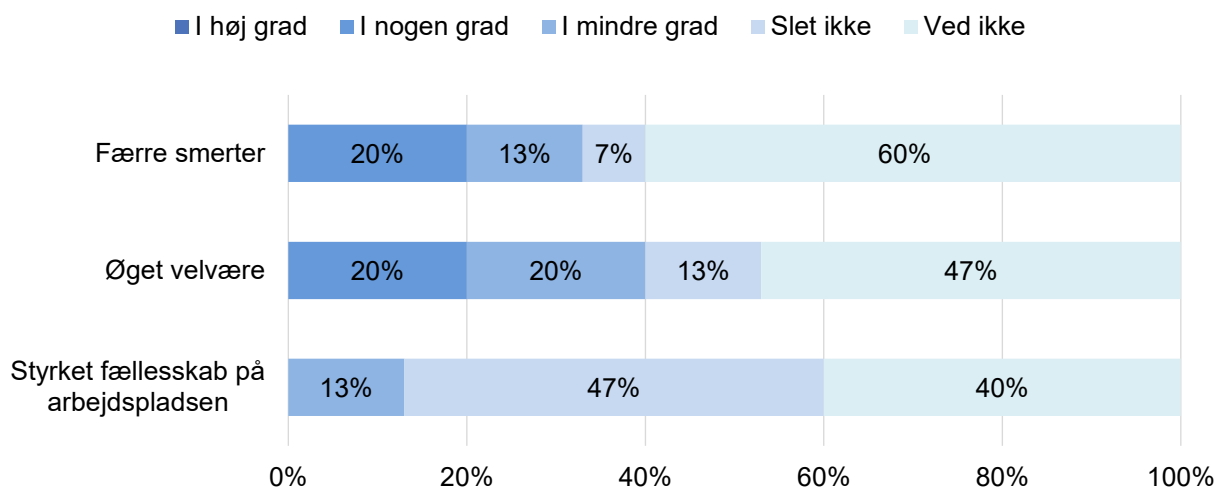
Arbejdsmiljøkonsulenterne deler medarbejdernes oplevelser og gør sig tidligt i forløbet overvejelser om, hvad det vil betyde for brug af appen, at arbejdspladsen ikke har udstyret. Den ene siger:

"Spørgsmålet er, om man så kommer til at bruge den uden for arbejdet i stedet for, da man ikke har adgang til udstyret på arbejdet eller tøjet." (Arbejdsmiljøkonsulent)

Den anden arbejdsmiljøkonsulent forudser, at det vil være ødelæggende for afprøvningen, at medarbejderne skal have et medlemskab til fitness for at kunne lave øvelserne. Arbejdsmiljøkonsulenterne er da også enige om, at det vil være en stor fordel at lægge flere øvelser ind i appen, som ikke kræver udstyr, hvis andre end de medarbejdere, der træner i forvejen, skal komme til at bruge appen.

7.4.6 Arbejdspladsernes udbytte af appen

I spørgeskemaet er medarbejderne blevet spurgt, hvad deres udbytte har været af at bruge appen. 33% oplever færre smerter og 40% større velvære, mens 13% oplever styrket fællesskab på arbejdspladsen. En stor del af medarbejderne svarer, at de ikke ved det hvad deres udbytte har været. Det kan både tolkes som, at de ikke har haft et udbytte, eller at de ikke har trænet så meget, at de oplever at de kan besvare spørgsmålet.

Figur 5: Hvad er dit udbytte af at bruge appen?

Tekstbesvarelser i spørgeskemaet går på, at udbyttet er begrænset, fordi øvelserne kræver udstyr, der ikke har været tilgængeligt, og at appen ikke foreslår alternative øvelser samt at det ikke er muligt at tilføje aktiviteter, der ikke på forhånd er angivet i appen. En skriver, at det ville være rart at kunne registrere en løbetur som en træning og ikke kun som en opvarmingsøvelse. Øvelserne varierer ikke, og det virker demotiverende, at der ikke er fornyelse fra uge til uge. Flere nævner, at de formentlig havde brugt appen mere, hvis de kunne udfordre hinanden og bruge appen som en konkurrence.

I interviewene beskriver flere medarbejdere imidlertid et positivt udbytte af at bruge appen og dens øvelser. En medarbejder fortæller om at få ny inspiration til at vedligeholde kroppen og forebygge smerter:

"Jamen, jeg tror bare, at jeg har fået noget inspiration til at ja. At man ligesom kan holde sig selv oppe ved at have den app der. Det er jo ligesom en lille hjælper ved siden af." (Medarbejder)

En anden medarbejder har haft stor glæde af at lave statiske styrkeøvelser i appen som et supplement til et andet træningsprogram. Medarbejderen oplever at være blevet stærkere. Tidligere bekymrede han sig om, hvorvidt ryggen holdt til at komme ud i forskellige yderpositioner i sit butiksjob, og det er ikke længere en bekymring. Et andet udbytte er, at medarbejderen kommer hjem fra arbejde med mere energi.

En tredje medarbejder beskriver et noget begrænset udbytte, men har heller ikke anvendt appen i lige så høj grad som de to andre. Medarbejderens udbytte er primært, at han er blevet mindet om at lave lidt konditionstræning.

7.4.7 Motivation for fortsat brug af appen

I spørgeskemaet svarer 13%, at de i nogen grad er motiveret for fortsat at anvende appen mens resten svarer i mindre grad, slet ikke eller ved ikke (ikke vist i figur). 40% vil anbefale appen til andre arbejdspladser.

8. BFA Transport, Service, Turisme og Jord til Bord

Overskriften på indsatsen, som den er anført i aktivitetsbeskrivelsen er "Et sikkert, godt og langt arbejdsliv."

Forsøget har fokus på følgende arbejdsmiljøemner:

- Arbejdsulykker
- Kemi
- Vådt arbejde
- Støv eller biologi
- Muskel- skeletbesvær
- Psykisk arbejdsmiljø
- Samarbejde om forebyggelse (for eksempel AMO, SU, MED, HR)

Branchearbejdsmiljørådet har valgt at gennemføre pilotforsøg ved at lade eksterne konsulenter tilbyde arbejdsmiljøvejledning med henblik på at skabe fastholdelse. Der blev før årsskiftet 2021/2022 indgået aftale med et konsulenthus, som både har viden om fysisk arbejdsmiljø og psykisk arbejdsmiljø om at levere rådgivningsforløb til 10 arbejdspladser/virksomheder.

Konsulenterne blev sendt ud med den instruktion, at de skulle anvende hele BFA Transport, Service, Turisme og Jord til Bords bagkatalog af materialer og branchevejledninger og i dialog med virksomheden finde frem til de materialer, som ville være relevante for den enkelte virksomhed.

Og med fokus på arbejdsmiljøemnerne; arbejdsulykker, kemi, vådt arbejde, støv eller biologi, muskel- skeletbesvær, psykisk arbejdsmiljø og samarbejde om forebyggelse (for eksempel AMO, SU, MED, HR).

Indsatsens fokus er:

- For seniorer, så de kan blive i jobbet i længere tid
- For alle aldersgrupper, der adresserer de faktorer, som kan være årsag til tidlig tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet.

Der er afsat midler til fire møder med hver virksomhed.

8.1 Opsamling

Det er lykkedes at rekruttere fem virksomheder/arbejdspladser, hvor målet var 10. På tre af de fem arbejdspladser er det lykkedes at gennemføre indsatsen, mens to arbejdspladser faldt fra stort set med det samme. Den ene virksomhed meddelte efter det første møde og inden det andet møde, at den ikke havde ressourcer til at deltage. Den anden virksomhed havde udliciteret en række af de mest fysiske opgaver til underentreprenører og så sig efter den indledende kontakt ikke som værende i målgruppen for forsøget.

På den ene virksomhed (transportvirksomheden) har der primært været afholdt møder, mens der på baggrund af de afholdte møder ikke har været en systematisk egen indsats fra virksomhedens

side, men nok enkelte samtaler med personaler. Casen har gjort det klart, at der mangler en vejledning og flere tekniske hjælpemidler omkring indbæring af gods, som skal leveres fra lastvogn og til på etagen i etageejendomme.

På den anden virksomhed (kantinevirksomheden) har der været udbytte i form af rundering af køkkener, som har vist arbejdsmiljømæssige fejl og mangler, som er blevet udbedret. Der har desuden været et udbytte i forhold til psykisk arbejdsmiljø i form af, at en ny leder er blevet dygtigere til at håndtere medarbejdere og medarbejdernes reaktioner. En tværgående HSE-medarbejder³ har gennem indsatsen fået væsentlig inspiration til, hvordan der kan gennemføres en arbejdsmiljøgranskning af køkkener i forbindelse med renovering og etablering af nye køkkener.

På den tredje virksomhed (rengøringsvirksomheden) har indsatsen medvirket til, at virksomheden på en eksisterende platform i skyen har optaget og placeret instruktion og arbejdsbeskrivelser til virksomhedens forskellige gulvvaskemaskiner samt en generel video, der beskriver, hvordan der både opnås højere kvalitet og spares tid ved at anvende en gulvvaskemaskine frem for en moppe. Materialerne er versioneret i forskellige sprog. Ønsket om at flere ansatte bruger de gulvvaskemaskiner, der findes i virksomheden, er aktivt rullet ud hos en af virksomhedens kunder, men der viser sig kun få forbedringer i anvendelse af rengøringsmaskiner, fordi der fortsat synes at være modstand blandt de ansatte. Dog er arbejdsgangen med de maskiner, der er i anvendelse, blevet bedre i form af bedre kvalitet i rengøringen.

Det har ikke været muligt eller giver mening at måle ændringer i tilbagetrækning på nogen af arbejdspladserne. De enkelte ændringer, der er gennemført i de tre cases, er i forhold til den samlede arbejdsopgave mindre ændringer, hvor der for den enkelte medarbejder ikke kan forventes en konkret oplevelse af mindre belastninger i arbejdet. Evalueringen kan for forandringens første led (den mindre gruppe som modtager konsulentstøtte) påvise forandring i relation til outcome 1, idet deltagerne har opnået viden og handleparathed, og på to af virksomhederne kan der påvises forandring i relation outcome 2 i form af, at den mindre gruppe på virksomheden har igangsat handlinger. På de to virksomheder, hvor der er igangsat indsats i relation til en større gruppe af medarbejdere, kan der på begge virksomheder spores forandringer i relation til outcome 1 og på den ene forandringer i relation til outcome 2.

I alle tre cases opstår der viden om anvendelse af eksisterende vejledningsmaterialer fra BFA Transport, Service, Turisme og Jord til Bord. I rengøringsvirksomheden er der brug for meget korte instruktionsvideoer frem for skriftlige materialer. I transportvirksomheden mangler der både metoder og beskrivelser af metoder til opbæring af emner til levering på etager. I kantinevirksomheden mangler der beskrivelser af indretning af køkkener.

Der er to ud af tre cases, der gør opmærksom på, at de synes, at oplægget, der præsenterer den indsats, som virksomhederne kunne få adgang til, var vagt og uklart. Det kan forklares ud fra metoden, hvor meningen var at gå åbent ud og finde virksomhedens behov set i forhold til BFA'ets mange materialer. En af virksomhederne nævner, at der kunne have været mere procesbeskrivelse, når nu arbejdsmiljøindholdet ikke var fastlagt.

³ Health and Safety Executive

Set i forhold til, at indsatsen både ønsker at ramme seniorer og alle arbejder inden for branchen, er det kun transportvirksomheden, som har haft et (mindre) fokus på seniorer. Alle andre initiativer har været rettet mod at fastholde alle på arbejdsmarkedet.

8.2 Forandringsmodel

Den gennemførte indsats har i store træk fulgt de ideer, der blev præsenteret og diskuteret med evaluator på en workshop afholdt inden BFA'et færdigformulere sit pilotforsøg. Indsatsen har bygget på en forestilling om en såkaldt flerleddet forandring, hvor det i dette tilfælde er konsulenter, der møder et udsnit af virksomheden (ledelse, HR, AMR), og hvor dette udsnit på basis af det, som de opnår i dialog med konsulenterne, selv gennemfører indsatser i virksomheden målrettet alle eller dele af medarbejderne.

Forandringsmodellen er lykkedes i køkkenvirksomheden og i rengøringsvirksomheden, hvor der er foregået handlinger i relation til et bredere udsnit af virksomheder, mens det er sværere at spore, hvilke systematiske handlinger der er foretaget i relation til medarbejderne hos transportvirksomheden, selvom der nok er foretaget nogle.

Set ud fra de tre cases er der derfor en rimelig høj opnåelse af ønsket om at kunne skabe forandring ved at erfarne konsulenter møder et udsnit af virksomheden, som derefter skaber forandringer i relation til medarbejdere.

8.3 Rekruttering og udvælgelse til evaluering

BFA Transport, Service, Turisme og Jord til Bord har selv stået for rekrutteringen gennem konsulenterne fra organisationerne i BFA'et. Det har været en aftale i BFA, at man skulle være fælles om at godkende de forslag, som de enkelte konsulenter fremkom med. Det forlyder ifølge konsulenterne på opgaven, at deltagerne skulle være organiserede for kunne deltage.

Konsulentvirksomheden modtog de første arbejdspladser lige før sommer 2022 og fire mere i løbet af andet halvår 2022.

Evaluator har evalueret alle tre indsatser, som er gennemført.

I transportvirksomheden er de personer, som har modtaget indsatsen fra konsulenterne, interviewet – hvilket er to personer. Evaluator har overværet det afsluttende møde mellem virksomhed og konsulenter.

I kantinevirksomheden er de personer, som har modtaget indsatsen fra konsulenterne interviewet – hvilket er tre personer. Evaluator har overværet det afsluttende møde mellem virksomhed og konsulenter.

I rengøringsvirksomheden er de personer, som har modtaget indsatsen fra konsulenterne interviewet, hvilket er tre personer. Samtidig er leder og ansatte interviewet på en af de arbejdspladser, hvor virksomheden har rengøringsopgaver og hvor man har gjort en særlig indsats for at arbejde med gulvvaskemaskine. Evaluator har overværet det afsluttende møde mellem virksomhed og konsulenter.

8.4 Transportvirksomheden

Konsulenterne har afholdt fire fysiske møder med ledelsesrepræsentanter for virksomheden samt haft anden kontakt i form af telefonsamtaler, mailkorrespondance, tilsendelse af artikler og materialer.

8.4.1 Arbejdsmiljøområder og fokus på fastholdelse

Der har ud fra opsamling på det afsluttende møde mellem konsulenter været fokus på følgende områder:

- Personale og seniorinitiativer
- Onboarding og forventningsafstemning
- Opkvalificering af disponenter blandt andet træning ud fra spørgeark – lytte til tilbagemeldinger fra chauffør/at føle sig hørt (vognmandens kone), briefing inden afgang – debriefing ved hjemkomst
- Seniorjob – mulighed for 3 dages uge – obs. på pensionistjob med reduceret arbejdstid mellem transportopgaverne
- Fysisk arbejdsmiljø
- Brug af tekniske hjælpemidler
- Fokus på at minimere tunge løft og finde nye metoder til opbæring fra gadeplan til etage
- Systematisk arbejdsmiljøarbejde
- Fokus på læring af arbejdsskader

Fysisk arbejdsmiljø

Transportfirmaet har flere forskellige typer af transportopgaver, men en af dem er leverance af køkken- og garderobeelementer, som skal leveres på den etage i de bygninger, hvor de skal monteres. Det er normalt chaufføren, der har opgaven med at bære elementer og plader fra lastbil og frem til etagen, og med et fokus på, at der ikke må opstå skader under opbæringen. Der har ved større leveranser på samme lokalitet tidligere været eksperimenteret med at indleje et flyttefirma til at forestå opbæringen, eller at medtage en flyttelift, men de fleste leveringer har ikke den størrelse, og det kan være svært at time ankomsttidspunkt med et flyttefirma, derfor er det oftest chaufførens egen opgave.

Der er ikke kommet nogen direkte løsninger ud af konsulentstøtten. En af konsulenterne har anbefalet en forbedring af en vogn til flytning af plader, men løsningen er ved evalueringstidspunktet ikke kommet i hus. Exoskeletter kan være en løsning med de er ikke afprøvet i forbindelse med indsatsen.

Indsatsen har påvist udfordringen med de fysiske belastninger ved manuel opbæring af skabs- og garderobeelementer, og indsatsen har påvist, at der ikke findes tilgængelige tekniske hjælpemidler, der kan anvendes. Indsatsen har også påvist, at der ikke findes vejledningsmateriale fra BFA et til denne specifikke type arbejdsmiljøproblem.

8.4.2 Personale og seniorinitiativer

Der har været dialog mellem konsulenter og virksomhed om fastholdelse af ældre medarbejdere. Mange chauffører arbejder over 37 timer om ugen. Derfor tilbydes der på et individuelt plan at seniorchauffører kan gå ned på 37 timer – men så mangler der løn. Der er flere på 4 dages arbejdsuge, og nogle bruger deres seniorfridage fra fritvalgsordningen. Konsulentbistanden har ikke ført til egentlige nye initiativer.

Virksomheden har en høj gennemsnitsalder og har et fokus på onboarding og fastholdelse af unge.

Der har været et særligt fokus på at træne disponenter (dem som tilrettelægger turene og overleverer opgaven til chaufføren) i at lytte mere til chaufførerne i stedet for kun at overlevere opgaven. Det er ved interviewet uklart, hvor systematisk denne træning har fundet sted, eller om det mere har været én til én samtaler med udvalgte disponenter.

Udbytte hos virksomheden

Der er hos virksomheden en generel tilfredshed med, at de har haft besøg af to konsulenter, der både dækker fysisk og psykisk arbejdsmiljø:

De to konsulenter har været her samtidig hver gang, hvilket var godt fordi de supplerede hinanden godt med deres forskellige vinkler på sagen. (HR-chef)

På den ene side er der et udbytte i forhold til at tænke dybere:

”Vi er blevet klædt bedre på til opgaven, hvor vi er blevet mere konstruktive til at tackle opgave, hvor vi nu kan gribe dybere i værktøjskassen til at finde en løsning, der kan fastholde en ansat fremfor at lade dem gå.” (HR-chef)

Møderne var fine, men der er ikke fremkommet løsninger:

”Det var flere seancer der var okay, men vi har ikke fundet løsninger på vores udfordringer.” (HR-chef)

Virksomheden vil gerne tage imod et lignende tilbud en anden gang, hvis det er gratis. Den har især en forventning om at kunne komme videre med at løse de fysiske arbejdsmiljøproblemer.

Forandringer

Set i forhold til ideen om, at konsulentstøtten skulle føre til, at virksomheden selv iværksatte indsatser i forhold til medarbejdere, eller lod konsulenterne gøre det, så er det sparsomt med indsatser i virksomheden. Fokus på det fysiske arbejdsmiljø har ikke ført til indsatser men til opmærksomhed og måske senere indsatser. Fokus på det psykiske arbejdsmiljø har ført til mere diffuse indsatser, hvor de to modtagere af indsatsen formentlig er begyndt at agere anderledes i nogle af deres relationer med ansatte samt en indsats i forhold til, at disponenter får et større fokus på chaufførernes behov og ønsker.

8.5 Kantinevirksomheden

Konsulenterne har afholdt tre møder med virksomheden og haft telefoniske kontakter mellem møderne.

Det var planlagt, at indsatsen skulle have været i en anden og mindre enhed, men køkkenchefen hoppede fra og indsatsen blev flyttet til en anden lokation, hvor man driver tre kantiner for en kunde.

Arbejdsmiljøproblem

Der har været fokus på tre typer af arbejdsmiljøproblemer:

- Det ene område handler om det fysiske arbejdsmiljø og indretning i de køkkenområder, hvor kantinevirksomheden har sin produktion.
- Det andet område handler om psykisk arbejdsmiljø i form af støtte til personaleledelse hos en ny leder i en afdeling med højt sygefravær.
- Det tredje handler om det systematiske arbejdsmiljøarbejde, hvor det er en særlig udfordring, at den virksomhed, som kantinevirksomheden har indgået kontrakt med, samtidig ejer både lokaler og indretningen af de køkkener, hvor produktionen foregår.

Konsulentindsatsen

Konsulentindsatsen har i forhold til det fysiske arbejdsmiljø haft fokus på rundring af de køkkener, hvor kantinevirksomheden arbejder. Her er det en særlig pointe, at virksomheden arbejder i kundens lokaler og indretning. Der har været en bredere dialog om indretning af køkkener, som især den HSE-ansvarlige har en interesse i, fordi virksomheden har/arbejder i mange køkkener landet over. Der har endvidere været fokus på arbejdsstillinger.

HSE-chefen synes, der er kommet meget godt ud af indsatsen, men havde i starten svært ved at se, hvad man kunne få ud af det. De kom med et Word-skriv, hvor de måske hellere skulle være kommet en proces, hvor man bedre kan se et billede af, hvordan indsatsen ville forløbe.

Men der har været et stort udbytte af at få et blik udefra. Det er samtidig svært selv at bruge penge på, at nogen kommer og kigger på noget, de ikke selv er skarpe på.

"Det med, at nogen kommer med en second opinion, dialog og spørger ind, giver stor værdi – især fordi de var dygtige dem, der kom" (HSE-chef).

Den nyansatte køkkenleder har fået et stort udbytte af indsatsen, hvilket har overrasket hende, fordi hun ikke bryder sig om lange møder og ikke bryder sig om bedrevidende mennesker. Gennem indsatsen har hun fået en positiv oplevelse:

"Første gang jeg har brugt det og virkelig taget det til efterretning fordi de ikke kom som en autoritet, men mere en der vil hjælpe. Synes ofte man møder løftede pegefingre, men har jeg ikke oplevet her, og det var virkelig rart. De kom og sagde, vi skal løse det sammen, hvilket var rigtig rart" (køkkenleder).

HSE-chefen oplever, at tre besøg og den kadence, der har været mellem besøgene, har været fin, mens køkkenlederen gerne så, at forsøget havde fortsat længe endnu.

8.5.1 Virksomhedens indsats (sammen med konsulenterne)

Fysisk arbejdsmiljø

I forhold til det fysiske arbejdsmiljø er den væsentligste indsats, at det gulv, som ikke er skridsikkert nok nu, bliver behandlet på en måde, der gør det mere skridsikkert – frem mod en forstående større renovering af køkkenet.

Af andre emner vedrørende fysisk arbejdsmiljø kan nævnes:

- Større opmærksomhed på at kunne stille krav til leverandører ift. måden varer leveres på.

"Vi vidste ikke, at vi kunne have indflydelse på det. Når vi får 1 ton kartofler hjem, kommer de samlet, hvilket gør, at vi har færre løft. De kan blive i buret, indtil de skal ordnes." (køkkenleder)

- At der er brug for et helt nyt køkken (et af stederne)
- Fokus på sikkerhed ved elinstallationer
- At virksomheden fordrer, at deres ansatte altid skal kunne holde på et gelænder, når de går på trapper, mens køkkenpersonalet ikke kan bruge gelænder, når de bærer på varer eller skal åbne og lukke døre.
- Fødevarerikkerhed i forhold til når de kører elevator, hvor det er rutine, at maden skal være til-dækket, og alt skal køres på vogne.
- Er begyndt selv at gennemføre rundring sammen med en fra HSE, hvor alt ned til mindste detalje bliver noteret i forhold til arbejdsmiljø og det fødevareremæssige og afleveret til kunden.

I forhold til det fysiske arbejdsmiljø siger kantinelederen, at konsulenten så de ting, som de ikke selv længere kunne se:

"Han så de ting, vi ikke selv så, hvor han har gjort opmærksom på de problemer, mange af medarbejderne har gået i i årevis, hvorfor de ikke nævner det mere." (køkkenleder)

Systematisk arbejdsmiljøarbejde

I forhold til det systematiske arbejdsmiljø er det blevet mere klart for virksomheden, at når den arbejder i kundens køkken, så er køkkenets indretning ikke kun et driftsspørgsmål men også et arbejdsmiljøspørgsmål, der må håndteres i dialog med kunden. Kantinelederen oplever, at hun nu tør sige stop selvom det er en stor kunde

Psykisk arbejdsmiljø og sygefravær

I relation til det psykiske arbejdsmiljø og sygefravær har forsøget haft en meget stor betydning for køkkenlederen, som var nyansat chef for tre køkkener.

"Udfordringen jeg stod med, var 33 ansatte (i en af kantinerne), der var ødelagte af et dårligt psykisk arbejdsmiljø. Konsulenten var meget åben og havde ingen fordomme om at nogen eller jeg havde gjort noget forkert, vi startede forfra. Udbyttet har givet mig en ro til at komme videre, og har givet mig mange redskaber og forståelse til at kunne komme videre herfra. Det værste er når vi bliver fordømt, så har givet mig en ro, at hun er kommet med den ro. Har givet mig en ro til at kunne lytte til hende." (kantineleder)

Kantinelederen har på konsulentens anbefaling sat sig ned med hver enkelt medarbejder og fortalt dem, at hun er der for dem og ikke er efter dem, men at de nu kunne starte på en frisk, når den tidligere køkkenchef var væk.

Sygefraværet er gået fra 14% til 4% (samlede sygefravær), hvilket er en af de ting hun har kunnet måle på med det samme. Hun mener det må indikere, at de (medarbejderne) har det bedre.

Køkkenlederen har taget initiativ til, at der holdes månedsmøder nu, som efter konsulentens anbefalinger – det er ligegyldigt om der er travlt eller ej – kan være alt fra 10 minutter til en time, og mødet holdes i arbejdstiden, så folk ikke tripper for at komme hjem.

Medarbejderne er blevet bedre til at hjælpe hinanden. Der var tidligere misundelse mellem kantine og restaurant, hvor kantinelederen oplever, at der er kommet et bedre sammenhold på tværs. Julefrokosten skal nu afholdes samlet.

Køkkenlederen kommer på alle fire lokationer hver dag og forsøger at være en synlig leder.

Køkkenlederen er blevet opmærksom på de forskelle, der er mellem kokkene og køkkenassistenterne, hvor kokkene har en tendens til at tillade sig ikke at bruge handsker og så begynder køkkenassistenterne også at undlade at bruge handsker. Køkkenledere siger, at hun har lært at håndtere det anderledes end tidligere:

"Konsulenten har lært mig jeg ikke skal skælde dem ud, men jeg skal komme med eksempler på de konsekvenser, der kan komme ved undgåelse af sikkerhedsforanstaltninger." (køkkenleder)

Refleksioner over adgang til branchevejledninger og anden viden

Virksomheden arbejder både med kantine og rengøringsopgaver. HSE-chefen synes, der er mange fine materialer om arbejdsmiljø på rengøringsområdet, men der mangler materialer på køkkenområdet. Hun ser køkkenarbejde som hårdt, tungt, og fysisk nedslidende.

"Mange kender ikke hjælpemidlerne, og hvad loven siger om det. Hvordan kan man arbejde med de tunge løft, som der er mange i løbet af en dag, kan man for eksempel bestille varer hjem sådan at de er nemmere at håndtere rent vægtmæssigt". (HSE-chef)

"Jeg kunne godt tænke sig noget materiale til køkkener, det er svært at arbejde med arbejdsmiljø fordi, at man ikke kan sætte sig og holde møde. I det hele taget materiale med gode råd og løsninger."

HSE-chefen efterlyser en praksis om, hvordan man skal bygge et nyt køkken, så der er et godt arbejdsmæssigt flow i køkkenet, et godt arbejdsmiljø og gode muligheder for at gennemføre en rengøring som både sikrer fødevarerikkerheden og kan ske arbejdsmiljømæssigt forsvarligt. Sammenkoblingen mellem rengøring og et godt køkken er vigtig, fordi man ofte selv gør køkkenet rent. Placeringen af køkkenremedierne er vigtig fordi man skal kunne komme til, så indretningen spiller en stor rolle, men det bliver der oftest ikke taget hensyn til.

HSE-chefen har selv arbejdet med at udvikle et APV-koncept, der passer til kantinevirksomhed og efterlyser materiale på området.

8.6 Rengøringsvirksomheden

Konsulenterne har afholdt tre møder med virksomheden.

Arbejdsmiljøproblem

Virksomheden havde ideer og ønsker til indsatser på flere områder. En leder siger:

"Vi har valgt gulvvaskemaskiner, fordi det er vores største udfordring." (leder)

Lederen forklarer, at arbejdsopgaverne ofte kalkuleres ud fra, at der anvendes gulvvaskemaskine i en del af områderne, og da maskinen både giver et renere gulv og betyder, at der kan rengøres flere kvadratmeter på samme tid. Medarbejderne skaber både en tidsmæssig og arbejdsmiljømæssig udfordring for sig selv, når de ikke anvender gulvvaskemaskine i samme omfang som det er gjort i prissætningen.

"Det er fuldstændig uforståeligt, at vores medarbejdere ikke anvender gulvvaskemaskiner. Når vi kalkulerer tilbud, bliver der kigget på, at her kan vi bruge en gulvvaskemaskine af den og den størrelse – det har betydning for den tid, der skal bruges på opgaven. Når vi starter opgaven, står der en gulvvaskemaskine, som medarbejderen bliver instrueret i. Men vi oplever, at de ikke bliver anvendt tilstrækkeligt." (leder).

Samtidig har leder et blik på ledelsens eget ansvar for, at gulvvaskemaskiner ikke anvendes i det omfang, der er ønsket:

"Vi kigger indad, vi har ikke klædt folk godt nok på. Men der er fordomme om, at det tager længere tid og angst for maskinerne. Vi formoder, at medarbejderne godt ved, at det bliver renere." (leder)

Indsatsen begyndte med, at konsulenterne sammen med virksomheden gennemførte en interviewundersøgelse blandt arbejdsledere og udvalgte rengøringsassistenter som adresserer en række forhold som for eksempel hvilke opgaver der er hårdest og mindst hårde for kroppen, hvordan leder lykkes med instruktion af rengøringsassistenter, tid brugt på gulvvask med mere. Ledelsen udtrykker, at det var en fordel for besvarelsen, at det var en uvildig der forestod undersøgelsen. Analysen mundede fx ud i følgende liste over de arbejdsopgaver, som er mest hårde for kroppen, hvor X angiver antal svar (x beskriver antal markeringer):

- Generelt rengøring i daginstitutioner x x
- Gulvvask med moppe x x x x x
- Gulvvask med moppe, når man "gør det forkert"
- Støvsuge trapper
- Rengøring af offentlige toiletter
- Højderengøring x x
- Trappevask x x
- Støvsugning af store områder
- Støvsuge og flytte rundt på stole, som ikke er sat op på bordene.
- Lave samme opgave i lang tid uden afveksling.
- Rengøring af tavler

Ud fra listen stod det klart, at der var et behov for fokus på aflastning i det fysiske arbejdsmiljø, hvor for eksempel gulvvaskemaskiner kan fjerne/reducere en del af de fysiske belastninger. Gulvvaskemaskiner er et projekt i AMO i foråret 2023.

Især disse tre andre muligheder for fysisk aflastning var også oppe at vende:

- Brug af inventarmoppe i stedet for klud
- Rygbåret støvsuger til trapper
- Rengøringsvest som gør, at man får alle rengøringsmaterialer med op første gang, hvis man bevæger sig hen i et område, hvor rengøringsvognen ikke kan tages med.

8.6.1 Virksomhedens indsats

Virksomhedens projekt omkring gulvvaskemaskiner har ført til produktion af en video, som parallelt viser rengøring med moppe og med gulvvaskemaskine af det samme område. På trods af, at gulvvaskemaskine skal påfyldes inden brug samt rengøres og tømmes efter brug kan arealet rengøres hurtigere med brug af gulvvaskemaskine end med brug af moppe. Arbejdsmiljømæssig undgåelse/reduceres en række bevægelser, der belaster kroppen.

Samtidig er der udarbejdet en kort video for hver type rengøringsmaskine, som virksomheden har, der viser opstart påfyldning, rengøring og tømning.

Alle videoer er placeret på app i skyen, hvor medarbejderne får adgang, når de ansættes. Hver rengøringsmaskine har fået påsat en QR-kode, som gør det muligt at se den tilhørende video ved at scanne koden. Videoer er teksten i forskellige sprog, som modsvarer de sprog, der tales af virksomhedens ansatte.

På interviewtidspunktet er det planen, at der hos en af de større kunder skal sættes fokus på brug af gulvvaskemaskiner. Lederne skal ud og understøtte videoen og instruere i brug af maskiner og hvorfor det både er en god ide i forhold til løsning af rengøringsopgaven og i forhold til medarbejderens arbejdsmiljø. Konkret afholdes et møde for medarbejderne i begyndelsen af 2023, hvor video vises, og der gives en introduktion til navigation på sitet.

Ledelsen er inde på, at lederne på forskellige niveauer skal kunne sælge ideen overfor medarbejderne. Lederne skal klædes på til at kunne instruere medarbejdere i brug af gulvvaskemaskiner.

Virksomheden har i høj grad selv arbejdet med at skabe forandringen – konsulenterne har primært været sparringspart og deltaget i at gennemføre interviewundersøgelsen.

8.6.2 Interview med medarbejdere

Ved et besøg på en arbejdsplads bliver medarbejdere, som er i gang med at udføre rengøringsopgaver, interviewet. Interviewene er forholdsvis korte (10-15 minutter) og handler om medarbejderne kender til video om gulvvaskemaskiner, og om de anvender gulvvaskemaskiner i udførelsen af arbejdet.

En kvindelig medarbejder har brugt gulvvaskemaskiner i omkring fire år. Hun bruger gulvvaskemaskiner tre gange om ugen, når et stort areal skal rengøres. Hun har brugt den siden hun fik jobbet, og det er således ikke et udbytte af virksomhedens indsats, men en fastholdelse af egen praksis. Medarbejderen kan eventuelt bruge en maskine til flere opgaver, hvis hun kombinerer brug af moppe under borde og brug af maskine i de åbne områder. Men hun siger:

"Moppen er bedre, nogle steder." (medarbejder)

En anden medarbejder har rengøringsopgaver på fordelingsgange og kontorer oven over hinanden. På gangene bruger moppe til at tage kanten og maskine til resten af arealet. Gulvvaskemaskinen bruges tre gange om ugen, når gangene skal rengøres. Kontorer rengøres med moppe. Hun begyndte at bruge maskine for 1½ år siden, da den nuværende arbejdsgiver overtog rengøringen fra hendes tidligere arbejdsgiver. I dette eksempel har virksomhedens indsats ikke gjort en forskel, men medarbejderen bruger gulvvaskemaskine i forvejen.

Et par medarbejdere løser sammen rengøringsopgaver i et område. Det har de gjort i cirka to år. De anvender gulvvaskemaskine en gang om ugen, når de skal rengøre et stort åbent areal. Under

interviewet arbejder de i et samlingsområde med borde og en del åbne arealer. Her bruger de udelukkende moppe, selvom det ser ud som om, moppe kunne kombineres med gulvvaskemaskine. Kvinden siger:

"Her er der ikke nok plads til maskinen, vi må bruge moppen, det er den eneste løsning." (rengøringsassistent)

De har begge deltaget i det møde, som virksomheden afholdt, og de har set videoen. For dem var det ikke ny viden, de oplever, at de hele tiden har haft viden, som har gjort det muligt for dem at afgøre, hvor det giver mening at anvende gulvvaskemaskine, og hvor det ikke giver mening. De har anvendt maskinen i det åbne areal i hele den tid, de har været ansat.

De er inde på, at især rengøring af maskinen efter brug kan afholde nogle fra at bruge den.

Måske kunne en mindre maskine give mening i det areal, de i dag mopper. De har ud fra mødet forstået, at det er muligt at gå til sin leder og spørge efter andre maskiner.

En medarbejder har arbejdet tre år med rengøring, hun er begyndt at anvende gulvvaskemaskine i år efter mødet, hvor video om brug af gulvvaskemaskine blev vist. Der er også områder, hvor hun ikke bruger maskine, primært fordi adgangsvejen ikke muliggør transport af gulvvaskemaskine til området. En arbejdsleder gør efter interviewet opmærksom på, at han ikke ser en maskine i området, og at den interviewede medarbejder formentlig siger ja til at anvende gulvvaskemaskine, fordi hun tror, det er det svar, der ønskes.

8.6.3 Interview med ledere for de ansatte

En regionsleder fortæller, at videoen er blevet vist, og at der også har været mere personlig instruktion af de enkelte. Der er også blevet holdt en instruktion til de serviceledere, som er ledere for rengøringsmedarbejderne.

"Det er vigtigt, at assistenterne kan se fordelene med maskiner, og at de ikke kun ser udfordringerne med at fylde den op og tømme den igen." (serviceleder)

En regionsleder siger, at der skal være de rigtige maskiner til de rigtige områder – og at man skal have set på, om der for eksempel er tilstrækkeligt med små maskiner.

Der er kommet en ny serviceleder og servicelederassistent, siden der i starten af 2023 blev sat fokus på øget brug af gulvvaskemaskiner. Der er en enighed om, at den tidligere leder havde svært ved at bære indsatsen ud til medarbejderne, og at der nu skal være et øget fokus på at have dialog med medarbejderne om brug af gulvvaskemaskiner.

Rengøringsleder fortæller, at selvom det lige nu kan være svært at se, at flere bruger maskiner, så er der sket en kvalitativ forbedring af vedligeholdelse af gulvvaskemaskinerne. Indsatsen med videoen har betydet, at maskinerne er i bedre stand, bliver rensede mere, hvilket også fører til en bedre kvalitet i arbejdet.

"Der er færre striber på gulvet." (serviceleder)

Den nye serviceleder mener, at der er taget skridt fremad, men at der fortsat er brug for at gå ud til de enkelte, se på deres rengøringsområder og foreslå, at de bruger gulvvaskemaskiner der, hvor det forekommer realistisk i forhold til arbejdets udførelse. For eksempel er der fortsat mange gangarealer og lokaler, hvor medarbejderne har valgt ikke at bruge gulvvaskemaskiner

Forespurgt om, hvorfor lederne ikke blot bestemmer, at der skal bruges gulvvaskemaskiner, svarer en rengøringsleder, at konkurrencen om arbejdskraften gør det svært at for ledelsen at bestemme:

"De har så mange andre muligheder for at få et job". (rengøringsleder)

Servicelederen, som tidligere har været ved forskellige rengøringsfirmaer, gør opmærksom, at der er stor forskel fra den en arbejdsgiver til den anden i forhold til, om der er indkøbt rengøringsmaskiner, og om ledelsen opfordrer til, at de anvendes.

Regionslederen fortæller, at han også har taget initiativ til at sætte fokus på gulvvaskemaskiner et andet geografisk område. Hans erfaring er, at det er nødvendigt løbende at tjekke op på rengøringsmedarbejderne. Der er brug for løbende opfølgning.

Virksomhedens refleksioner om valg af video som kanal

Ledelsen gør opmærksom på, at skriftlig kommunikation ikke fungerer hverken i relation til rengøringsassistenter men heller ikke i relation til nogle af første niveaulederne.

Arbejdspladsen har valgt de skriftlige vejledninger fra BFA fra, og bruger dem ikke direkte i relation til deres medarbejdere. HR/AMR og ledelsen kan dog få ideer fra dem, men for det meste er det viden, som de mener, de har i forvejen.

"Det er ikke noget, vi kan implementere i vores virksomhed (branchevejledningerne). Vi kan kun få ideer fra dem, men vi kan ikke kommunikere på den måde til medarbejderne. Det skal oversættes til en video på 1 minut." (leder)

"Der er mange ord, det duer ikke i vores branche." (leder)

Flere producenter har i forvejen videoer om deres gulvvaskemaskiner tilgængelige på deres websites, men de er generelt for lange og tager for meget med. Derfor er der et behov for, at virksomheden har produceret sine egne korte videoer.

Den video, som viser brug af moppe kontra gulvvaskemaskine, anvender billedet rigtigt og forkert. Det er et billede, der også vil kunne bruges på andre emner som for eksempel de allerede nævnte med brug af rygbåren støvsuger frem for traditionel brug af inventarmoppe i stedet for klud. Det kan også vises, hvordan bruger man bruger kroppen, hvis man arbejder med moppen langt fra sit eget centrum, og hvis man arbejder med moppen tæt på kroppen. Det sidste kan eventuelt eksemplificeres ved en animation af rygsøjlen i de to tilfælde.

Endelig kan det nævnes, at der er arbejdet med at etablere planche med dosering af rengøringsmidler i rengøringsrum.

9. Evalueringens metode

Evalueringen er bygget op om en indledende del med workshops om forandringslogik og støtte til udarbejdelse af beskrivelser af pilotforsøgene, som var fast og præciseret i tilbuddet, og den egentlige evalueringsindsats, som var variabel og som måtte tage form efter de typer af pilotforsøg, der blev gennemført.

9.1 Workshops og indledende rådgivning

Som en del af forsøgets samlede set-up har hver BFA kunnet trække på rådgivning fra evaluator i begyndelsen af pilotforsøgene. BFA'erne har kunnet få følgende former for rådgivning i begyndelsen af pilotforsøget:

- Evaluators rådgivning og hjælp til at udarbejde forandringslogik for pilotforsøgene på workshops mellem evaluator og det enkelte BFA.
- Evaluators kommentar til formulering af pilotforsøget udformet i den ansøgningsskabelon, som Arbejdsmiljørådets sekretariat havde udarbejdet.

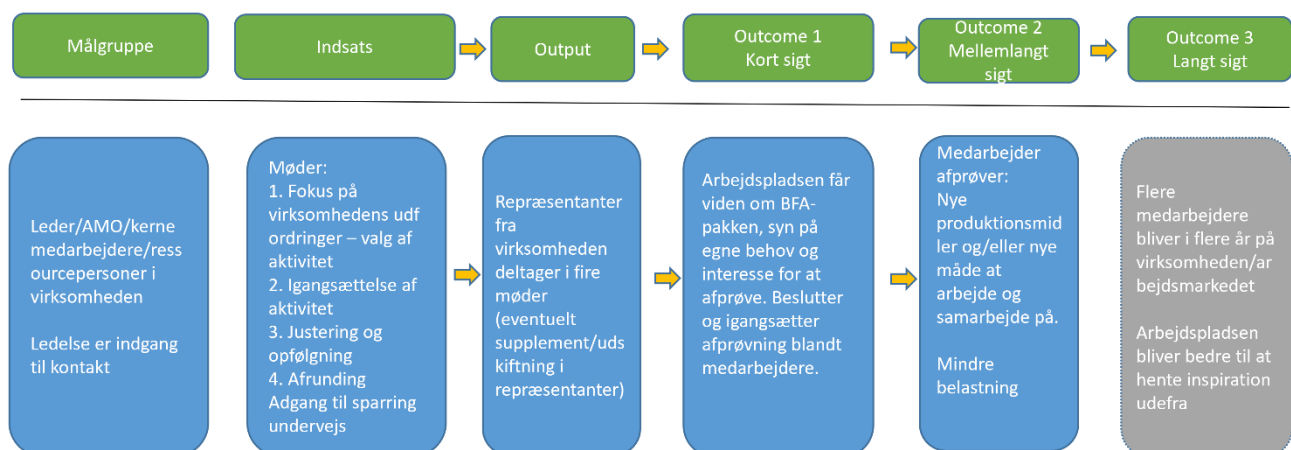
Evaluator har afholdt workshops med BFA'er og efterfølgende tilsendt et notat til hver BFA, som opsummerer workshoppen og den forandringsmodel, der blev diskuteret på workshoppen (hvilket ikke i alle tilfælde er den endelige model).

Workshoppen har været en fælles proces, hvor evaluator har tilbudt et begrebsapparat for at beskrive en forandringsmodel for BFA'ets indsats og tegnet den interaktivt på en tavle under workshoppen. Der har været fokus på, om det var en enleddet eller flerleddet indsats, for eksempel forstået som, at der bliver iværksat en indsats i relation til en mindre gruppe på en arbejdsplads, hvor det er en intention, at den mindre gruppe handler videre i relation til en større gruppe af medarbejdere og ledere. Der er endvidere på workshopperne indgået aftaler mellem det enkelte BFA og evaluator om kontakter i forbindelse med tilrettelæggelse af den efterfølgende evaluering.

Evaluator har ved workshoppens begyndelse præsenteret evaluators bud på en forandringsmodel ud fra de foreliggende skriftlige oplysninger, og der er under workshoppen arbejdet med at justere og tilrette forandringsmodellen. Forandringsmodellen er efterfølgende sendt til BFA'et.

Eksempel på forandringsmodel

Forandringslogik ud fra workshop – afprøvning af eksisterende BFA værktøjer til reduktion af fysisk og psykisk belastning



Der har været forskellige deltagere i workhoppene. I tre af fire workshops er de eksterne konsulenter, som skal løfte en væsentlig del af opgaven, inviteret med. Alt efter BFA'ets organisering er der forskel på, om de har ladet sig repræsentere af sekretariatskonsulenter, organisationskonsulenter og/eller rådsmedlemmer.

Workshoppene er gennemført for BFA Velfærd og Offentlig Administration, BFA Bygge & Anlæg, BFA Handel, Finans og Kontor og BFA Transport, Service, Turisme og Jord til Bord, mens der for BFA Industri har været et Teams møde og opfølgende mailkorrespondance, som har haft fokus på evalueringsindsatsen men ikke på forandringslogikken.

Evaluator vurderer, at det har været produktivt for både evaluering og BFA'erne at afholde workshops, og alle deltagende BFA'er har tilkendegivet, at de fik et udbytte af workshoppen.

Evaluator har i forbindelse med flere pilotforsøg være inddraget i udformning af logbøger, som er blevet ført af de konsulenter, der har forestået indsatserne.

9.2 Evaluering

Selve evalueringsindsatsen var i tilbud til Arbejds miljørådet beskrevet i form af de metodiske kompetencer, som evaluator kunne levere, samt en intention om ud fra evaluators ressourcer til opgaven at sprede evalueringsindsatsen nogenlunde ligeligt mellem BFA'ernes pilotforsøg. Det er også det som er sket.

Evalueringen har undervejs forsøgt at justere evalueringsindsatsen sådan, at den modsvarer pilotforsøgenes indsatser og hvor langt i forandringskæden, at de var evaluerbare. Når det gælder de indsatser, som består af en flerledet forandring, hvor en mindre gruppe på en arbejdsplads har fået konsulentstøtte med det formål, at gruppen skal handle videre i forhold til en bredere kreds af medarbejdere, så har vi i samråd med dem, der forestod indsatsen forsøgt at vurdere, i hvilket omfang der er blevet handlet videre til den bredere kreds. Kun hvis der har været væsentlige direkte handlinger i relation til den bredere kreds, har vi valgt at evaluere på denne og i alle andre tilfælde har vi med de flerledeede indsatser kun evalueret på første led (relationen mellem konsulent og den mindre gruppe på arbejdspladsen).

Med BFA Velfærd og Offentlig Administrations pilotforsøg som eksempel har vi evalueret på konsulentindsatsen og på, om modtagerne på arbejdspladserne selv har handlet videre. Evaluator har ved at evaluere på første led fået en forståelse af, at handlingerne i forhold til medarbejderne har haft en karakter, styrke eller kontinuitet, hvor de ikke meningsfuldt ville kunne evalueres. Det samme gælder generelt for pilotforsøgene fra BFA Bygge & Anlæg og BFA Transport, Service, Turisme og Jord til Bord. Dog er der i BFA Transport, Service, Turisme og Jord til Bord på en arbejdsplads ud af tre, evalueret på medarbejdere, som har modtaget en forandring fra den mindre gruppe i virksomheden, der modtog konsulentstøtten.

I de indsatser som i det væsentligste har bestået af en en-ledet indsats som fx BFA Handel, Finans og Kontor, der har ladet udvalgte arbejdspladser afprøve to forskellige former for informationsmaterialer, har evalueret på selve afprøvning i form af introduktion på arbejdspladsen samt på udbyttet hos de medarbejdere, som har afprøvet.

9.2.1 Dataindsamling

Der var en forventning om, at mange medarbejdere skulle afprøve træningsappen Træn Smart, og derfor er der udviklet et spørgeskema til evaluering af indsatsen. Reelt var der få der afprøvede og gennemførte evalueringen inden for projektperioden, og det betyder metodisk, at man skal læse

procenterne i kapitlet om BFA Handel, Finans og Kontor med det forbehold, at meget få har besvaret spørgeskemaet (15).

I forhold til alle andre indsatser er det vurderet, at kvalitative metoder var de mest egnede. Der er også udført kvalitative interview, som supplerer spørgeskemaet til Træn Smart.

Der er generelt udført interview med:

- BFA'ernes projektledere/tovholdere
- Eksternt tilknyttede konsulenter (i de pilotforøg, hvor det er relevant)
- Ledelses- og medarbejderrepræsentanter som direkte modtagere af pilotforsøgene
- Menige medarbejdere på de deltagende arbejdspladser i de tilfælde, at de har deltaget i afprøvninger.

I de enkelte kapitler, der evaluerer de fem pilotforsøg, fremgår det, hvem og hvor mange som er interviewet eller har svaret på et spørgeskema.

TeamArbejdsliv

Høffdingsvej 22, 1. sal
2500 Valby
Danmark

T: +45 38 34 50 34

E: kontakt@teamarbejdsliv.dk

Epinion København

Ryesgade 3F
2200 København N
Danmark

T: +45 87 30 95 00

E: copenhagen@epinioglob.com