

SLUTEVALUERING - FOR VELLIV FORENINGEN - AF 'I KØDET PÅ ARBEJDSMILJØET'

Velliv Foreningen, MARTS 2025

Denne rapport udgør slutevalueringen af projektet I kødet på arbejdsmiljøet, som har haft til formål at styrke det psykosociale arbejdsmiljø i slagterbranchen gennem udvikling og implementering af branchespecifikke ledelses- og trivselsværktøjer. Projektejer er FørevareDanmark og det er gennemført af Carelink Gruppen (tidligere: Marselisborg Consulting Group) i samarbejde otte virksomheder i branchen og er muliggjort af økonomisk støtte fra Velliv Foreningen.

Projektet udspringer af en erkendelse af, at det psykiske arbejdsmiljø i slagterbranchen halter bagud i forhold til landsgennemsnittet. Medarbejdere efterspørger i stigende grad nærværende ledelse, bedre rammer for trivsel og psykologisk tryghed samt en stærkere understøttelse af deres faglige udvikling. Udfordringen skønnes ikke at ligge i manglende vilje hos virksomhederne, men snarere i manglende redskaber og viden til at håndtere disse aspekter af arbejdsmiljøet systematisk og effektivt. Med det udgangspunkt er projektet igangsat (jf. ansøgningen).

Projektet er internt evalueret undervejs og der er lavet både løbende dataindsamling, analyse og afrapportering af projektets målsætninger. Denne eksterne evaluering supplerer således denne og samler op i relation til ovenstående. Konkret arbejder den eksterne evaluering med tre overordnede formål med tilhørende underspørgsmål:

1. REDEGØRE FOR PROJEKTETS RESULTATER OG DERES BETYDNING

- Har projektet haft en oplevet betydning for det psykosociale arbejdsmiljø i de deltagende virksomheder?
- I hvilket omfang opleves projektets aktiviteter at have bidraget til en stærkere ledelsesmæssig indsats for trivsel og mental sundhed?
- Hvilke faktorer opleves at have haft størst betydning for projektets succes og eventuelle udfordringer?

2. VURDERE IMPLEMENTERINGSFÆRDIGHED OG BÆREDYGTIGHED

- Hvor godt er virksomhederne rustet til at fortsætte arbejdet med de udviklede redskaber efter projektets afslutning?
- Hvilke barrierer og fremmende faktorer har påvirket virksomhedernes mulighed for at implementere redskaberne?
- Hvordan kan projektets tilgang skaleres og tilpasses til andre virksomheder i branchen eller lignende sektorer?

3. OPSAMLE VIDEN OG ANBEFALINGER TIL FREMTIDIGE INDSATSER

- Hvilke erfaringer fra projektet kan anvendes i fremtidige arbejdsmiljøindsatser i slagterbranchen?
- Hvordan kan viden fra projektet udbredes til andre virksomheder og brancher?
- Hvilke anbefalinger kan drages for lignende initiativer på arbejdsmiljøområdet?

Ovenstående punktliste udgør strukturen for den eksterne evaluering.

INDLEDNING

INDLEDNING

Rapportens **FØRSTE DEL** har til formål at redegøre for projektets resultater og pege på, hvilken udvikling projektet har betydet i de deltagende virksomheder.

Rapportens **ANDEN DEL** har fokus på implementeringsparathed og vurdering af, hvad der kan understøtte forankring og levedygtighed.

Rapportens **TREDJE DEL** opsamler viden og anbefalinger til fremtidige indsatser – dels i slagterbranchen, men også i lignende brancher, hvor nogle af de samme trivselsudfordringer historisk har været til stede.

Rapportens indhold, struktur og opbygning er valg for i videst muligt omfang at imødekomme, at evalueringen ikke alene samler op på resultater (ligesom den interne projektevaluering allerede har gjort), men også kan anvendes i det videre arbejde med at understøtte trivselsfremmende initiativer og projekter initieret og støttet af Velliv Foreningen.

DATAGRUNDLAG

I alt 7 slagterbutikker har bidraget med data til den eksterne evaluering. Alle involverede slagtere er kontaktet og én frabad sig at være med i evalueringen. På tværs af de 7 butikker, er der lavet telefoniske interviews med i alt 17 personer, disse både ledere og medarbejdere. Ligeledes er FødevareDanmark blevet interviewet i rollen som dels projektejer og dels spredningsaktør.

Foruden data indsamlet af evaluator til brug i den eksterne evaluering, er al det internt producerede projektmateriale (herunder mødenoter, interviewguides, udskrifter fra interviews, før/eftermålinger m.m.) gennemgået og brugt som baggrundsviden i udarbejdelsen af evalueringen. Det interne materiale gennemgås kort i bilag 1.

DEN EKSTERNE EVALUERING

PROJEKTETS RESULTATER

PROJEKTETS RESULTATER OG DERES BETYDNING

- Har projektet haft en oplevet betydning for det psykosociale arbejdsmiljø i de deltagende virksomheder?
- I hvilket omfang opleves projektets aktiviteter at have bidraget til en stærkere ledelsesmæssig indsats for trivsel og mental sundhed?
- Hvilke faktorer opleves at have haft størst betydning for projektets succes og eventuelle udfordringer?

Projektet "I Kødet på Arbejdsmiljøet" vurderes at have påvirket det psykosociale arbejdsmiljø i de deltagende virksomheder i en positiv retning. Gennem interviews med medarbejdere og ledere bliver det tydeligt, at der gennem projektet er opstået en øget bevidsthed om trivsel og mental sundhed, og i flere virksomheder opleves der en hensigtsmæssig ændring i måden medarbejdere kommunikerer og samarbejder på. Mange interviewede fremhæver, at projektet har bidraget med en stærkere oplevelse af psykologisk tryghed, hvor de i højere grad end før tør sige deres mening uden frygt for negative konsekvenser.

En medarbejder fortæller:



Der var en hård tone til tider og ikke så meget samarbejde. Men jeg synes, det hele er blevet meget bedre. Vi arbejder sammen på en anden måde i dag end dengang, og vi har fået meget mere fokus på at være inkluderende og lytte til hinanden. (Medarbejder)



Denne oplevelse deles af flere, som fortæller, at dét få sat fokus på kommunikationen i dagligdagen har haft en mærkbar effekt. Dette understøttet af, at alle har været inviteret ind i drøftelserne og processen var lagt an på, at alle blev hørt og bidrog til udvikling af redskaber.

Projektet opleves ligeledes at have haft en positiv indflydelse på strukturen for onboarding af nye medarbejdere. Flere virksomheder nævner, at de har implementeret en mere struktureret introduktion, som gør det lettere for nye ansatte at falde til. En af de medvirkende slagterbutikker beskriver således, hvordan en ny tilgang til onboarding har gjort en væsentlig forskel:



Før var det lidt tilfældigt, hvordan nye medarbejdere blev introduceret. Nu har vi en plan, hvor de får en mentor og en fastlagt introduktion. Det gør, at de føler sig mere trygge fra starten, og vi kan se, at de hurtigere falder til. (Leder)



I forlængelse af ovenstående fortælles det ligeledes, at det udarbejdede materiale med forslag til onboardingforløb, hvad der skal huskes inden nye kollegaer starter osv., fungerer rigtig godt til at understøtte, at de nye tilgange fastholdes internt. Enkelte fortæller også, at de har brugt materialet til at sende til nye medarbejdere inden deres opstart for at forberede dem på, hvad de kan forvente i løbet af deres første arbejdsuge.

DEN EKSTERNE EVALUERING

PROJEKTETS RESULTATER



PROJEKTETS RESULTATER OG DERES BETYDNING

- Har projektet haft en oplevet betydning for det psykosociale arbejdsmiljø i de deltagende virksomheder?
- I hvilket omfang opleves projektets aktiviteter at have bidraget til en stærkere ledelsesmæssig indsats for trivsel og mental sundhed?
- Hvilke faktorer opleves at have haft størst betydning for projektets succes og eventuelle udfordringer?

Projektets betydning for oplevelsen af stress er ligeledes afdækket og her synes der at være enighed blandt de deltagende virksomheder om, at projektet ikke som sådan har påvirket oplevelsen af et til tider presset og travlt arbejdsmiljø, men at der i de pressede perioder ikke opleves en hård tone og anspændt stemning på samme vis, som det forekom før projektet. Det overordnede fokus på tonen, måden at kommunikere på og at bliver hørt i det daglige arbejde, synes således indirekte at have haft en positiv indflydelse på oplevelsen af stress i dagligdagen.

Henover arbejdet med både psykologisk tryghed, onboarding og kommunikation, peges der på vigtigheden af ledelsens involvering og prioritering af arbejdet med trivsel. Blandt alle deltagende virksomheder peges på en velvillig ledelse, men enkelte steder synes ledelsens engagement at være hindret af den daglige drift. I nogle virksomheder er der således sket en markant ændring, hvor lederne i højere grad har prioriteret samtaler om trivsel og har gjort en indsats for at skabe en mere inkluderende kultur.

“

Vi har fået et langt bedre samarbejde, hvor vi lytter mere til hinanden, og vi har faste møder, hvor vi taler om, hvordan vi har det og hvad vi kan gøre for at gøre gøre arbejdsdagen så god for alle som muligt.
(Medarbejder)

”

“

Vi vil gerne gøre mere, men virkeligheden er, at vi hele tiden er pressede på tid. Det betyder, at vi ikke altid får fulgt op på de gode intentioner. Og det er jo ikke mangel på vilje, men fordi forretningens overlevelse altid kommer til at stå øverst på vores dagsorden. (Leder)

”

Også den eksterne facilitering synes at have været en betydelig faktor i både udviklingsarbejdet, men i høj grad også i implementeringen. Flere virksomheder fremhæver således, at en af de vigtigste faktorer for projektets succes har været netop den eksterne facilitering. At have nogen udefra til at styre processen og stille de rigtige spørgsmål har hjulpet med at skabe refleksion og få sat fokus på områder, der ellers ikke ville have fået opmærksomhed. Et element i den positive udvikling synes dermed at være den fælles afdæknings og udviklingsprocessen mens et andet er det forstærkede fokus den øgede forpligtelse, der opstår, når eksterne er involverede i en proces og driver den fremad.

DEN EKSTERNE EVALUERING

PROJEKTETS RESULTATER



PROJEKTETS RESULTATER OG DERES BETYDNING

- Har projektet haft en oplevet betydning for det psykosociale arbejdsmiljø i de deltagende virksomheder?
- I hvilket omfang opleves projektets aktiviteter at have bidraget til en stærkere ledelsesmæssig indsats for trivsel og mental sundhed?
- Hvilke faktorer opleves at have haft størst betydning for projektets succes og eventuelle udfordringer?

AFSLUTTENDE

Alt i alt vurderes projektet at have bibragt positive resultater hos de involverede, især i form af en øget bevidsthed om trivsel og den ledelsesopgave, der knytter sig til trivsel, bedre onboarding, bedre samarbejde og en mere inkluderende kultur. Samtidig står det klart, at forandringer i arbejdsmiljøet ikke sker fra den ene dag til den anden, og at der stadig er brug for en indsats for at sikre, at de nye tiltag bliver en naturlig del af hverdagen.

“

Vi har rykket os meget, men vi skal blive ved med at arbejde på det, ellers falder vi tilbage i gamle mønstre. (Leder)

”

Projektet har lagt fundamentet, men den videre udvikling afhænger af, om virksomhederne formår at fastholde fokus og fortsat prioritere trivsel og mental sundhed i deres daglige arbejde. I relation hertil viser interviews en generel velvilje til at fortsætte arbejdet med at forbedre trivslen. Det vurderes, at projektet har bidraget til en begyndende kulturændring, hvor trivsel er kommet mere på dagsordenen sammen med en erkendelse af, at alle fortjener at trives og have det godt på deres arbejdsplads. Mange både ledere og medarbejdere har fået øjnene op for vigtigheden af et godt arbejdsmiljø, og at det kræver en kontinuerlig indsats.

“

*Det tager tid at ændre en kultur, men vi har taget de første skridt.
Nu handler det om at blive ved.
Vi skal finde en måde at gøre det til en naturlig del af vores rutiner. (Leder)*

”

Dog peges der også på, at driften ofte kan komme i vejen for de gode intentioner. Projektet har dermed lagt kimen til en forandring, men for at sikre en langvarig effekt er det nødvendigt, at virksomhederne arbejder aktivt videre med de redskaber og indsigter, der er skabt.

DEN EKSTERNE EVALUERING

PROJEKTETS RESULTATER



PROJEKTETS RESULTATER OG DERES BETYDNING

- Har projektet haft en oplevet betydning for det psykosociale arbejdsmiljø i de deltagende virksomheder?
- I hvilket omfang opleves projektets aktiviteter at have bidraget til en stærkere ledelsesmæssig indsats for trivsel og mental sundhed?
- Hvilke faktorer opleves at have haft størst betydning for projektets succes og eventuelle udfordringer?

SAMMENFATNING

I det følgende sammenfattes projektets resultater i en mere kortfattet punktliste.

- **Forbedret kommunikation og samarbejde**

Flere virksomheder oplever, at projektet har ført til en mere åben og konstruktiv kommunikation mellem medarbejdere og ledelse. Der er en øget bevidsthed om vigtigheden af at lytte til hinanden og tage problemer op, før de vokser sig store. "Vi har fået en helt anden måde at tale sammen på – der er mere åbenhed, og alle tør sige tingene højt," siger en leder.

- **Styrket psykologisk tryghed og trivsel**

Medarbejderne i de involverede slagterbutikker oplever sig i højere grad trygge ved at udtrykke sig frit og tage del i fællesskabet. Flere nævner, at arbejdsmiljøet er blevet bedre, og at tonen i butikken er blevet mere inkluderende. "Det betyder meget, at vi har fået fokus på trivsel – man kan mærke, at folk er gladere," siger en medarbejder.

- **Struktureret onboarding og fastholdelse af medarbejdere**

En af de mest omtalte forandringer har været implementeringen af mere strukturerede onboarding-forløb. Flere virksomheder har nu en fast mentorordning og en tydelig introduktionsplan for nye medarbejdere. Dette har gjort opstarten lettere og skabt en bedre fastholdelse af nye ansatte.

- **Øget ledelsesbevidsthed om arbejdsmiljøets betydning**

Projektet har givet ledelsen en større forståelse for vigtigheden af trivsel og arbejdsmiljø som en del af forretningen. Flere ledere fortæller om en øget erkendelse af, at trivsel har en direkte indflydelse på produktivitet og fastholdelse af medarbejdere. "Jeg har fået øjnene op for, at trivsel faktisk betyder noget for bundlinjen – når folk trives, arbejder de bedre," siger en leder.

DEN EKSTERNE EVALUERING

PROJEKTETS RESULTATER



PROJEKTETS RESULTATER OG DERES BETYDNING

- Har projektet haft en oplevet betydning for det psykosociale arbejdsmiljø i de deltagende virksomheder?
- I hvilket omfang opleves projektets aktiviteter at have bidraget til en stærkere ledelsesmæssig indsats for trivsel og mental sundhed?
- Hvilke faktorer opleves at have haft størst betydning for projektets succes og eventuelle udfordringer?

Som en led i undersøgelsen af projektets resultater, er der udarbejdet en ekstern vurdering af det samlede læringskatalog, som indeholder alle de i projektet udviklede værktøjer. Det følgende indeholder således den eksterne evaluators vurdering af dels sammenhængen mellem projektansøgningen og det endelige læringskataloget og dels en sammenfattende vurdering af materialet foretaget op imod projektmaterialet; ansøgningen og forandringsteorien. Indsigt i datamaterialet indsamlet undervejs er brugt som bagvedliggende kvalitetssikring.

OVERENSSTEMMELSE MELLEM LÆRINGSKATALOGET OG PROJEKTANSØGNINGEN - PÅ UDVALGTE TEMAER

I det følgende sammenholdes projektansøgningen og det endelige læringskatalog på nogle udvalgte temaer og det vurderes således, om der synes at være sammenhæng mellem det, der blev beskrevet i ansøgningen og det, der udgør det endelige materiale.

DET PSYKOSOCIALE ARBEJDSMILJØ:

- Projektansøgningen fokuserer på, at det ikke kun er det fysiske arbejdsmiljø, der er en betydende faktor for trivsel, men også det psykosociale arbejdsmiljø. Der nævnes psykologisk tryghed, trivsel og faglig udvikling som centrale elementer, og projektet sigter mod at udvikle ledelsesredskaber til at understøtte disse.
- Læringskataloget understøtter målsætningen om at give konkrete metoder og redskaber til forbedring af det psykosociale arbejdsmiljø ved at fokusere på trivsel, psykologisk tryghed og social integration, bl.a. gennem onboarding-processer og dialogmodeller. Kataloget præsenterer konkrete værktøjer til at styrke arbejdsmiljøet, herunder onboarding, mentorordninger og struktur for løbende feedback, som sigter efter at fremme trivsel og tryghed.

ONBOARDING OG FASTHOLDELSE:

- Projektansøgningen peger på et formodet behov for onboarding-redskaber, som understøtter en god modtagelse på arbejdspladsen, faglig udvikling og trivsel, især for den yngre generation og for nye medarbejdere.
- Læringskataloget præsenterer relativt detaljerede værktøjer til onboarding og preboarding, herunder opstartsplaner, mentorsystemer, tjeklister og en onboarding-rejse. Disse redskaber er tydeligt tilpasset til slagterbranchen og sikrer – hvis de anvendes – en struktureret opstart, der hjælper såvel ledere som nye medarbejdere i opstarten og ligeledes med strukturer for 'vedligehold' af det, der er fokus på under opstart.

DEN EKSTERNE EVALUERING

PROJEKTETS RESULTATER



PROJEKTETS RESULTATER OG DERES BETYDNING

- Har projektet haft en oplevet betydning for det psykosociale arbejdsmiljø i de deltagende virksomheder?
- I hvilket omfang opleves projektets aktiviteter at have bidraget til en stærkere ledelsesmæssig indsats for trivsel og mental sundhed?
- Hvilke faktorer opleves at have haft størst betydning for projektets succes og eventuelle udfordringer?

PSYKOLOGISK TRYGHED:

- Projektansøgningen nævner, at projektet bygger på brugen af forskellige teorier om psykologisk tryghed og herfra blandt andet understreger en pointe om, at det er vigtigt, at medarbejdere føler, at de kan stille spørgsmål og lave fejl uden frygt for kritik. Dette forhold har tydeligt inspireret læringskataloget.
- Læringskataloget afspejler således denne tilgang ved at fokusere på ledelsens rolle i at skabe et trygt arbejdsmiljø gennem klare forventninger, løbende feedback og et fokus på psykologisk tryghed. Kataloget lægger vægt på dialog og støtte fra ledelsen som centrale elementer i trivsel og psykologisk tryghed og dermed peges ikke alene på, at ledelsen har en vigtig rolle, men også, hvordan der kan arbejdes med den rolle helt konkret.

MÅLGRUPPE:

- Projektansøgningen understreger, at redskaberne skal udvikles med fokus på hele arbejdspladsen, men især på at hjælpe nye og yngre medarbejdere, da disse vurderes at være mest påvirket af et potentielt dårligt psykisk arbejdsmiljø.
- Læringskataloget har en lignende målgruppe med et særligt fokus på onboarding af nye medarbejdere, samt redskaber til at styrke både det faglige og sociale fællesskab for hele arbejdspladsen, så alle oplever sig som værende en værdifuld del af fællesskabet.

LÆRINGSKATALOGET SOM ET VÆRKTØJ TIL UNDERSTØTTELSE AF GOD TRIVSEL

Idet trivsel er et nøgleord – i regi af Velliv Foreningen og i projektet – er der også kigget særskilt på det tema i læringskataloget med henblik på at stille skarpt på, om materialet indeholder konkrete metoder og værktøjer til at styrke og forbedre trivsel.

Læringskataloget har et tydeligt fokus på trivsel, som er gennemgående i både indhold og de værktøjer, der præsenteres. Kataloget adresserer trivsel både i forhold til onboarding, psykologisk tryghed og langvarig tilknytning af medarbejdere. Det betoner vigtigheden af at skabe et miljø, hvor medarbejderne føler sig velkomne og trygge fra starten, og hvor der er klare rammer for deres faglige og sociale udvikling. Specifikt fremhæves trivsel som en central del af god ledelse, hvor kontinuerlig feedback og støtte spiller en vigtig rolle. Læringskataloget præsenterer værktøjer, såsom dialogspil, trivselskort og mentorordninger, som direkte bidrager til at fremme medarbejdernes trivsel ved at styrke psykologisk tryghed og kollegial støtte. Derudover er der fokus på at skabe en inkluderende kultur, hvor medarbejderne bliver en del af det sociale fællesskab, hvilket er afgørende for både trivsel og fastholdelse.

DEN EKSTERNE EVALUERING

PROJEKTETS RESULTATER



PROJEKTETS RESULTATER OG DERES BETYDNING

- Har projektet haft en oplevet betydning for det psykosociale arbejdsmiljø i de deltagende virksomheder?
- I hvilket omfang opleves projektets aktiviteter at have bidraget til en stærkere ledelsesmæssig indsats for trivsel og mental sundhed?
- Hvilke faktorer opleves at have haft størst betydning for projektets succes og eventuelle udfordringer?

SAMLET VURDERING OG FEEDBACK PÅ LÆRINGSKATALOGET

Læringskataloget lever op til de mål og formodede behov blandt målgruppen, som er beskrevet i projektansøgningen. Det fokuserer på de temaer, som er antaget som relevante i ansøgningen - og som samarbejdet med slagterne må have peget på som relevante - hvilket er i tråd med projektets mål, både procesmål og mere konkrete slutmål. Der er indeholdt flere konkrete værktøjer i kataloget til forbedret trivsel, som er direkte anvendelige for ledere i slagterbranchen, og kataloget tilbyder også en struktureret tilgang til at integrere nye medarbejdere gennem preboarding, onboarding og tilknytning.

Kataloget synes at være et gennemarbejdet og potentielt nyttigt redskab, der giver ledere i slagterbranchen konkrete værktøjer til at fremme trivsel, psykologisk tryghed og faglig udvikling. Det strukturerer onboarding- og preboarding-processerne og tilbyder praktiske redskaber herunder tjeklister, feedbackmodeller og mentorordninger til anvendelse i dagligdagen.

Det vurderes desuden hensigtsmæssigt, at kataloget er opdelt i faser, der sikrer en grundig og systematisk tilgang til medarbejderintegration, og det adresserer vigtige aspekter som social integration og tydelige forventninger fra ledelsens side. Ligeledes synes layout med brug af både citater, bokse med opmærksomhedspunkter og grafiske elementer at fremme læsevenligheden og tilgængeligheden af materialet.

DEN EKSTERNE EVALUERING

PROJEKTETS RESULTATER



PROJEKTETS RESULTATER OG DERES BETYDNING

- Har projektet haft en oplevet betydning for det psykosociale arbejdsmiljø i de deltagende virksomheder?
- I hvilket omfang opleves projektets aktiviteter at have bidraget til en stærkere ledelsesmæssig indsats for trivsel og mental sundhed?
- Hvilke faktorer opleves at have haft størst betydning for projektets succes og eventuelle udfordringer?

Som afslutning på indeværende afsnit om projektets resultater, findes nedenfor en liste, der indeholder de udviklede værktøjer og kort opsummerer på den oplevede brugbarhed af dem baseret på data fra interviews.

Informationsfolder om værdier og kultur: Flere virksomheder finder den nyttig, da den hjælper nye medarbejdere med at forstå arbejdspladsens værdier og forventninger. Dog kræver det, at ledelsen aktivt bruger folderen i introduktionen - og at det nedskrevne samt virkeligheden faktisk 'passer sammen'.

Opstartsplan: Opstartsplaner vurderes positivt og opleves at give struktur, men ikke alle virksomheder har konsekvent brugt den. De mest succesfulde implementeringer er sket i virksomheder, der havde en nogenlunde fast onboarding-proces - også før projektet.

Onboarding-rejsen: Opleves som god til at skabe overblik over de forskellige faser af en ny medarbejders opstart, men nogle virksomheder nævner, at den kræver tid at vedligeholde.

Tjekliste til opstart: En af de mest populære værktøjer, der sikrer, at ingen væsentlige onboarding-aktiviteter bliver glemt. Dog kræver den, at både mentor og leder husker at bruge den aktivt og det opleves udfordrende enkelte steder.

Mentorordning: Bliver meget positivt modtaget blandt de adspurgte. Nyansatte føler sig mere trygge med en mentor, men i nogle virksomheder har det været en udfordring at finde tid til mentorrollen eller at finde en oplagt mentor for en ny kollega.

MUS-guide: Flere virksomheder finder den nyttig og oplever at den er nem at følge, men det kræver, at ledelsen sætter tid af til samtalerne og bruger guiden aktivt. Flere steder er det en helt ny arbejdsgang, der skal implementeres. "Vi har aldrig rigtig gjort så meget ud af MUS før, men guiden gør det nemmere at strukturere samtalerne, så jeg håber da vi bliver bedre til det i fremtiden. Det er intentionen, og jeg tror kortene bliver en god hjælp", siger en slagtermester.

DEN EKSTERNE EVALUERING

PROJEKTETS RESULTATER



PROJEKTETS RESULTATER OG DERES BETYDNING

- Har projektet haft en oplevet betydning for det psykosociale arbejdsmiljø i de deltagende virksomheder?
- I hvilket omfang opleves projektets aktiviteter at have bidraget til en stærkere ledelsesmæssig indsats for trivsel og mental sundhed?
- Hvilke faktorer opleves at have haft størst betydning for projektets succes og eventuelle udfordringer?

Som afslutning på indeværende afsnit om projektets resultater, findes nedenfor en liste, der indeholder de udviklede værktøjer og kort opsummerer på den oplevede brugbarhed af dem baseret på data fra interviews.

Trivselskort: Enkle kort med refleksionsspørgsmål om trivsel. Nogle virksomheder bruger dem i forbindelse med faste møder, mens andre glemmer dem i hverdagen.

Dialogspil: Er ikke blevet afprøvet i større omfang endnu. Enkelte virksomheder oplever, at det fungerer godt i personalemøder. "Det løsner stemningen og gør det lettere at tale om arbejdsmiljø," siger en leder.

Rød-gul-grøn-modellen: Anvendes til at vurdere trivsel og belastning hos medarbejdere. Enkel at bruge, men kræver, at ledelsen handler på de signaler, modellen viser. Særligt en butik har gode erfaringer, og oplever at modellen har 'fanget' en problemstilling tidligt, mens en del andre ikke har specifikke erfaringer endnu.

Feedback-model: Hjælper med at skabe en mere anerkendende feedback-kultur. Dog kræver det, at medarbejdere og ledelse øver sig i at bruge den. "Vi er ikke vant til at give så meget feedback, så det har været en øjenåbner og noget vi virkelig havde brug for at øve," siger en medarbejder.

VURDERING AF IMPLEMENTERINGS- PARATHED OG LEVEDYGTIGHED

- Hvor godt er virksomhederne rustet til at fortsætte arbejdet med de udviklede redskaber efter projektets afslutning?
- Hvilke barrierer og fremmede faktorer har påvirket virksomhedernes mulighed for at implementere redskaberne?
- Hvordan kan projektets tilgang skaleres og tilpasses til andre virksomheder i branchen eller lignende sektorer?

Et centralt spørgsmål i forlængelse af projektets afslutning er, hvor godt virksomhederne er rustet til at fortsætte arbejdet med de udviklede redskaber. Interviewene viser, at der er en generel erkendelse af, at projektet har bidraget med værdifulde metoder og refleksioner, men at graden af implementeringsparathed varierer fra virksomhed til virksomhed. Nogle har allerede formået at integrere nogle af tiltagene i den daglige drift, mens andre oplever udfordringer med at fastholde nye vaner.

For nogle virksomheder har strukturerede onboarding-processer vist sig at være en af de mest bæredygtige forbedringer.

“ Vi har fået nogle værktøjer, der gør en konkret forskel, og onboarding-guiden bruger vi hver gang, vi får en ny medarbejder. [Interviewer: Hvorfor er onboarding-guiden særlig brugbar?] Jeg tror, at det er fordi den er en konkret køreplan. Der er forslag til den nye medarbejders første uge, hvad skal vi huske og alt det. Det er ikke en samtalekabelon, som kræver at vi sætter os ned på kontoret og finder papirerne frem. Det er bare – kør. Det andet skal vi også øve os på. Og det gør vi. Men særligt onboarding-guiden har været super hjælpsom. (Leder)

”

BARRIERER OG FREMMENDE FAKTORER

Der er flere faktorer, der opleves at have betydning for virksomhedernes implementering af redskaberne.

En af de største **barrierer** har været travlhed og en presset drift, hvilket særligt er blevet nævnt i virksomheder, hvor der er få ledelsesressourcer og høj arbejdsintensitet. Også en lang og historisk tradition om måder at gøre ting på, synes at påvirke i hvilken grad nye tiltag afprøves og implementeres.

En anden udfordring er, at nogle af værktøjerne kræver en kulturel omstilling, som tager tid at forankre. Virksomheder med en traditionelt hierarkisk struktur synes at have fundet det mere udfordrende at implementere værktøjer som åbne feedback-processer og medarbejdersamtaler, fordi der kræves en ændring i måden, man kommunikerer på og helt praktisk hvordan og hvor mange møder, der holdes – og med hvem. Dog udtrykker alle involverede, at projektteamet har været dygtige til at hjælpe virksomhederne med at identificere, hvordan de kan tilpasse værktøjerne til deres egen hverdag.

DEN EKSTERNE EVALUERING

VURDERING AF IMPLEMENTERINGS- PARATHED OG LEVEDYGTIGHED

VURDERING AF IMPLEMENTERINGS- PARATHED OG LEVEDYGTIGHED

- Hvor godt er virksomhederne rustet til at fortsætte arbejdet med de udviklede redskaber efter projektets afslutning?
- Hvilke barrierer og fremmede faktorer har påvirket virksomhedernes mulighed for at implementere redskaberne?
- Hvordan kan projektets tilgang skaleres og tilpasses til andre virksomheder i branchen eller lignende sektorer?

Evalueringen afdækker også en række faktorer, der har **fremmet implementeringen** af redskaberne. Her peges særligt på, at implementeringen af projektets værktøjer har været mest succesfuld der, hvor ledelsen har taget ejerskab. Mere specifikt hvor ledelsen er gået forrest og tydeligt har signaleret, at trivselsdagsordenen er ligeså vigtig som mere driftsprægede dagsordener. Hos et par enkelte af de involverede slagtere er projektet faldet sammen med et generationsskifte og her synes projektet i særdeleshed at være understøttet af, at 'posen rystes' og nye værdier finder vej ind. Også den indbyggede fleksibilitet i anvendelsen af værktøjerne har gjort det lettere for virksomhederne at integrere dem i deres egen arbejdskultur, og erfaringer viser, at hurtige, synlige effekter har skabt motivation for at fortsætte indsatsen.

På brancheniveau opleves projektet at have bidraget til en stigende interesse for trivsel, hvilket kan understøtte en bredere implementering fremover.

SKALERING OG TILPASNING TIL ANDRE VIRKSOMHEDER/BRANCHER

Projektets tilgang vurderes i høj grad skalerbart til andre virksomheder i slagterbranchen samt lignende sektorer med periodevis højt arbejdspress og historiske, hierarkiske organiseringer. For at sikre en vellykket skalering peger data på, at fokus bør være på tilpasning frem for standardisering. Det betyder materialet skal udbredes sådan, at virksomheder har mulighed for at vælge de værktøjer, der passer bedst til deres hverdag.

Opmærksomhedspunkter ved skalering inkluderer behovet for ledelsesforankring, da implementering kun lykkes, hvis ledelsen prioriterer trivsel. Derudover kan erfaringsudveksling og netværk mellem virksomheder fremme videndeling og motivation.

DEN EKSTERNE EVALUERING

VURDERING AF IMPLEMENTERINGS- PARATHED OG LEVEDYGTIGHED

DEN EKSTERNE EVALUERING

VIDEN OG ANBEFALINGER TIL FREMTIDIGE INDSATSER

VIDEN OG ANBEFALINGER TIL FREMTIDIGE INDSATSER

- Hvilke erfaringer fra projektet kan anvendes i fremtidige arbejdsmiljøindsatser i slagterbranchen?
- Hvordan kan viden fra projektet udbredes til andre virksomheder og brancher?
- Hvilke anbefalinger kan drages for lignende initiativer på arbejdsmiljøområdet?

På baggrund af evalueringen vurderes, at projektet har givet værdifulde erfaringer, som kan anvendes i fremtidige arbejdsmiljøindsatser i slagterbranchen og ligeledes i lignende sektorer. En af de vigtigste erfaringer er betydningen af den konkrete og praktiske anvendelighed i de udviklede værktøjer. Flere ledere og medarbejdere fremhæver, at de mest effektive initiativer har været dem, der let kan integreres i en travl hverdag, såsom strukturerede onboarding-processer og enkle kommunikationsmodeller og tjeklister.

En vigtig læring er derfor, at lignende fremtidige indsatser bør have fokus på lavpraktiske, handlingsorienterede løsninger, som medarbejdere og ledere nemt kan implementere uden omfattende træning eller ekstra ressourcer.

En anden central erfaring er betydningen af ledelsens engagement og ejerskab. I virksomheder, hvor ledelsen aktivt har taget del i projektet og prioriteret trivsel, har implementeringen været mere succesfuld. Omvendt har det været en udfordring i virksomheder, hvor driftspresset har gjort det svært at afsætte tid til trivselsfremmende initiativer. Fremtidige indsatser kan derfor med fordel fastholde at have holde eksplicitte strategier for ledelsesinvolvering, eksempelvis ved at sikre, at trivsel bliver en fast del af den daglige/ugentlig/månedlige drift.

Når det kommer til udbredelse af viden fra projektet til andre virksomheder, peger flere på behovet for aktive branchefællesskaber og erfaringsudveksling. Mange virksomheder står med de samme udfordringer, og en aktiv platform for videndeling kunne bidrage til, at gode løsninger breder sig. Denne pointe retter sig særligt mod aktører som FødevarerDanmark.

Afslutningsvis peger evalueringen på, at forankring af arbejdsmiljøtiltag kræver en langtidsholdbar strategi, hvor virksomheder får støtte til at fastholde de positive forandringer. Et forslag kunne være at integrere trivselsmålinger og opfølgningsmoduler, så virksomhederne regelmæssigt bliver mindet om at prioritere arbejdsmiljøet.

Samlet set viser erfaringerne fra projektet, at succesfulde arbejdsmiljøinitiativer skal være praktisk anvendelige, ledelsesforankrede og understøttet af netværk og opfølgning. Ved at integrere disse elementer i fremtidige indsatser kan virksomheder i slagterbranchen – og i andre brancher med lignende arbejdsvilkår – styrke trivsel og mental sundhed på en bæredygtig måde.

DEN EKSTERNE EVALUERING

VIDEN OG ANBEFALINGER TIL FREMTIDIGE INDSATSER

VIDEN OG ANBEFALINGER TIL FREMTIDIGE INDSATSER

- Hvilke erfaringer fra projektet kan anvendes i fremtidige arbejdsmiljøindsatser i slagterbranchen?
- Hvordan kan viden fra projektet udbredes til andre virksomheder og brancher?
- Hvilke anbefalinger kan drages for lignende initiativer på arbejdsmiljøområdet?

SPREDNING – PERSPEKTIVER FRA FØDEVAREDANMARK

Evalueringen viser, at der er et stort potentiale for at sprede projektets resultater til en bredere kreds af virksomheder i slagterbranchen. FødevareDanmark giver udtryk for en oplevelse af, at de virksomheder, der deltog i projektet, har fået en øget forståelse for vigtigheden af trivsel samt værktøjer til at imødekomme den - og at det ligeledes er noget, andre virksomheder kunne have stor gavn af. Dog har det været en udfordring at få flere virksomheder til at engagere sig fra starten, da fokus i mange slagterbutikker primært er på driften. I forbindelse med oplæg om projektet på FødevareDanmarks landsmøde blev flere virksomheder dog introduceret til viden og værktøjer – og modtog det positivt.

For at understøtte en bredere implementering vurderes det således at have været en særdeles god strategi at præsentere resultaterne på branchens landsmøde, hvor flere, der ikke deltog i projektet, er blevet præsenteret for proces, udviklingsarbejde og resultater. Efterfølgende har øvrige slagterbutikker henvendt sig med ønsket om at få del i redskaberne og FødevareDanmark formidler ved henvendelse viden om værktøjernes eksistens til interesserede.

Dette understreger, at direkte formidling af projektets succeser, eksempelvis gennem branchefællesskaber og netværk, kan være en afgørende faktor for at skabe større opbakning fremadrettet.

En anden vigtig faktor er, at det vurderes at være lykkedes at udvikle let anvendeligt materiale, som kan tilgås og forstås uden en stor tidsinvestering. Flere peger på, at de værktøjer og guides, der er blevet udviklet, er lette at bruge, og at det øger sandsynligheden for, at også virksomheder uden for projektet vil tage dem til sig.

For at sikre en mere systematisk spredning af projektets resultater kan det overvejes at gøre endnu mere opmærksom på redskabernes tilstedeværelse på FødevareDanmarks hjemmeside, hvor virksomheder let kan tilgå materialet.

Derudover nævnes en ide om at lave ambassadørordninger, hvor virksomheder, der har deltaget i projektet, kan dele deres erfaringer med andre i branchen.

Samlet set viser evalueringen, at der er en stigende interesse for projektets indhold, men at spredning kræver en aktiv indsats i form af formidling på brancheevents og direkte netværk mellem virksomhederne. Ved at bygge videre på den eksisterende interesse og skabe strukturer for videndeling kan spredningsaktørerne – med støtte og opfordring – skabe grobund for at projektets resultater få en større og mere langvarig effekt i branchen.

SAMMENFATNING

I det følgende sammenfattes evalueringens væsentligste pointer og læringer.

Trivsel skal sættes aktivt på dagsordenen

Flere virksomheder oplevede en markant forbedring i arbejdsmiljøet, når trivsel blev prioriteret som en fast del af driften. Dog er det en udfordring at fastholde dette fokus i en travl hverdag.

Onboarding-processer gør en forskel

Strukturerede onboarding-forløb og mentorordninger har vist sig at have en stor effekt på nye medarbejderes trivsel og fastholdelse. Virksomheder, der har implementeret disse, oplever en mere smidig opstart for nye ansatte.

Ledelsens engagement er afgørende

Der er en tydelig sammenhæng mellem ledelsens aktive deltagelse i projektet og succesen med at implementere arbejdsmiljøforbedringer. Ledelsen skal gå forrest og sikre, at nye tiltag bliver en del af dagligdagen.

Arbejdsbelastning og travlhed kan hindre implementering

Mange virksomheder nævner, at travlhed og arbejdspress gør det svært at fastholde nye rutiner og samtaler om trivsel. Initiativerne risikerer at blive nedprioriteret, hvis der ikke afsættes tid til dem.

Ekstern facilitering har haft stor værdi

At have en udefrakommende facilitator har været en stor hjælp til at sætte fokus på trivsel og få i gang sat refleksioner og konkrete tiltag. Flere virksomheder nævner, at de ellers ikke ville have arbejdet med dette i samme omfang.

Der er behov for enkle og anvendelige værktøjer

Materialet fra projektet er blevet vel modtaget, særligt fordi det er letforståeligt og praksisnært. Slagterbutikker har brug for konkrete og enkle løsninger, der kan implementeres hurtigt uden store ressourcer.

Arbejdspladskultur ændrer sig langsomt

Kulturændringer tager tid, men projektet har skabt en øget bevidsthed om, at god kommunikation og psykologisk tryghed er afgørende for en sund arbejdsplads.

Kommunikation og feedback er blevet forbedret

Flere virksomheder oplever, at de i højere grad har fået skabt en åben dialog mellem medarbejdere og ledelse. Dog kræver det fortsat arbejde for at sikre, at denne udvikling fastholdes.

DEN EKSTERNE EVALUERING

SAMMENFATNING AF DE VIGTIGSTE LÆRINGER



SAMMENFATNING

Større bevidsthed om inklusion og samarbejde

Projektet har været med til at sætte fokus på, hvordan medarbejdere arbejder sammen, og hvordan nye kollegaer bliver modtaget. Flere virksomheder rapporterer om et forbedret samarbejds miljø.

Branchen har tenderende lav interesse for arbejdsmiljøtiltag

Flere peger på, at det har været svært at få virksomheder til at deltage i projektet, da fokus ofte er på drift fremfor trivsel. Dette gør det nødvendigt at præsentere tiltagene som forretningskritiske og værdiskabende.

Erfaringsudveksling mellem virksomheder kan styrke implementering

Der er en interesse for at dele erfaringer og lære af hinanden, hvilket kan være en vigtig metode til at sikre en bredere implementering af projektets resultater i branchen.

Forankring kræver kontinuerlig opfølgning

Mange nævner, at de gerne vil fortsætte arbejdet med trivsel, men at det kræver løbende opfølgning og støtte, enten internt eller eksternt, for at sikre vedvarende forandring.

Projektets resultater har potentiale til bredere anvendelse

De værktøjer og metoder, der er udviklet i projektet, kan også være relevante for andre brancher, der har udfordringer med trivsel og det psykosociale arbejdsmiljø.

DEN EKSTERNE EVALUERING

SAMMENFATNING AF DE VIGTIGSTE LÆRINGER



BILAG 1: GENNEMGANG AF PROJEKTMATERIALER

I dette bilag 1 opsamles kort på projektets proces og indhold. Som en del af den eksterne evaluering er al materiale indsamlet internt i forbindelse med projektet gennemgået. Mere specifikt har den eksterne evaluator fået adgang til før/efter målinger, interviewguides, rådata, udskrifter fra interviews m.m., som er gennemgået forud for gennemførelse af den eksterne evalueringsproces. I det følgende gennemgås og opsamles kort herpå – i den fasestruktur, som projektet har arbejdet efter.

FASE 1: OPSTART

Opstartsfasen havde til formål at skabe et fælles grundlag for projektet samt at sikre en grundig kortlægning af eksisterende arbejdsmiljøudfordringer.

Aktiviteter: Opstartsmøder og fælles kick-off og afstemning af projektets formål og succeskriterier

Væsentligste pointer: Den indledende kortlægning blandt slagterne viste, at virksomhederne ved projektstart havde meget forskellige udgangspunkter. Nogle havde allerede da en stærk arbejdsmiljøkultur, mens andre manglede systematiske tilgange til trivsel og ledelse og havde et meget lille fokus på trivsel og arbejdsmiljø



FASE 2: KORTLÆGNING OG ANALYSE

I denne fase blev arbejdsmiljøet i virksomhederne grundigt analyseret for at identificere centrale udfordringer og udviklingspotentialer for den enkelte virksomhed.

Aktiviteter: Dataindsamling (surveys, interviews, medarbejderrejser) og analyse af eksisterende arbejdsmiljø- og ledelsespraksis

På baggrund af en samlet gennemgang af de udarbejdede **analyserapporter** peges på følgende seks udviklingsområder på tværs af virksomhederne:

1. For høj arbejdsbelastning – flere virksomheder oplever udfordringer med travlhed og højt arbejdstempo
2. Manglende struktur i onboarding – flere steder mangler der en klar plan for nye medarbejdere og hvordan de introduceres og kommer godt i gang
3. Uklar opgaveprioritering – medarbejdere oplever for mange og utydelige opgaver, hvilket skaber frustration
4. Udfordringer i ledelseskommunikation – flere steder opleves manglende gennemsigtighed i beslutninger og manglende støtte fra ledelsen
5. Problemer med fastholdelse – højt medarbejderflow i nogle virksomheder, især blandt unge og natarbejdere
6. Hård tone og mobning – enkelte virksomheder har udfordringer med uformelle hierarkier, hård tone og mobning

BILAG 1: GENNEMGANG AF PROJEKTMATERIALER

I de udarbejdede analyserapporter peges (på tværs) på følgende **fem konkrete redskaber** til understøttelse og forbedring af det **kortlagte arbejdsmiljø** i de medvirkende slagterbutikker:

1. Implementering af stresstrappen og en tydeligere prioritering af opgaver
2. Struktureret onboarding – udvikling af onboarding-program med mentorordning, tjeklister og visualisering af onboarding-rejsen
3. Forbedret kommunikation og ledelsesværktøjer – toolbox til ledere med fokus på tydelig kommunikation og feedback-kultur
4. Indsats mod hård tone og mobning – udvikling af retningslinjer for en inkluderende arbejdskultur samt dialogværktøjer
5. Fleksible arbejdstider og ændrede fastholdelsesstrategier – tiltag for at imødekomme behovet hos natarbejdere og unge medarbejdere samt pendlere, der er afhængig af offentlig transport

Således er der i fase 2 identificeret dels de centrale udfordringer, som projektet med fordel kan adressere, ligesom det er konkretiseret, hvilke redskaber, der med fordel kan arbejdes med, videreudvikles på og implementeres.

Foruden identificering af konkrete udfordringer samt forslag til redskaber, udledes af projektaterialet følgende væsentlige pointer på baggrund af arbejdet i fase 2:

- Trivselsundersøgelserne viste store forskelle i, hvor trygge medarbejderne følte sig i at ytre sig og tage initiativ.
- Medarbejdere i virksomheder med stærke ledelsesstrukturer rapporterede om en markant bedre trivsel og motivation.
- Arbejdsmiljøudfordringer var ofte relateret til højt arbejdstempo og manglende tid til dialog mellem medarbejdere og ledelse.
- Kortlægningen viste, at mange virksomheder manglede en systematisk tilgang til arbejdsmiljøet, og at indsatser ofte var situationsbestemte frem for strategiske.
- De virksomheder, der havde en stærk feedback-kultur og involverende ledelse, viste højere trivsel og psykologisk tryghed.
- Virksomheder med uklare strukturer for onboarding og feedback oplevede større udfordringer med fastholdelse af medarbejdere.



BILAG 1: GENNEMGANG AF PROJEKTMATERIALER

FASE 3: UDVIKLING OG TEST AF VÆRKTØJER

På baggrund af analysen blev der udviklet konkrete værktøjer til at adressere de identificerede udfordringer.

Aktiviteter: Udvikling af ledelsesværktøjer gennem design sprints, afprøvning og feedback fra medarbejdere og ledere, Justering og validering af værktøjer.



FASE 4: FORANKRING OG IMPLEMENTERING

Den afsluttende fase fokuserede på at sikre implementering af værktøjerne og evaluere projektets effekt.

Aktiviteter: Slutmålinger og evaluering af effekter, udarbejdelse af lokale handleplaner, udbredelse af resultater til hele branchen på FødevarerDanmarks landsmøde.

Før/efter-måling

Der er gennemført en førmåling og en eftermåling blandt de deltagende virksomheder. Ved ekstern gennemgang af data herfra udledes følgende væsentlige konklusioner:

- **Generel trivsel og jobtilfredshed:** Flere medarbejdere angiver ved eftermålingen en høj jobtilfredshed; en stor andel giver scoren 10 - meget tilfreds. Dette indikerer en forbedring i oplevelsen af trivsel sammenlignet med førmålingen, hvor der var flere lavere scores blandt de afgivne svar.
- **Kollegialt samarbejde og støtte:** En stor andel angiver i forbindelse med eftermålingen, at de oplever støtte fra kollegerne og et godt samarbejde, hvilket kan være et resultat af de værktøjer, der er implementeret i projektet. Sammenlignes målingerne fremgår således en forbedring hvad angår kollegial støtte. Samtidig ses, at den psykologiske tryghed er blevet styrket blandt medarbejderne, når før- og eftermålingen sammenlignes.
- **Ledelseskvalitet:** Medarbejderne vurderer generelt, at ledelsen prioriterer trivsel og bidrager til at løse problemer i dagligdagen. Dette indikerer en forbedring i ledelsespraksis og et mere målrettet blik på trivsel.
- **Sandsynlighed for jobskifte:** Data indikerer, at færre medarbejdere overvejer at skifte job sammenlignet med førmålingen, hvilket tyder på, at trivselsforbedringerne har haft en positiv effekt på fastholdelse.
- **Overordnet vurdering af værktøjer:** En større andel af medarbejderne oplever, at værktøjerne har forbedret deres trivsel, dog er der også en del, der svarer "ved ikke" eller "delvist", hvilket peger på, at implementeringen stadig er undervejs.

Den eksterne evaluering samler op på det gennemgåede – omtrent 4 måneder efter projektets afslutning. Således samles op på arbejdet med - og udvikling af – værktøjer og tilgange, hvordan disse er bragt i anvendelse og med hvilke resultater.