|  |
| --- |
|  |
| Implementering af forebyggende psykosociale indsatserProjektet er støttet af arbejdsmiljøforskningsfondet Projektnummer: 52-2015-03 20150018122  |
| Signe PoulsenDecember 2018 |

|  |
| --- |
| Implementering af forebyggende psykosociale indsatserReport2018BySigne Poulsen |
| Copyright: | Reproduction of this publication in whole or in part must include the customary bibliographic citation, including author attribution, report title, etc. |
|  |  |
| Published by: | Department ofManagement Engineering, Produktionstorvet, Building 424, 2800 Kgs. LyngbyDenmark  |

Content

Resume 4

Summary 5

1. Projektets formål 6

2. Projektets udførelse 7

2.1 Udvælgelse af cases 7

2.2 Metode 8

2.3 Analyser 8

3. Projektets resultater 10

3.1 Metodiske resultater 10

3.2 Implementeringsresultater 10

3.3 Udvikling af procesværktøj 11

4. Konklusion 14

5. Formidling 14

5.1 Videnskabelige artikler 15

5.2 Konferenceartikler 15

5.3 Deltagelse ved danske konferencer 15

5.4 Deltagelse med accepterede papers og posters ved internationale konferencer 15

5.5 Populær formidling 15

5.6 Andre præsentationer og netværksarrangementer 16

Resume

Projektets forskningsspørgsmål var:

* Hvilke organisatoriske og ledelsesmæssige faktorer har indflydelse på implementeringen af psykosociale indsatser?
* Hvad kendetegner et procesværktøj, som inkluderer disse faktorer?

Projektet blev gennemført i samarbejde med Region H, og tog udgangspunkt i de trivselsmålinger som Region H udførte i hhv. 2011 og 2014. Vi havde fire cases, som var fordelt på de forskellige områder, som Region H varetager.

Projektet har lavet interviews med ledere og historieværksteder med medarbejderne, for derigennem at undersøge projektets første forskningsspørgsmål.

Projektets underliggende hypotese var, at afdelinger, som havde haft en positiv udvikling i deres trivselsmålinger fra 2011 til 2014 måtte have lykkedes med implementeringen af de indsatser de satte i værk efter målingen i 2011. Denne underliggende hypotese er dog ikke blevet bekræftet. Vores data viser og informanterne forklarede, at trivselsmålingen i 2011 var unaturlig lav på grund af mange forskellige omkringliggende faktorer. De mente derfor ikke forbedringen skyldtes at indsatserne lykkedes, men at afdelingen var tilbage på normalt niveau.

Med udgangspunkt i litteraturen og data er der udviklet et procesværktøj, som kan anvendes i forbindelse med definering af indsatser og implementeringen heraf. Samtidig er et litteraturreview blevet foretager, som viser, at der forskningsmæssigt ikke er en entydig opfattelse af implementering. Endelig har projektet afprøvet og vist at det er muligt at analysere historieværksteder ud fra et systemperspektiv.

Summary

The project’s research questions were:

* What organizational and managerial factors influence the implementation of psychosocial efforts?
* What characterizes a process tool that includes these factors?

The project was carried out in cooperation with the Capital Region and based on the employee satisfaction survey, which the Capital Region performed in 2011 and 2014. We had four cases, which were distributed in the different business areas of Region H.

To examine the project's first research question, the project has conducted interviews with managers and chronicle workshops with the employees.

The underlying hypothesis of the project was that departments that had had a positive development in their employee satisfaction survey from 2011 to 2014 might have succeeded in implementing the initiatives they made after the survey in 2011. However, this underlying hypothesis has not been confirmed. Our data shows, and informants explained, that the 2011 employee satisfaction sruvey was unnaturally low due to many different surrounding factors. Therefore, they did not believe the improvement (from 2011 to 2014) was due to the success of the initiatives, but that the department was back at normal level.

Based on literature and data, a process tool has been developed that can be used in defining initiatives and implementing them. At the same time, a literature review has been made showing that research is not a clear definition of implementation. Finally, the project has tested and shown that it is possible to analyze history workshops from a system perspective.

# Projektets formål

Det overordnede formål med udviklingsprojektet var at udvikle et procesværktøj som ledere og medarbejdere kan bruge til at fremme implementeringen af indsatser rettet mod det psykosociale arbejdsmiljø.

Projektets forskningsspørgsmål var:

- Hvilke organisatoriske og ledelsesmæssige faktorer har indflydelse på implementeringen af psykosociale indsatser?

- Hvad kendetegner et procesværktøj, som inkluderer disse faktorer?

Med baggrund i det overordnede formål skulle projektet undersøge, hvordan 4 afdelinger i Region Hovedstaden havde arbejdet med implementering af indsatser på baggrund af deres trivselsmåling.

Forskergruppen har bestået af:

* Adjunkt Signe Poulsen, DTU Management Engineering, DTU.
* Seniorforsker Kasper Edwards, DTU Management Engineering
* Lektor Christine Ipsen, DTU Management Engineering, DTU.
* I en periode også forskningsassistent Selma Lind Jonsdottir, DTU Management Engineering

# Projektets udførelse

Projektet blev gennemført i perioden 1. februar 2016 – 1. september 2018. Indledningsvis blev data fra Region H gennemgået for at identificere cases.

De data vi arbejdede med var, resultaterne af trivselsmålingerne i 2011 og 2014. Det vidste sig dog, at være yderst vanskeligt at lave sammenligninger. Dette skyldes flere årsager:

* De data jeg fik stillet til rådighed var ikke på tilstrækkeligt detaljeret niveau mht information om afdelingerne. Det vil sige, at det var ikke tydeligt om afdelingerne varetog de samme opgaver i 2014, som de gjorde i 2011.
* Omstruktureringer og ændringer i afdelingsnavne medførte at det ikke var muligt at identificere udviklinger mellem 2011 og 2014 for de afdelinger, hvor der havde været en ændring i navn eller struktur
* Nogle spørgsmål var blevet ændret eller taget ud fra 2011 til 2014 spørgeskemaet. Det var derfor ikke tydeligt, hvilke spørgsmål, som førte til hvilken overordnet score i datamaterialet.

På baggrund heraf besluttede vi at købe Rambøll Management, som har varetaget databehandlingen af trivselsmålingen, til at lave et samlet datasæt, som vi kunne tage afsæt i når vi skulle udvælge cases.

## Udvælgelse af cases

Projektets udgangspunkt var at identificere 4 cases, hvor der havde været en positiv udvikling i deres trivselsmåling i 2011 til den næste i 2014. Eftersom trivselsmålingen både måler på det fysiske og det psykiske arbejdsmiljø, og derefter kategoriserer målingen på en række emner, måtte vi beslutte hvilke emner der var mest relevante i forhold til projektet. Projektets udgangspunkt er det psykiske arbejdsmiljø. De emner, som relaterede sig til det psykiske arbejdsmiljø var: Udbytte af MUS, Håndtering af følelsesmæssigt belastende situationer, Tid til jobbet, Faglig kvalitet, Forudsigelighed, Klare opgave referencer, Respekt og anerkendelse, Godt kollegaskab, Ledelseskvalitet, Tillid og retfærdighed (social kapital) og Generel tilfredshed.

Med udgangspunkt i tidligere undersøgelser, som viser at social kapital er en god indikator for det psykiske arbejdsmiljø blev denne valgt som et emne. Samtidig blev den generelle tilfredshed også valgt som emne. Endelig valgte vi at inddrage ledelseskvalitet, idet vi gerne ville undgå at der havde været et lederskifte i de afdelinger, vi skulle undersøge. Derfor var kriterierne vi udvalgte cases på:

* Positiv udvikling i måling af social kapital fra 2011 til 2014
* Positiv udvikling i måling af generel tilfredshed fra 2011 til 2014
* Status quo eller en yderst begrænset udvikling i måling af ledelseskvalitet fra 2011 til 2014.

Med udgangspunkt i disse kriterier nåede vi frem til en bruttoliste på 10 afdelinger, som vi prioriterede ud fra deres udvikling og fra deres tilhørssted, således at vi ville få afdelinger på tværs af de forskellige hospitaler og institutioner i Region H.

De afdelinger som endte med at medvirke i projektet hørte under Hvidovre-Amager Hospital, Bispebjerg Frederiksberg Hospital og den Sociale Virksomhed.

Det var meget svært at finde afdelinger, som ønskede at medvirke i projektet. Da én af casene netop var blevet lagt sammen med en anden afdeling, blev det besluttet at inkludere denne afdeling i projektet, som en kontrastcase, idet den på ingen måder opfyldt de oprindelige inklusionskriterier.

I forbindelse med problemerne med at finde cases, som ønskede at deltage, talte vi med nogle ledere, som gerne ville fortælle om, hvordan de havde grebet processen an og hvilke tiltag de havde sat i værk. Det var dog et problem at afse tid til at medarbejderne kunne deltage i et historieværksted.

Det er værd at bemærke at det ikke lykkedes at finde nogle kliniske afdelinger, som ønskede at deltage i projektet. Disse udgjorde halvdelen af bruttolisten på de 10 afdelinger.

## Metode

Vi ønskede at se, hvorvidt medarbejderne kunne huske de indsatser som var sat i værk på baggrund af trivselsmålingen i 2011. Samtidig ville vi gerne identificere andre faktorer, som kunne have påvirket udviklingen fra 2011 til 2014. Vi lavede derfor historieværksteder med medarbejderne.

I historieværkstederne blev medarbejderne spurgt om:

1. Hvilke ændringer på din arbejdsplads har påvirket dit arbejde siden 2011?
2. Hvilke arbejdsmiljøtiltag er blevet sat i gang siden 2011?
3. Hvad var effekten af arbejdsmiljøtiltagene?

Dermed fungerede spørgsmålene som en form for tragt, hvor forventningen var, at hvis arbejdsmiljøtiltag blev nævnt allerede i forbindelse med det første spørgsmål, så var det tiltag, som havde haft en stor påvirkning.

Det var et bevidst valg at historieværkstederne udelukkende var med medarbejdere. Det skulle være et åbent rum, hvor medarbejderne skulle opleve at de kunne sige, hvad de gerne ville uden at tage hensyn til en eventuel leder blandt deltagerne. I stedet blev der lavet kvalitative interviews med lederne.

Hvis der stadig var information tilgængelig, så fik vi også adgang til det materiale som var blevet lavet i forbindelse med indsatserne.

## Analyser

Da de første data fra historieværkstederne viste, at den underliggende hypotese fra projektansøgningen ikke kunne bekræftes, valgte vi at lave en analyse af data ved at bruge Galbraiths stjernemodel (Galbraith, 2002). Det vil sige, at vi forsøgte at kortlægge, hvordan det arbejdsorganisatoriske design så ud for hvert år i hver af casene. Disse analyser var med til at vise, hvorfor trivselsmålingen i 2011 var dårlig. Som et eksempel vises her en konfiguration fra én case:



Analysen viste, at afdelingen netop havde besluttet en ny strategi i forhold til ansættelser og finansieringen af disse. Men i arbejdet med denne nye strategi var det ikke overvejet, hvordan finansieringen af støttefunktionerne skulle fungere. Derfor blev en person fyret, fordi der ikke var midler til vedkommendes ansættelse. Samtidig viste analysen også at afkoblet fra strategi, struktur, mennesker og belønningssystemer, så var der etableret en årlig arbejdsmiljødag. Denne arbejdsmiljødag blev brugt af den medarbejder, som havde fået at vide at vedkommende var sagt op, til at udtrykke sin mening om hele processen. Og dermed blev uenigheden i den nye strategi og konsekvenserne af den en åben diskussion.

Dette var altså udgangspunktet for trivselsmålingen i 2011 i den ene case. Der var en høj grad af utilfredshed med afskedigelsen, samtidig med der også var usikkerhed om, hvilken betydning den nye strategi ville få.

I en anden case var der også usikkerhed i forbindelse med målingen i 2011. De stod overfor en intern ændring, hvor der tidligere havde været et meget fladt hierarki, så skulle der nu være ledere i hver gruppe. Samtidig ændrede arbejdsprocesserne sig, fordi deres borgere ændrede sig:



Analyserne viste også at der var en højere grad af alignment mellem de forskellige komponenter i stjernemodellen ved målingen i 2014.

Vi lavede også analyser af de tiltag, som var sat i værk i forbindelse med målingen i 2011. Her fokuserede vi på de tiltag, som var blevet nævnt i forbindelse med historieværkstederne (eftersom der faktisk var nogle tiltag, der var dokumenteret, men som ikke blev nævnt). Samtidig blev de uformelle interviews med ledere fra afdelinger, hvor det ikke var muligt at finde medarbejdere til at deltage i projektet også brugt som ekstra materiale.

# Projektets resultater

## Metodiske resultater

På det metodiske plan er det væsentligste resultat anvendelsen af stjernemodellen til at analysere historieværkstedet med. Denne måde at analysere historieværkstedet med giver nye perspektiver til data fra historieværkstedet. Vi vil dog anbefale at have stjernemodellens komponenter i baghovedet ved faciliteringen af historieværkstedet, for at højne kvaliteten af analysen. Da vi først efterfølgende forsøgte på denne type analyse er der nogle mangler i form af information, som kunne forklare nogle af de manglende alignments mellem stjernens komponenter.

## Implementeringsresultater

Det første resultat fra projektet var, at den underliggende hypotese i forskningsspørgsmålet og projektets setup er falsk. Den positive udvikling fra 2011 til 2014 skyldtes i høj grad, at målingen i 2011 var påvirket af usikkerhed og dårlig stemning. Derfor har det været svært at udvikle et værktøj med afsæt i erfaringer fra casene.

Som resultat af, at hypotesen ikke kunne bekræftes, valgte vi at udvide den oprindelige litteraturgennemgang med et struktureret litteraturreview. Dette review er vi ved at skrive færdigt pt. (se listen over videnskabelige artikler afsnit 5.1). Overordnet viser reviewet at begrebet implementering (her anvendt som direkte oversættelse af ”implementation”) anvendes i videnskabelige artikler uden det ikke er klart, hvad begrebet dækker over. Ved en gennemgang af litteraturen finder vi, at den forskningsmæssige forståelse af implementering overordnet er delt i to forståelser. Den ene forståelse bruger implementering, hvor det forstås som en proces. Den anden forståelse fokuserer på resultatet.

I forhold til at reagere på en trivselsmåling, så viser resultaterne, at en trivselsmåling er et udtryk for stemningen i en organisation, men målingen giver ikke en forklaring på resultatet af målingen. Så før det er muligt at reagere på målingen, så skal det klarlægges, hvad målingen er et udtryk for. Lederinterviewene viste, at lederne ikke nødvendigvis havde de samme forklaringer til, hvorfor målingen i 2011 var lav. Samtidig var resultatet i én afdeling påvirket af, at afdelingen er delt i grupper, hvor der kan være problemer i én af disse, som dermed giver udslag i den samlede måling. Dermed tydeliggøres vigtigheden af, at få klarlagt hvad trivselsmålingen er et udtryk for inden der fastlægges hvilke indsatser der skal etableres.

Vores lederinterviews viste forskellige tilgange til lederrollen. I nogle tilfælde var forventningen at medarbejderne var selvledede, således at lederen også havde mulighed for at fordybe sig i det faglige. Andre tog lederrollen på sig på en anden måde, hvor de forsøgte at virke som et filter for de forskellige politiske tiltag, som ofte blev besluttet på højere niveau. I en case var lederen meget dygtig til at koble nye politiske tiltag til de allerede eksisterende tiltag i afdelingen, således at medarbejdernes umiddelbare skepsis kunne lægges til side. Det var en meget bevidst ledelsesstrategi, hvor lederen var opmærksom på, at det kunne være stressende for medarbejderne at skulle forholde sig til mange nye tiltag hele tiden, hvorfor det blev forsøgt at inkorporere det i de eksisterende processer. I nogle tilfælde udøvede lederne, hvad vi kalder bæredygtig ledelse, hvor de formår at koble hensyn til trivsel og produktivitetshensyn.

## Udvikling af procesværktøj

Med udgangspunkt i den viden som allerede eksisterer om, hvad der er forudsætningen for en god proces, blev procesværktøjet udviklet.

Forudsætningerne for værktøjet (også nævnt i ansøgningen):

* Ledelsesopbakning
* Alle medarbejdere inddrages i processen
* Kommunikation

Procesværktøjet er en beskrivelse af et forløb, hvor indholdet af workshopsne er beskrevet.

**Workshop 1: Hvad er problemerne?**

Med udgangspunkt i, at det kan være svært at vide hvad trivselsmålingen er et udtryk for, vil vi foreslå at starte med at forsøge at få dette klarlagt. Dette kunne gøres ved, at medarbejder arbejder med en isbjergsøvelse (udviklet med inspiration fra Obel (red) (2013), Bjerring & Lindén (2015) og teamunivers.dk):

* Medarbejderne præsenteres for en tegning af et isbjerg
	+ Over vandoverfladen angives (1) det som afdelingen mener er et problem ud fra trivselsmålingen, og (2) de umiddelbare årsager til dette problem
	+ Under vandoverfladen angives de dybereliggende årsager til problemet og strukturer der kan være medvirkende til problemet.
* I mindre grupper (gerne to og to) skriver medarbejderne på post-its de umiddelbare årsager og de dybereliggende årsager
* Post-its sættes op på isbjerget
* Fælles diskussion om, hvad der reelt er problemet og hvad de skal gøre for at afhjælpe det.

**Workshop 2: Kerneopgaven og opgavevaretagelsen**

Det, som frustrerede medarbejderne i de fire cases, var forskellige ting, som også var på forskellige niveauer, men som ofte var relateret til opgavevaretagelsen. Noget handlede om omgangstonen, andet handlede om at blive forstyrret i sit arbejde, og et tredje eksempel handlede om frustrationen i at arbejde i et team, hvor forskelligheder gør, at medarbejdere prioriterer opgaverne forskelligt.

Workshop 2 har derfor fokus på koblingen mellem opgavevaretagelse, kerneopgaven og hvordan der kan skabes strukturer der kan imødegå den frustration, som nogle medarbejdere oplever. Første trin er, at gruppen er enige om, hvad der er deres kerneopgave:

* Medarbejderne inddeles i grupper af 4
	+ Hver person skriver på et stykke papir, hvad vedkommende mener er kerneopgaven
	+ Gruppen deler med hinanden og ender med en fælles formulering af kerneopgaven
* Hver gruppe præsenterer deres formulering, hvorefter der i fællesskab diskuteres og kerneopgaven formuleres.

For at nå frem til nogle indsatser, som relaterer sig til opgavevaretagelsen, er næste skridt at finde frem til, hvad der fungerer godt, og hvad der ikke fungerer så godt i den nuværende opgavevaretagelse:

* Medarbejder skal sætte ord på,

1) hvad der fungerer godt, som de ikke ønsker forsvinder

2) hvad der fungerer dårligt og som de ønsker forsvinder

3) hvad de kunne tænke sig at gøre, som de ikke gør på nuværende tidspunkt

* I øvelsen er det væsentligt, at medarbejderne forholder sig til, hvad de kan kontrollere, hvad de kan påvirke og hvad der er vilkår (jf. Steven Coveys model).
* Øvelsen gennemføres igen i mindre grupper inden der samles op.

Ud fra denne øvelse defineres nogle indsatser, som adresserer, nogle af de ændringer, som medarbejderne ønsker.

Med udgangspunkt i de analyser vi lavede ud fra stjernemodellen vil vi gerne fremhæve, at det kan være nødvendigt at tænke over indsatserne i et systemperspektiv. Således at ændringer i arbejdsprocesser eksempelvis medfører overvejelser om det kræver yderligere kompetencer etc.

Hvis det er muligt anbefales det, at indsatserne knyttes an til den nærmeste leders KPI’er, således at denne derigennem har en interesse for at indsatsen lykkes.

For at kunne imødegå eventuelle problemer eller barrierer er det vigtigt at disse identificeres. Når de er identificeret kan der udarbejdes planer for hvordan de kan håndteres. Vi vil foreslå omvendt brainstorm metoden:

* Omvendt brainstorm
	+ Medarbejderne skal forholde sig til spørgsmålet: ”Hvad skal der til for at denne indsats ikke lykkes?”
	+ De svarer på post its som sættes op på en fælles poster sammen med en forklaring om, hvad de har tænkt sig at gøre for at indsatsen mislykkes.

Med udgangspunkt i den fælles poster kan medarbejdere og ledelse i fællesskab diskutere, om der er nogle særlige opmærksomhedspunkter, og hvordan disse skal håndteres. Her er det også muligt at spørge om der er nogle medarbejdere, som vil tage et ekstra ansvar i processen og være opmærksom på et eller flere opmærksomhedspunkter.

**Løbende opfølgning**

Det er op til alle medarbejdere at sikre at de planer, som blev udviklet i workshopsene bliver overholdt. For ikke at skabe flere møder, så foreslår vi at indsatserne bliver sat på dagsordenen i arbejdsmiljøudvalget/MED-udvalget, så der er løbende fokus på hvordan det går. Hvis der er medarbejdere som har meldt sig til at påtage sig ansvar for noget af processen, så kunne der også etableres en arbejdsgruppe om indsatserne. Det kan dog i nogle organisationer opleves som for ressourcekrævende, og det må derfor være op til den enkelte organisation at vurdere, hvad der vil fungere bedst.

Værktøjet er udviklet ud fra data omkring trivselsmålinger, og vi vil derfor fremhæve at nogle medarbejdere udtrykker skepsis i forhold til målingerne. Særligt i forhold til anonymiteten. Det handler om, at der både skal opgives køn og stillingsgruppe, udover afdeling. Dermed opleves det af nogle som om der reelt ikke er anonymitet. Det er et forhold som vi gerne vil betone vigtigheden af at være opmærksom på, da det kan betyde, at medarbejderne ikke er fuldstændig ærlige i deres besvarelser.

I forbindelse med projektaftalen mellem Region H og os blev det aftalt at hvis én af vores cases ønskede det, så kunne de teste vores værktøj i forbindelse med trivselsmålingen i 2017. Det var dog ikke muligt at få nogen af casene til at teste værktøjet. Værktøjet er derfor ikke afprøvet.

# Konklusion og perspektivering

Dette projekt har undersøgt hvilke organisatoriske og ledelsesmæssige faktorer, som har indflydelse på implementeringen af psykosociale indsatser, samt hvad der kendetegner et procesværktøj, som inkluderer disse faktorer.

Med afsæt i analysen af historieværkstederne ud fra Galbraiths stjernemodel, så kan vi se, at der er forskellige organisatoriske faktorer, som har påvirket selve trivselsmålingen. Når dette sammenholdes med, at der for nogle ledere er et begrænset kendskab til, hvad der reelt har påvirket målingen, så er udgangspunktet for at sætte indsatser i gang svært.

Projektet foreslå derfor at et procesværktøj først klarlægger, hvad der er det egentlige problem. Derefter udarbejdes indsatser med fokus på kerneopgaven og opgavevaretagelsen. Afslutningsvist, så opfordrer vi til, at ejerskab for implementeringen ikke kun ligger hos lederen, hvorfor brug af eksempelvis omvendt brainstorm, kan skabe opmærksomhed for hver enkelt om, hvad de kan gøre for at processen lykkes. Vi vil endelig opfordre til at der løbende holdes fokus på indsatserne ved at have det som fast punkt på dagsordenen i arbejdsmiljøudvalg/MED-udvalg. Alternativt kan skabes en arbejdsgruppe om indsatserne, men dette kan være for ressourcekrævende.

Projektet har samtidig vist, at der blandt forskere er forskellige forståelser af begrebet implementering, hvorfor det kan være svært som praktiker at hente viden fra forskningsverdenen, da disse forståelser ikke er eksplicitte.

Projektets resultater kan på kort sigt medvirke til at tydeliggøre vigtigheden af at følge op på resultatet af en trivselsmåling, for at få klarlagt, hvad resultatet egentlig er et udtryk for.

Dermed er der på længere sigt mulighed for at skabe indsatser, som er bedre koblet til de frustrationer, som er forsøgt udtrykt i trivselsmålingen. Samtidig ser vi på længere sigt, at indsatserne i højere grad bliver koblet til KPI’er i virksomheden, og dermed vil fokus på indsatsen også øges.

# Formidling

## Videnskabelige artikler

* *Implementation as a process or as an outcome? – A systematic literature review of preventive intervention studies*. Fremsendes til tidsskriftet Work & Stress primo Januar 2019.
* *Tool to implement preventive initiatives (Working title)*. Fremsendes til Applied Ergonomics i Februar 2019
* *The chronicle workshop: possibilities and challenges in future use*. Artikel på baggrund af workshop på IEA-konferencen. Endnu ikke fastlagt deadline for indsendelse.

## Konferenceartikler

* *Can you design for Fidelity? How your intervention framework describes intended actions, participation and behavior*. WHS, Minneapolis, juni 2017
* *Implementation of preventive interventions – what are the contextual co-players and opponents?* WHS, Minneapolis, juni 2017
* *Using the Chronicle Workshop to analyze organization design*. IEA, Firenze, august 2018

## Deltagelse ved danske konferencer

* Arbejdsmiljøforskningsfondens årskonference 2017
* OM Forum 2016

## Deltagelse med accepterede papers og posters ved internationale konferencer

* WSH 2017 (Signe Poulsen)
* ScAIEM 2017 (Signe Poulsen)
* IEA 2018 (Signe Poulsen)

## Populær formidling

* Artikel i Effektivitet: Bæredygtig Ledelse (December 2016) (Signe Poulsen, Kasper Edwards, Christine Ipsen)
* Artikel sendt til Effektivitet: Hvordan trivselsmålinger kan kobles til opgavevaretagelsen? (Signe Poulsen, Kasper Edwards, Christine Ipsen)
* Oplæg ved Cabi-konference: Vejen til et godt arbejdsmiljø (november 2018) (Signe Poulsen)
* Artikel om resultatet af vores review: Hvordan skal vi forstå implementering? (arbejdstitel) (fremsendes til Magasinet Arbejdsmiljø, når videnskabelig artikel er kommet i review)

## Andre præsentationer og netværksarrangementer

* Præsentation på IPMs youtube kanal (Maj 2017) (Signe Poulsen)
* Præsentation af projekt i forbindelse med besøg af Laura Punnett, University of Massachusetts Lowell (Okt. 2017)
* Seminar: Improvements in Organizations. Arrangeret af Kasper Edwards, DTU og Ulrica Von Thiele-Schwartz, Karolinska Instituttet. Deltagelse af både praktikere og forskere (Okt. 2017)