



Prosjektet har mottatt finansiering fra EUs Horizon 2020 forskning- og innovasjonsprogram, under tilskuddsavtale No. 847386



## Velge intervensjoner basert på arbeidernes behov: Hvorfor og hvordan sikre medvirkning

Desember 2022



ALMA MATER STUDIORUM  
UNIVERSITA DI BOLOGNA



Technische  
Universität  
Braunschweig



The  
University  
Of  
Sheffield.



UNIVERSITAT  
JAUME I



Karolinska  
Institutet



UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM



Norwegian University of  
Science and Technology



QED GROUP



SERVIZIO SANITARIO REGIONALE  
EMILIA-ROMAGNA  
Azienda Unita Sanitaria Locale di Bologna



OPENGROUP



ENWHP

# Velge intervensjoner basert på arbeidernes behov

## Hvorfor og hvordan sikre medvirkning

Karina Nielsen, The University of Sheffield

Marit Christensen, NTNU

### Sammendrag

Denne policy rapporten er tiltenkt fagpersoner innen HR og bedriftshelse, ledere og tillitsvalgte.

Rapporten introduserer viktigheten av å fremme og beskytte mentale helse på arbeidsplassen gjennom arbeidsplassintervensjoner. En medvirkende tilnærming er foreslått som en måte å identifisere behov og deretter velge intervensjoner som passer behovene. H-WORK behovsanalysen er introdusert som en metode for å identifisere hvilke intervensjoner som er nødvendige for å fremme og beskytte mental helse på arbeidsplassen.

## Introduksjon

### Hvorfor er intervensjoner på arbeidsplassen nødvendig?

Ifølge Verdens helseorganisasjon (2020) lider 25 % av befolkningen i Europa av depresjon eller angst hvert år, og 50 % av kronisk sykefravær kan tilskrives depresjon og angst. Dårlig mental helse og trivsel har dermed store kostnader for enkeltpersoner, organisasjoner, men også samfunnet som helhet. Følgelig er arbeidsplassen en ideell arena for å iverksette intervensjoner som fremmer og beskytter ansattes mentale helse og trivsel.

### Hva er medvirkning?

En nødvendig forutsetning for å lykkes med intervensjoner som er tiltenkt å forbedre ansattes mentale helse og trivsel, er å tilpasse intervensjonene etter deres behov i organisasjonen. Følgelig er det viktig med en *medvirkende* tilnærming til prosessen der intervensjoner velges ut, for å sikre denne tilpasningen (De Angelis et al., 2021). 'Medvirkning' i forhold til intervensjoner betyr at ansatte, ledere og andre sentrale interessenter jobber sammen for å identifisere de viktigste problemene som må tas opp; for eksempel hvorvidt kommunikasjonen må forbedres, eller om de ansatte må gjøre endringer i måten de jobber på. Når partene har blitt enige om hvilke sentrale problemstillinger som må tas opp, er oppgaven å identifisere hvilke intervensjoner som kan lykkes med å løse disse nøkkelproblemerne (Nielsen & Christensen, 2021).

### Hvorfor er medvirkning viktig?

I Europa krever EU-lovgivningen [Rådsdirektiv 89/391/EEC av 12.juni, 1989](#) at arbeidsgivere vurderer og håndterer alle former for risiko mot de ansattes helse og sikkerhet forbundet med alle typer farer i arbeidsmiljøet, inkludert uønskede arbeidsforhold. Fokus er dermed på forebygging; imidlertid har forskning vist at intervensjoner virker noen

### Nøkkelpunkter:

- Dårlig mental helse er en stor utfordring i de europeiske landene
- Arbeidsplassintervensjoner kan fremme og beskytte ens mentale helse
- Å involvere ansatte, ledere og andre sentrale interessenter er nøkkelen til å identifisere hensiktsmessige intervensjoner

ganger, mens andre ganger ikke. En mulig forklaring er at iverksatte intervensjoner ikke dekker behovene til de ansatte i organisasjonen.

## Hva er fordelene ved medvirkning?

Det er identifisert mange fordeler ved å skreddersy intervensjoner ved hjelp av en medvirkende tilnærming (Nielsen & Christensen, 2021).

- Medvirkning sikrer at nøkkelproblemer som ansatte opplever identifiseres, som gir et godt grunnlag for å velge passende intervensjoner.
- Medvirkning sikrer at ansatte er involvert i å velge hvilke intervensjoner som effektivt kan løse de identifiserte nøkkelproblemene.
- Ansatte har større sannsynlighet for å føle eierskap og engasjere seg i intervensjonsaktiviteter når de har hatt en mening om hvilke intervensjoner som er nødvendige.
- Medvirkning sikrer at ansatte, ledere og andre sentrale interessenter deltar i en dialog. En slik dialog tilrettelegger for en felles forståelse av hva som er sentrale problemstillinger og hvilke intervensjoner som trengs.

Videre skisserer vi et konkret eksempel på hvordan man involverer ansatte, ledere og andre sentrale interessenter som har et ansvar for å håndtere mental helse og trivsel på arbeidsplassen. Vi beskriver H-WORK-prosessen for utforming av intervensjoner i små og mellomstore og offentlige organisasjoner.

### Medvirkning sikrer:

- Identifisering av nøkkelområder som trenger adressering
- Hensiktsmessige intervensjoner velges
- Eierskap til, samt engasjement i intervensjonsaktiviteter
- Dialog mellom ansatte, ledere og andre sentrale interessenter

## H-WORKs behovsanalyse

### Målet med behovsanalysen

Målet med behovsanalysen er å utvikle en handlingsplan og kartlegge valg av intervensjoner på flere nivåer i organisasjonen (De Angelis et al., 2020). Bakgrunnen for behovsanalysen føler en «bottom-up» og medvirkende tilnærming der de ansatte selv har en aktiv del. Behovsanalysene som verktøy har et flernivåperspektiv som sikres ved å først intervju interessenter på ulike nivåer i organisasjonen (mellomledere, toppledere, HR og ansatte), og deretter stille spørsmål tilknyttet behov på ulike nivåer i organisasjonen.

Behovsanalysen består av:

- Et fokusgruppeintervju inkludert en kognitiv kartleggingsøvelse,
- Semistrukturerte intervjuer med mellom- og seniorledere,
- Kontekstmåling av programmer, retningslinjer og praksis for mental helse
- En plan for et interessentmøte inkludert en kognitiv kartleggingsøvelse
- En handlingsplan som gir forslag til progresjon (veien videre)

### Fokusgruppeintervjuet for ansatte

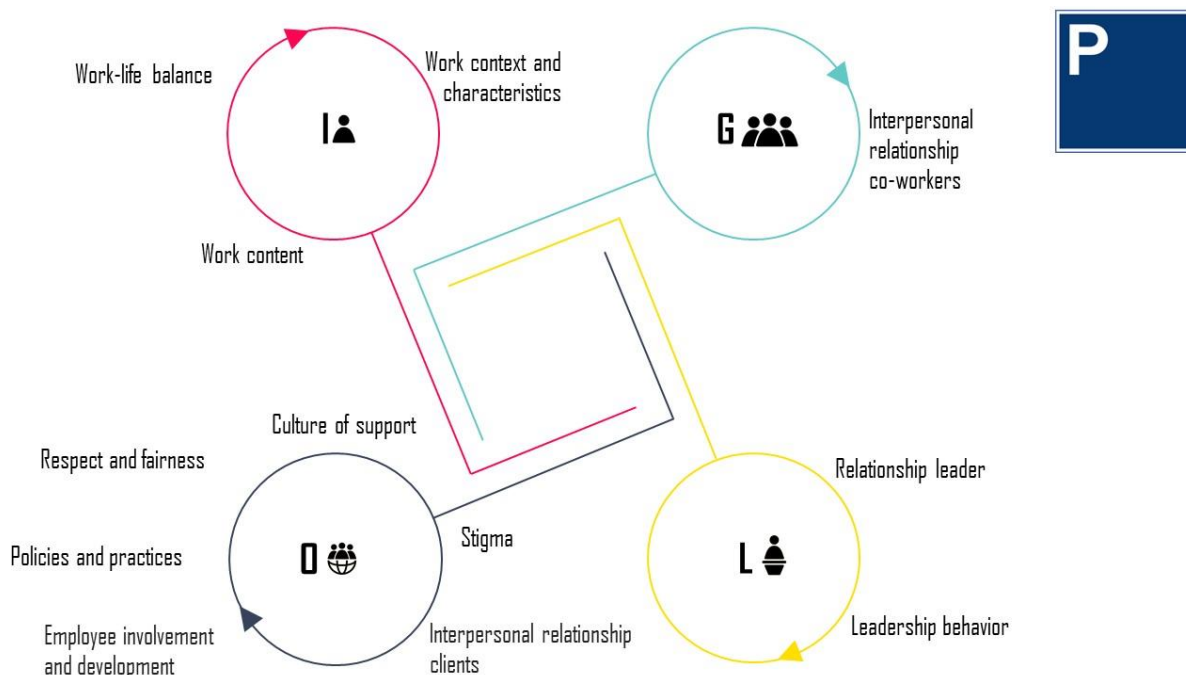
Formålet med fokusgruppeintervjuet med ansatte er å få felles kunnskap om psykososiale faktorer som påvirker mental helse og trivsel på jobb generelt, og å identifisere eventuelle handlinger og intervensjoner som er nødvendige for å forbedre den mentale helsen og trivselen på arbeidsplassen.

Intervjuguiden er bygget opp rundt en «kognitiv kartleggingsøvelse» for å gjøre det lettere å snakke om stigmatiserte problemstillinger som mental helse, og dermed undersøke behov for intervensjoner. Den kognitive kartleggingsøvelsen brukes til å samle deltakernes refleksjoner om hvordan jobbkrav og ressurser forholder seg til den mentale helsen til ansatte i deres organisasjon. Respondentene blir bedt om å reflektere individuelt over spørsmålet: Hva er de aktuelle sentrale problemene for mental helse og trivsel på din arbeidsplass? Tilretteleggeren presenterer og beskriver kartet (Figur 1). Sirklene viser IGLO-nivåene i arbeidsmiljøet. Den firkantede formen i midten viser hvordan alle disse delene i arbeidsmiljøet samhandler med hverandre. Hver sirkel (eller nivå) har vedlagt noen arbeidsrelaterte kategorier som tilretteleggeren skal forklare for deltakerne. På individnivå er kategoriene 'balanse mellom arbeid og

### Behovsanalyse:

- Intervensjonene bør tilpasses de ansattes behov ved hjelp av en medvirkende tilnærming
- Alle interessenter bør inkluderes i intervensjonsprosessen
- Behovene bør identifiseres ved hjelp av IGLO-modellen. Inkludert alle nivåer i organisasjonen

privatliv', 'arbeidsinnhold', og 'arbeidskontekst og egenskaper'. Gruppenivå refererer til 'mellommenneskelige forhold til kollegaer'. Ledernivået refererer til 'relasjoner til lederen' og 'lederatferd'. Organisasjonsnivået refererer til 'kultur for støtte', 'respekt og rettferdighet', 'stigma', 'retningslinjer og praksis', 'mellommenneskelige relasjoner til klienter', og 'ansattes involvering og utvikling'. P-en reflekterer et område hvor deltakerne kan sette Post It-lappene de ikke er sikre på hvilket nivå som de tilhører.



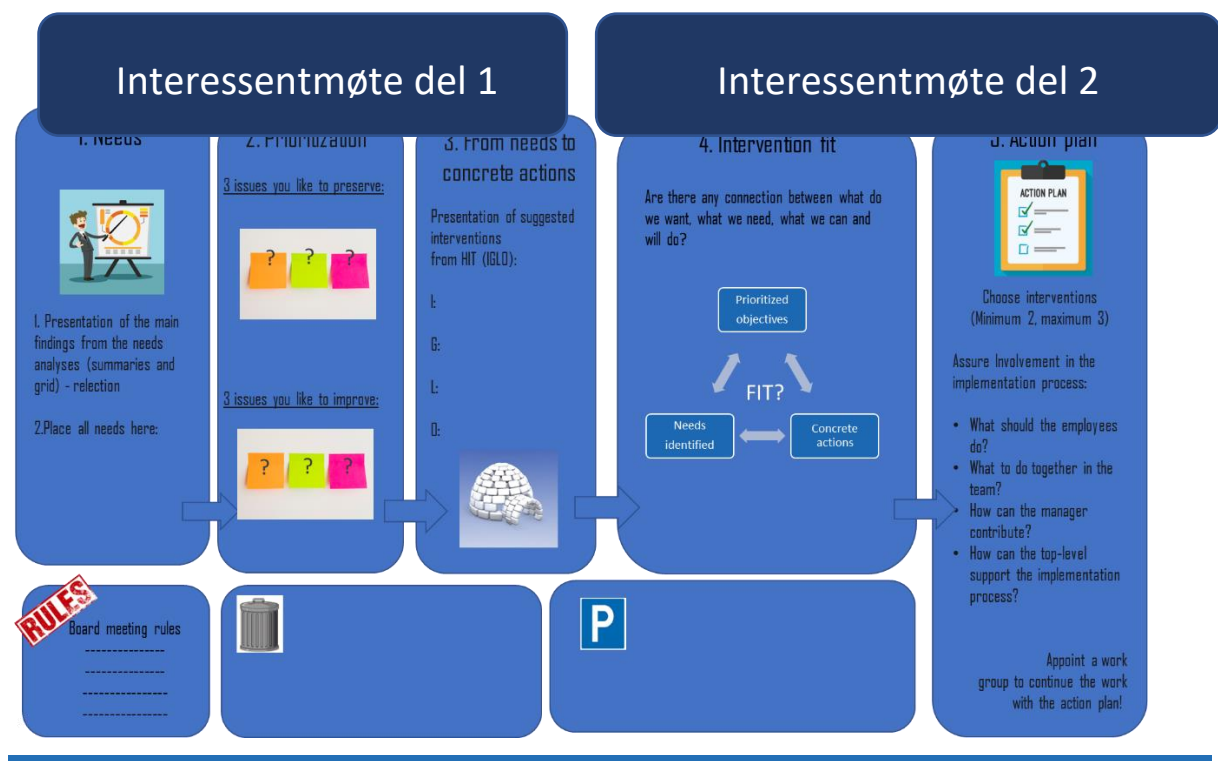
Figur 1: Kognitivt kart for Fokusgruppeintervju

Basert på resultatene fra kartleggingsøvelsen identifiseres hoved tingene som bør forbedres og/eller bevares, for å sikre at intervensjonsstedet er et helsefremmende sted å være og jobbe i. I tillegg til fokusgruppe inkluderer behovsanalysene også intervjuer med mellomledere og toppledere der formålet er å forstå mellom- og seniorlederens erfaringer, ideer og perspektiver rundt behov for intervensjoner på flere nivåer for å bedre mental helse og trivsel for sine ansatte. Analysene inneholder også resultater fra kontekstmålet der formålet er å fange opp i hvilken grad ledelsen er forpliktet til å håndtere mentale helsespørsmål, hva slags retningslinjer, praksis og programmer som er på plass, og hvordan de oppfattes. En oppsummering av behovene fra alle de inkluderte interessentene vil bli presentert i et interessentmøte bestående av to deler. Interessentmøtet består av en medvirkende prosess som inkluderer alle interessenter (mellomledere, toppledere, HR og ansatte), der hensikten er å utvikle og

bestemme en handlingsplan, og velge intervensjoner på flere nivåer for å forbedre mental helse og trivsel på arbeidsplassen.

## Interessentmøtet – fra behov til konkrete intervensjoner

Resultatene fra behovsanalysene presenteres på et interessentmøte som tar sikte på å utvikle og beslutte en handlingsplan, og velge intervensjoner på flere nivåer for å bedre mental helse og trivsel på arbeidsplassen. Interessentmøtet starter med en presentasjon av resultatene fra behovsvurderingen (HAT; H-WORK Assessment Tool) fra alle interessenter. Gjennom en kognitiv kartleggingsøvelse blir alle interessentene bedt om å diskutere og reflektere over behovene som presenteres og prioritere hvilke krav og ressurser de ønsker å bevare og forbedre. De vil i begynnelsen av møtet ta stilling til noen møteregler, og de har et område merket med en søppelbøtte hvor de kan kaste forslag de ikke er enige om å prioritere, og ett område hvor de kan 'parkere' forslag de ikke har bestemt seg for. Denne prioriteringen gjelder for utvalget av intervensjoner i det andre møtet basert på H-WORK Intervention Tool (HIT) listen. I det andre møtet presenteres en liste med forslag til intervensjoner som er tilpasset behovene på de ulike IGLO-nivåene. Deretter starter en diskusjon for alle interessentene angående deres forventninger, og om intervensjonen passer behovene og konteksten til individene og organisasjonen. Til slutt fullføres en handlingsplan med detaljer og planlagte tider for intervensjoner.



Figur 2: En strukturert visuell representasjon av interessentmøtet

## Hvorfor en medvirkende tilnærming i behovsanalysen?

- Å sikre forståelse for begrunnelsen bak intervensjonene, og etablere eierskap til intervensjonene som velges på tvers av organisasjonen.
- Å gi ansatte en bedre forståelse av hvorfor intervensjonene er nødvendige.
- Å muliggjøre bruken av ansattes egne kompetanse og ekspertise rundt hvilke krav og ressurser som må endres på
- Å optimalisere intervensjonen tilpasset den organisatoriske konteksten og forenkle prosessen.
- Å skape dialog mellom ansatte og ledere om endringene som må gjøres.

## Referanser

Council Directive 89/391/EEC of June 12, 1989 Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=celex%3A31989L0391>

De Angelis, M., Giusino, D., Nielsen, K., Aboagye, E., Christensen, M., Innstrand, S. T., ... & Pietrantonio, L. (2020). H-work project: Multilevel interventions to promote mental health in smes and public workplaces. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), 8035. <https://doi.org/10.3390/ijerph17218035>

Nielsen, K., & Christensen, M. (2021). Positive participatory organizational interventions: A multilevel approach for creating healthy workplaces. *Frontiers in Psychology*, 2440. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.696245>

## Kontakt

[info@h-work.eu](mailto:info@h-work.eu)



Prosjektet har mottatt finansiering fra EUs Horizon 2020 forskning- og innovasjonsprogram, under tilskuddsavtale No. 847386

**Advarsel:** Innholdet i denne publikasjonen er utelukkende forfatternes ansvar, og representerer på ingen måte synet til EU-kommisjonen eller dens tjenester.