



Social kapital, trivsel og effektivitet

Resultater fra et interventionsprojekt
i mejeriindustrien



Det Nationale Forskningscenter
for Arbejdsmiljø

SOCIAL KAPITAL, TRIVSEL OG EFFEKTIVITET

RESULTATER FRA ET INTERVENTIONSPROJEKT I MEJERIINDUSTRIEN

Annette Meng, Thomas Clausen, Katrine Dinitzen, Vilhelm Borg

NFA-rapport

Titel	Social kapital, trivsel og effektivitet
Undertitel	Resultater fra et interventionsprojekt i mejeriindustrien
Forfattere	Annette Meng, Thomas Clausen, Katrine Dinitzen, Vilhelm Borg
Institution	Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA)
Udgiver	Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA)
Redaktion afsluttet	December 2018
Udgivet	December 2018
Finansiel støtte	Arbejdsmiljøforskningsfonden
ISBN	978-87-7904-357-2
Internetudgave	nfa.dk

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø

Lersø Parkallé 105
2100 København Ø
Tlf.: 39165200
Fax: 39165201
e-post: nfa@nfa.dk
Hjemmeside: www.nfa.dk

FORORD

I denne rapport præsenterer vi resultater fra forskningsprojektet *Interventionsprojekt om social kapital, effektivitet, engagement, trivsel og helbred i mejeriindustrien*, der er gennemført på det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) med støtte fra Arbejdsmiljøforskningsfonden (Projektnummer: 26-2014-09/Sagsnummer: 20140072824). Formålet med projektet var dels at undersøge medarbejderinddragende metoder til at forbedre den sociale kapital på arbejdspladser i mejeriindustrien og dels at undersøge sammenhænge mellem social kapital på arbejdspladsen på den ene side og engagement i arbejdet, psykologisk velbefindende, effektivitet i produktionsprocesserne og sygefravær på den anden.

Projektet bidrager således med vigtig viden om, hvordan man kan lokalt på arbejdspladserne kan arbejde med at forbedre det psykosociale arbejdsmiljø i almindelighed og social kapital i særdeleshed. Projektet indskriver sig dermed i den del af arbejdsmiljøforskningen, der sigter mod at tilvejebringe værktøjer, der er anvendelige i den lokale arbejdsmiljøindsats på virksomhederne.

Vi vil gerne takke lektørerne Karen Albertsen, arbejdslivsforsker ved TeamArbejdsliv og Per-Olof Östergren, Professor ved Institut for Socialmedicin og Global Hälsa, Lunds Universitet, for deres gode og konstruktive kommentarer til en tidligere version af rapporten.

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø retter endvidere en varm tak til Chefkonsulent Torben Rentzius Jans, Dansk Industri og Mejeribrugets Samarbejdsforum og Samarbejdskonsulent Paw Sjørlev Jensen, 3F og Mejeribrugets Samarbejdsforum for et godt og konstruktivt samarbejde i forbindelse med gennemførelsen af projektet. Samarbejdet indebar blandt andet rekruttering af virksomheder til projektet samt løbende sparring omkring projektets udvikling og resultater.

Endelig ønsker vi at takke de seks mejerier, der deltog i projektet, og som beredvilligt tog imod forskergruppen bag projektet. NFA ønsker videre at takke de medarbejdere, der deltog i projektets spørgeskemaundersøgelser, workshops og procesevalueringsinterviews.

Henriette Bjørn Nielsen, Forskningschef

SAMMENFATNING

I denne rapport præsenterer vi resultater og erfaringer fra et interventionsprojekt om social kapital i mejeriindustrien. Formålet med projektet er at udvikle og afprøve en metode til at forbedre den sociale kapital på arbejdspladsen samt at undersøge, om den sociale kapital på arbejdspladsen hænger sammen med arbejdspladsrelevante udfald som produktivitet, engagement, psykologisk velbefindende og sygefravær.

Social kapital på arbejdspladsen handler om de ressourcer, der findes i følgende forskellige typer af samarbejdsrelationer på en arbejdsplads:

- Social kapital inden for afdelingen
- Social kapital mellem afdelinger
- Social kapital i forhold til nærmeste leder
- Social kapital i forhold til arbejdspladsen som helhed.

Projektet blev gennemført som et interventionsprojekt og baserer sig på en *mixed methods* metodologi, derved at såvel kvantitative som kvalitative metoder bringes i anvendelse i forbindelse med gennemførelsen og evalueringen af projektet. Projektet blev gennemført i samarbejde med seks mejerier.

Projektet var inddelt i fire faser:

- Kortlægning af social kapital på de seks mejerier (indledende spørgeskemaundersøgelse).
- Planlægning og gennemførelse af *Intervention Mapping (IM)* workshops, hvor der blev udviklet handleplaner til at arbejde med afdelingens sociale kapital.
- Kvalitativ proces- og effektevaluering (fokusgruppeinterviews på arbejdspladsen).
- Kvantitativ proces- og effektevaluering (opfølgende spørgeskemaundersøgelse).

På IM-workshops udarbejder udvalgte afdelinger handleplaner til at forbedre den sociale kapital i afdelingerne. IM-metoden gennemløber fem faser og fokuserer på en høj grad på inddragelse af medarbejderne, der betragtes som eksperter i deres egen arbejdssituation – herunder omkring samarbejde og social kapital.

Der blev afholdt 38 IM-workshops på de seks mejerier. Der blev udarbejdet en eller flere handleplaner på 31 af disse workshops. Der blev i alt udarbejdet 57 handleplaner, der berørte alle fire former for social kapital. Efter at have læst handleplanerne igennem identificerede vi fem tværgående temaer, som handleplanerne kunne inddeles i.

Disse er:

- Optimering af kommunikation.
- Forventningsafstemning og opbyggelse af fælles forståelse af arbejdsopgaven.
- Inddragelse af afdelinger i beslutninger og procedurer, der vedrører afdelingen.
- Styrkelse af samarbejde og planlægning.
- Styrkelse af fællesskabsfølelse.

I rapporten præsenterer vi eksempler på handleplaner inden for hver af de fire typer af social kapital inddelt efter de fem tværgående temaer – se appendiks 1.

Et gennemgående træk i procesevalueringsinterviewene er, at følgende momenter er centrale for en vellykket implementering af handleplaner om social kapital:

- Relevante handleplaner, der er enkle, konkrete og velbeskrevne, giver det bedste udgangspunkt for at arbejde med den sociale kapital.
- Hele teamet tager ansvar for at arbejde med handleplanen.
- Alle berørte medarbejdere i teamet eller de relevante teamene involveres i handleplanen.
- Ledelsen skal være synlig og bakke op om såvel centrale som lokale indsatser om social kapital – her fandt vi store forskelle på tværs af de seks mejerier.
- Ledelsen bakker op om de medarbejdere, der tager ansvar for handleplaner.
- Der følges løbende op på arbejdet med handleplanen – fx på tavlemøder.
- Der inddrages evt. ekstern partner (fx HR konsulent eller en ekstern konsulent) til at facilitere processen.

Resultaterne fra den kvantitative effektevaluering viser forbedringer for alle fire former for social kapital i løbet af projektperioden. Når man ser nærmere på de afdelinger, der hhv. har og ikke har deltaget i IM-workshops, viser resultaterne, at de afdelinger, der har deltaget i IM-workshops generelt har forbedret sig mere i forhold til de fire former for social kapital og engagement i arbejdet end de afdelinger, der ikke har deltaget i IM-workshops. De afdelinger, der har deltaget i IM-workshops har en signifikant bedre udvikling i social kapital i forhold til arbejdspladsen som helhed og i engagement i arbejdet end de afdelinger, der ikke deltog i IM-workshops. For social kapital i forhold til nærmeste leder er interventionsgruppens udvikling tæt på at være signifikant højere end de afdelinger, der ikke deltog i IM-workshops.

Resultaterne tyder videre på, at det er relevant at arbejde med social kapital på arbejdspladser, da vi fandt positive sammenhænge over tid mellem social kapital på den ene side og selv vurderet produktivitet, psykologisk velbefindende og sygefravær i løbet af den toårige opfølgingsperiode i projektet på den anden. Resultaterne viser videre, at der er positive sammenhænge mellem størrelsen af ændringerne i den sociale kapital og forandringer i henholdsvis selv vurderet produktivitet, engagement i arbejdet og psykologisk velbefindende. Endelig viser resultaterne en signifikant negativ sammenhæng mellem niveauet af social kapital og forekomsten af sygefravær på afdelingsniveau. Resultaterne understøtter resultater fra tidligere undersøgelser og giver en klar indikation på, at det er relevant for virksomheder at arbejde med den sociale kapital.

Procesevalueringen bekræfter, at forandringsprocesser på en arbejdsplads ikke udbreder og implementerer sig selv. Resultaterne viser således, at en række procesrelaterede forhold har betydning for i hvor høj grad det lykkes for afdelingerne at omsætte deres handleplaner til faktiske forbedringer af den sociale kapital i afdelingen. Disse faktorer relaterer sig både til medarbejderen og lederes opbakning til arbejdet med handleplanerne, og vi kan også se en klar sammenhæng mellem denne opbakning og medarbejdernes oplevelse af i hvor høj grad de lykkedes med at implementere

handleplanerne. Og endelig tyder resultaterne på, at de medarbejdere, der oplever, at de helt eller delvist er kommet i mål med handleplanerne, også er dem, der på den ene side oplever de største forbedringer i social kapital og på den anden side oplever, at de er blevet bedre til at håndtere og foregribe problemer omkring samarbejdet på arbejdspladsen.

Projektet anviser således mulige metoder til, hvordan man kan arbejde med den sociale kapital på arbejdspladser og mulige gevinster ved dette arbejde. Der er kun publiceret få undersøgelser, der direkte har undersøgt, hvorledes social kapital kan udvikles i arbejdsgrupper. Nærværende projekt bidrager således med ny viden om metoder til forbedring af social kapital på arbejdspladsen.

SUMMARY

In this report we present results from an intervention project on social capital in the dairy industry. The purpose of the project was to develop and test a method for enhancing the social capital in the workplace as well as to investigate whether social capital in the workplace is related to workplace-related outcomes such as productivity, work engagement, psychological well-being, and sickness absence.

Social capital in the workplace focusses on the resources found in the different types of collaborative relationships in a workplace. These are:

- Social capital within work teams
- Social capital between work teams
- Social capital towards the immediate management
- Social capital towards the workplace as a whole.

The project was implemented as an intervention project based on a mixed methods methodology, thereby applying both quantitative and qualitative methods in the implementation and the evaluation of the project. The project was carried out in cooperation with six dairies.

The project was divided into four phases:

- Mapping of social capital in the six dairies (baseline survey)
- Planning and execution of Intervention Mapping (*IM*) workshops aiming at developing action plans to enhance the social capital in work teams
- Qualitative process and effect evaluation (focus group interviews in the workplaces)
- Quantitative process and effect evaluation (follow-up survey).

During the *IM* Workshops, work teams develop action plans to enhance the social capital of the team. The *IM* method runs through five phases and emphasises the involvement of the employees who are considered experts in their own work situation – including cooperation and social capital.

We conducted 38 *IM* workshops in the six dairies. One or more action plans were developed in 31 of these workshops. In total, 57 action plans concerning all four types of social capital were developed. We subsequently identified five cross-cutting themes that the action plans could be divided into. These are:

- Optimization of communication
- Alignment of expectations and development of shared understandings of work tasks
- Inclusion of teams in decisions and procedures concerning the team
- Strengthening of cooperation and planning
- Strengthening of the sense of cohesion in the work team or the workplace.

In the report we present examples of action plans aiming at enhancing each of the four types of social capital within each of the five cross-cutting themes – see appendix 1.

The process evaluation indicates that a successful implementation of action plans on social capital is dependent on the following characteristics:

- Relevant action plans that are simple, concrete and well-described, provide the best starting point for enhancing social capital
- All members of the work team must contribute to implementing the action plan
- All affected employees in the team or the relevant teams must be involved in the action plan
- The management should be visible and supportive of both central and local activities in the workplace to enhance the social capital – and here we found big differences across the six dairies
- The management provides support for the employees who take on special responsibilities for specific action plans
- Work on the action plan must be monitored continuously – for example at team meetings
- External partners (e.g. HR consultant or external consultant) may be called upon to facilitate the process

The results from the quantitative effect evaluation show improvements for all four types of social capital during the project period. When looking at the teams that have and have not participated in *IM* workshops, respectively, the results show that the teams that participated in *IM* workshops generally have improved more in relation to the four types of social capital and work engagement than teams that did not participate in *IM* workshops. The teams that participated in *IM* workshops have a significantly better development in social capital towards the workplace as a whole and in work engagement than the teams that did not participate in *IM* workshops. For social capital towards the immediate management, the intervention group's development is close to being significantly higher than those teams that did not participate in *IM* workshops.

The results further indicate that it is relevant to work with social capital in the workplace as we found positive relationships over time between social capital on the one hand and self-reported productivity, psychological well-being, and sickness absence on the other hand during the two-year follow-up period of the project. The results further show positive associations between the magnitude of changes in social capital and changes in self-assessed productivity, work engagement and psychological well-being. Finally, the results show a significant negative correlation between the level of social capital and the occurrence of sickness absence at the team level. These results support the results of previous studies and provide a clear indication that it is relevant for companies to invest time and effort to enhance the social capital.

The process evaluation confirms that change processes in a workplace do not propagate and implement themselves. The results thus show that a number of process-related conditions are associated with the extent to which the teams succeed in translating their

action plans into actual improvements in the social capital of the teams. These factors relate to the support of employees and managers during the work with the action plans, and we can also identify a clear association between this support and the employees' experience of the extent to which they succeeded in implementing the action plans. And finally, the results indicate that the employees who find that they have fully or partially implemented their action plans are also those who, on the one hand, experience the greatest improvements in social capital and, on the other hand, experience that they have improved their ability to handle and anticipate problems about collaboration at work.

The project thus provides a method to develop targeted measures (action plans) to enhance the social capital in the workplace and also points towards the potential benefits from these efforts. Only few published studies have directly investigated how social capital can be enhanced in work teams. This project thus contributes with new knowledge about methods for enhancing social capital in the workplace.

INDHOLD

1. Indledning	13
1.1 Hvad er social kapital, og hvorfor er det relevant?	13
1.2 Hvad vi ved om sammenhænge mellem social kapital og relevante udfald	15
2. Fremgangsmåde og metode.....	21
2.1 Kortlægning af social kapital: Spørgeskema	21
2.2 Arbejde med social kapital: Intervention mapping.....	22
2.3 Procesevalueringen	29
3. Beskrivelse af handleplaner og erfaringer fra procesevalueringen.....	31
3.1 Kategorisering af handleplanerne.....	31
3.2 Første tværgående tema: Optimering af kommunikation.....	32
3.3 Andet tværgående tema: Forventningsafstemning og opbyggelse af fælles forståelse af arbejdsopgaven.....	35
3.4 Tredje tværgående tema: Inddragelse af afdelinger i beslutninger og procedurer, der vedrører afdelingen.....	37
3.5 Fjerde tværgående tema: Styrkelse af samarbejde og planlægning.....	40
3.6 Femte tværgående tema: Styrkelse af fællesskabsfølelsen	42
4. IM-metoden og implementering af handleplaner – overordnede betragtninger fra procesevalueringen	45
4.1 Erfaringer med IM-metoden.....	45
4.2 Faktorer, der bidrager til en god og konstruktiv Intervention Mapping workshop	46
4.3 Erfaringer med implementeringen af handleplanerne	47
4.4 Betydningen af IM-processen for virksomheden	49
4.5 Workshops, hvor der ikke blev udarbejdet handleplaner.....	50
4.6 Samarbejde mellem forskning og praksis.....	50
4.7 Tilbagemeldingsmøder.....	50
4.8 Diskussion	51
4.9 Konklusion	55
5. Kvantitativ proces- og effektevaluering.....	57
5.1 Indledning	57
5.2 Metode	57
5.3 Resultater.....	60
5.4 Sammenfatning.....	77
6. Afsluttende diskussion	79
6.1 Styrker og svagheder	80
6.2 Konklusioner.....	82
7. Referencer	85
Appendiks 1: Eksempler på handleplaner.....	93
Appendiks 2: Statistiske analyser.....	143

1. INDLEDNING

Begrebet *social kapital* har indtaget en fremtrædende position i danske virksomheders tænkning vedrørende det psykosociale arbejdsmiljø. Social kapital fokuserer på de aktuelle og potentielle ressourcer, der ligger i samarbejdsrelationerne på en arbejdsplads, og den *sociale kapital på arbejdspladsen drejer sig således om samarbejde mellem kolleger og samarbejde mellem ledelse og kolleger*. På denne baggrund er det oplagt at antage, at den sociale kapital på arbejdspladsen både har betydning for arbejdstageres muligheder for at varetage deres arbejdsopgaver og for deres trivsel og engagement i arbejdet.

Begrebet om social kapital har således en klar relevans i forhold til ambitionen om at fastholde og forbedre det psykosociale arbejdsmiljø på danske arbejdspladser på en måde, der samtidig understøtter effektiviteten i produktionsprocesserne.

Social kapital er imidlertid et relativt uudforsket begreb i arbejdsmiljøforskningen, og der er således behov for at efterprøve nogle af de centrale påstande i litteraturen om social kapital, ligesom der også er behov for at undersøge mulige metoder til at fremme og fastholde social kapital på moderne arbejdspladser.

Meget dansk forskning i social kapital baserer sig på en antagelse om, at den sociale kapital kan forbedres, og at forbedringer i den sociale kapital vil medføre forbedringer i forhold til effektiviteten i produktionsprocesserne på arbejdspladserne og for medarbejdernes trivsel i arbejdet (Kristensen, 2009). Der er imidlertid behov for yderligere forskning på området, da vores viden er begrænset af, at 1) der ikke findes velbeskrevne metoder til at forbedre den sociale kapital på arbejdspladserne, 2) man kun ved lidt om, hvordan sådanne metoder eventuelt ville kunne forbedre den sociale kapital, og 3) man har begrænset viden om sammenhænge mellem forbedringer af social kapital og produktivitet, engagement og trivsel.

I nærværende rapport vil vi bidrage til at udfylde det vidensbehov. I rapporten vil vi beskrive erfaringer og resultater fra et interventionsprojekt om social kapital i den danske mejeriindustri.

Det overordnede formål med interventionsprojektet var at udvikle og afprøve en metode til at forbedre den sociale kapital på arbejdspladsen og teste, om den eventuelle forbedring af den sociale kapital var forbundet med en stigning i medarbejdernes trivsel, engagement, helbred og produktivitet.

1.1 Hvad er social kapital, og hvorfor er det relevant?

Begrebet *social kapital* blev introduceret i den samfundsvidenskabelige forskning for ca. 30 år siden (Bourdieu, 1986; Coleman, 1988; Putnam, 1993). I de seneste år er begrebet introduceret i en organisatorisk og ledelsesmæssig sammenhæng (Adler & Kwon, 2002;

Nahapiet & Ghoshal, 1998) og senest inden for arbejdsmiljøområdet (Hasle & Møller, 2007; Hasle et al., 2010; Kouvonen et al., 2006; Oksanen et al., 2008; Olesen et al., 2008). Overordnet set kan social kapital defineres som ressourcer i de sociale relationer på arbejdspladsen, der potentielt kan bidrage til medarbejdernes muligheder for i fællesskab at løse arbejdspladsens kerneopgaver.

Der skelnes mellem *tre former* for social kapital: *samlende* (dansk for *bonding*), *brobyggende* (dansk for *bridging*) og *forbindende* (dansk for *linking*) social kapital (Borg et al., 2014).

De tre former for social kapital svarer til tre typer af sociale relationer.

- *Samlende* social kapital på arbejdspladsen opstår mellem medarbejdere, der har nære samarbejdsrelationer, fx i en arbejdsgruppe eller en afdeling.
- *Brobyggende* social kapital opstår mellem forskellige arbejdsgrupper eller afdelinger på en arbejdsplads, der har mindre tætte relationer end dem, der findes *inden for* arbejdsgruppen, men som stadig vil være gensidigt afhængige i opgaveløsningen.
- *Forbindende* social kapital findes mellem arbejdsgruppen og ledelsen på arbejdspladsen. Forbindende social kapital er desuden karakteriseret ved, at det er relationer, hvor der er en magtubalance, altså at den ene part i relationen har mere magt eller større beslutningskompetence end den anden part.

Den sociale kapital, som individer, arbejdsgrupper eller virksomheder har til rådighed i arbejdssituationen, afhænger således af de sociale relationer, der findes i virksomheden: både internt i afdelinger, mellem afdelinger samt mellem medarbejdere og ledelse.

Udover de tre former for social kapital kan der også skelnes mellem *tre aspekter* af social kapital (Borg et al., 2014):

- Den *strukturelle* sociale kapital beskriver de faktiske adfærdsformer, som den sociale kapital udtrykkes gennem (fx hjælp, støtte, samarbejde og vidensdeling). Den *relationelle* sociale kapital beskriver kvaliteten af de sociale relationer (fx tillid, gensidig respekt og anerkendelse).
- Den *kognitive-motivationelle* sociale kapital beskriver medarbejderens kognition og emotioner i forhold til relationer på arbejdspladsen (fx fælles forståelser af arbejdsopgaverne og de forskelliges bidrag til eller rolle i forhold til at løse arbejdsopgaverne, fælles selvtillid på arbejdspladsen og sammenhold på arbejdspladsen).

Den sociale kapital drejer sig således om de måder, som medarbejdere og ledere interagerer med hinanden på i forskellige typer af relationer på arbejdspladsen. Disse interaktioner kan dels have karakter af konkrete handlinger og aktiviteter (den strukturelle sociale kapital), men interaktionshandlingerne udtrykker også noget om kvaliteten af relationerne (den relationelle sociale kapital) og om karakteren af det arbejdsfællesskab, der er på arbejdspladsen (den kognitive-motivationelle sociale kapital).

Social kapital begrebet har en stigende grad af relevans, da medarbejdere i afdelinger og teams i stigende grad arbejder direkte sammen, uden at deres indsats direkte koordineres og styres af ledelsen på arbejdspladsen. Medarbejderne i afdelinger og teams er i varierende grad gensidigt afhængige af hinandens bidrag i opgaveløsningen, og medarbejderne i afdelingen får dermed et fælles ansvar for varetagelsen og koordineringen af opgaveløsningen. Denne stigende grad af selvledelse indebærer således, at der finder en uformel koordinering sted på arbejdspladsen, og den sociale kapital er en væsentlig forudsætning for denne uformelle koordinering af opgaveløsningen – både i de enkelte teams og på arbejdspladsen som helhed (Borg & Andersen, 2017).

Begrebet social kapital indskrives sig i den del af den psykosociale arbejdsmiljøforskning, der fokuserer på positive faktorer i arbejdsmiljøet (Klitgaard & Clausen, 2010). Positive faktorer i det psykosociale arbejdsmiljø kan betegnes som de aspekter af det psykosociale arbejdsmiljø, der på den ene side understøtter arbejdstagerens/arbejdsgruppens muligheder for at klare sine arbejdsopgaver samtidig med, at de positive faktorer kan bidrage til arbejdstagerens/arbejdsgruppens læring, udvikling og trivsel i arbejdet (Klitgaard & Clausen, 2010). De tre former for social kapital kan anskues som positive faktorer i det psykosociale arbejdsmiljø i den forstand, at en høj grad af social kapital dels må forventes at føre til en mere effektiv opgaveløsning, og dels til at medarbejderne/arbejdsgruppen trives og potentielt udvikler sig i arbejdet. Det må i forlængelse heraf også forventes, at en lav grad af social kapital kan medføre begrænsninger i opgaveløsningen og en lavere grad af trivsel og udvikling for medarbejderne.

1.2 Hvad vi ved om sammenhænge mellem social kapital og relevante udfald

Det antages, at social kapital bidrager til effektiviteten i opgaveløsningen, uden at dette sker på bekostning af medarbejdernes trivsel og helbred, samt at social kapital på arbejdspladsen har en positiv sammenhæng med arbejdstageres trivsel og helbred. Social kapital er som nævnt kun udforsket i begrænset omfang, men antagelsen synes at finde støtte i litteraturen (Andrews, 2010; Carmeli et al., 2009; Gant et al., 2002; Gittell, 2003, 2009; Gittell et al., 2007; Kouvonen et al., 2008a; Kouvonen et al., 2008b; Kowalski et al., 2010a; Kowalski et al., 2010b; Leana & Pil, 2006; Maurer et al., 2011; Ommen et al., 2009; Sapp et al., 2010; Suzuki et al., 2010a; Suzuki et al., 2010b).

1.2.1 Sammenhænge mellem social kapital og helbred

Tidligere undersøgelser tyder på, at der er en sammenhæng mellem social kapital på arbejdspladsen og arbejdstageres egen oplevelse af deres helbred.

For eksempel fandt en japansk tværsnitundersøgelse, at medarbejdere, der generelt havde lav tillid til kollegaer og oplevede, at kollegaer generelt ikke var hjælpsomme, var mere tilbøjelige til at rapportere dårligere helbred end medarbejdere, der havde tillid til og oplevede kollegaerne som hjælpsomme (Suzuki et al., 2010b). Da denne undersøgelse baserer sig på tværsnitsdata (hvor social kapital og helbred er målt på samme tid), er det ikke muligt at konkludere vedrørende retningen af den observerede sammenhæng.

I en longitudinel undersøgelse fra Finland fandt Liukkonen og kolleger, at højere niveauer af tillid til, at man kunne få støtte fra sine kolleger hang sammen med bedre selvrapporeret helbred blandt kvinder, men ikke blandt mænd (Liukkonen et al., 2004). En anden longitudinel finsk undersøgelse fandt (Oksanen et al., 2008), at lav social kapital var associeret med større sandsynlighed for at rapportere dårligt helbred. Dette resultat blev fundet, da Oksanen og kolleger analyserede data på individniveau. Disse resultater kunne ikke reproducere i en analyse, hvor den sociale kapital blev opgjort og analyseret på gruppeniveau. Samlet peger disse resultater i retning af, at social kapital på arbejdspladsen kan påvirke medarbejdernes generelle helbred.

I en dansk undersøgelse fandt Rugulies og kolleger en sammenhæng mellem social kapital og risiko for langvarigt sygefravær i mere end tre sammenhængende uger. Analysen viste, at høj social kapital reducerede risikoen for langvarigt sygefravær. En supplerende analyse viste dog, at denne sammenhæng især var stærk blandt funktionærer, mens sammenhængen ikke var statistisk signifikant blandt faglærte og ufaglærte medarbejdere (Rugulies et al., 2016). Et andet dansk studie undersøgte sammenhængen mellem social kapital, målt på virksomhedsniveau og risiko for langvarigt sygefravær (Hansen et al., 2018). I denne undersøgelse blev der ikke fundet statistisk signifikante sammenhænge mellem social kapital og risiko for langvarigt sygefravær.

1.2.2 Social kapital og mentalt helbred

Ser vi på undersøgelser, der har kigget mere specifikt på mentalt helbred, peger resultaterne ligeledes i retning af, at høj social kapital på arbejdspladsen har en positiv sammenhæng med medarbejdernes mentale helbred.

En finsk undersøgelse viser en sammenhæng mellem social kapital og risiko for depression. Sammenhængen er dog kun statistisk signifikant, når social kapital opgøres og analyseres på individniveau. Dette resultat kan ikke reproducere, når social kapital analyseres på gruppeniveau (Kouvonen et al., 2008a). En anden analyse fra undersøgelsen viser, at lav social kapital både i relationen til kollegaer og i relationen til ledelsen associeret med øget risiko for at udvikle depression (Oksanen et al., 2010).

1.2.3 Social kapital og engagement i arbejdet

Flere studier har undersøgt sammenhængen mellem social kapital på arbejdspladsen og engagement i arbejdet. Samlet peger resultaterne i retning af, at social kapital bidrager til medarbejdernes engagement i arbejdet.

Et amerikansk studie (Watson & Papamarcos, 2002) undersøgte sammenhængen mellem social kapital og *organizational commitment* – et begreb, der ligesom engagement i arbejdet indikerer en positiv oplevelse af arbejdssituationen. Studiet operationaliserer social kapital som tillid til ledelsen, medarbejderfokus og pålideligheden af kommunikationen i deres mål og finder, at hver af de tre dimensioner af social kapital har en positiv og signifikant sammenhæng med *organizational commitment*.

Stromgren og kolleger undersøgte sammenhængen mellem social kapital og engagement blandt læger og sygeplejersker på fem svenske hospitaler (Stromgren et al., 2016). De inkluderer fire aspekter af social kapital: gensidighed, tillid til ledelsen, tillid mellem kollegaer og anerkendelse. Analysen viste, at en stigning i social kapital (de fire aspekter sammenlagt) mellem baselineundersøgelsen og opfølgingsundersøgelsen et år senere hang sammen med en stigning i medarbejdernes engagement i arbejdet.

Herudover undersøger (Fujita et al., 2016) sammenhængen mellem social kapital og engagement i arbejdet blandt medarbejderne i en japansk sundhedsvirksomhed. Til forskel fra de fleste af de andre studier, analyseres social kapital på arbejdsgruppe-niveau. Fujita et al. finder, at social kapital på arbejdsgruppeniveau er positivt og signifikant associeret med engagement i arbejdet (på individniveau). Derudover analyserer de sammenhængen adskilt for samlende, brobyggende og forbindende social kapital og finder, at samlende og brobyggende social kapital har den stærkeste association med engagement i arbejdet.

Endelig undersøgte et israelsk studie (Carmeli et al., 2009) sammenhængen mellem social kapital mellem kollegaer og energi/handlekraft, som er et vigtigt aspekt af engagement (Bakker & Demerouti, 2007), blandt medarbejdere og ledere på 15 medborgercentre (community centres). De inkluderede fire aspekter af social kapital: nærhed, tillid, hjælpsomhed og omsorg i en fire items skala og analyserede dataene på individniveau. De fandt, at social kapital var positivt associeret med energi/handlekraft.

1.2.4 Interventioner for at fremme social kapital på arbejdspladsen

Interventioner for at øge den sociale kapital på en arbejdsplads kan betragtes som vigtige virkemidler i forhold til at øge medarbejdernes trivsel, engagement og produktivitet. Vi har dog kun identificeret to studier, der har gennemført og testet en intervention for at forbedre den sociale kapital på en arbejdsplads.

I et kinesisk interventionsstudie, der søgte at udvikle metoder til at forbedre den sociale kapital på 20 offentlige sundhedsklinikker (Sun et al., 2014), blev der ikke fundet en effekt af interventionen på den sociale kapital på de undersøgte klinikker. I forlængelse heraf viser en dansk undersøgelse, at medarbejdere, der udfører fysisk træning sammen med deres kolleger i arbejdstiden, forbedrer deres samlede sociale kapital over tid, og denne ændring er signifikant større end for medarbejdere, der udfører fysisk træning i fritiden (Andersen et al., 2015).

1.2.5 Vidensbehov på området

Kort sagt peger den eksisterende forskning i retning af, at der er en sammenhæng mellem social kapital og helbred, trivsel og engagement.

Den eksisterende forskning har primært undersøgt den sociale kapital på baggrund af individers vurdering af hele arbejdspladsens sociale kapital. Mange arbejdspladser er imidlertid inddelt i arbejdsgrupper eller afdelinger, og ifølge Kowalski et al. vil det derfor være mest hensigtsmæssigt at måle social kapital på arbejdsgruppe- eller afdelingsniveau (Kowalski et al., 2010a). I nærværende projekt har vi betragtet social kapital som en egenskab ved grupper, og vi vil derfor analysere den sociale kapital på de seks deltagende mejerier på afdelingsniveau.

Derudover fandt et af de få studier, vi har fundet, der har undersøgt social kapital på arbejdsgruppeniveau og sammenlignet de forskellige typer af social kapital (samlede, brobyggende og forbindende), at brobyggende social kapital har den stærkeste sammenhæng med engagement (Fujita et al., 2016). I de finske undersøgelser blev der derimod ikke fundet nogle signifikant sammenhæng mellem social kapital på afdelingsniveau og depression på individniveau (Kouvonen et al., 2008a)

Herudover tyder litteraturgennemgangen ovenfor på, at der er behov for mere viden om metoder, der kan bringes i anvendelse med henblik på at forbedre den sociale kapital på en arbejdsplads. Nærværende projekt søger at byde ind med ny viden på dette område.

På denne baggrund var formålet med projektet således at:

- undersøge en metode til at udvikle interventionshandlinger til at forbedre den sociale kapital på en arbejdsplads.
- undersøge, om social kapital i afdelinger eller teams hænger sammen med trivsel, engagement, helbred og produktivitet over tid.
- undersøge, om styrken af sammenhængen mellem social kapital på den ene side og trivsel, engagement, helbred og produktivitet på den anden side varierer på tværs af de fire typer af social kapital.

Projektet baserer sig på et partcipatorisk undersøgelsesdesign, da vi ønsker at basere de indsatser, vi udvikler omkring den sociale kapital på arbejdspladsen på medarbejdernes egne erfaringer. Forskningen viser, at denne strategi i forhold til udvikling og

implementering af indsatser på arbejdspladsen, er velegnet i forhold til at sikre, at indsatserne er relevante og kan forankres på arbejdspladsen (Aust & Ducki, 2004; Bourbonnais et al., 2006; Nielsen & Randall, 2012; Parry et al., 2013).

Vi har valgt at gennemføre projektet på seks arbejdspladser i den danske mejeriindustri. Dette valg er blevet truffet, fordi en målsætning dels har været at undersøge relevansen af social kapital begrebet på industrielle arbejdspladser, og dels fordi produktionsprocesserne i mejeriindustrien er karakteriseret ved en høj grad af gensidig afhængighed mellem medarbejdere og afdelinger.

I det følgende beskriver vi først, hvorfor og hvordan vi anvendte intervention mapping metoden til at udvikle handleplaner, dernæst beskriver vi procesevalueringens interviewene. Derefter beskriver vi resultaterne af IM-workshops og procesevalueringen, altså en præsentation af handleplanerne med input fra procesevalueringen. Efter beskrivelsen af denne kvalitative del af projektet beskriver vi den kvantitative del af projektet, der består af baselinespørgeskemaundersøgelsen og opfølgningsspørgeskemaundersøgelse, og til sidst præsenterer vi resultaterne af effektevalueringen. Endelig præsenterer vi mere udførlige eksempler på handleplaner i appendiks 1.

2. FREMGANGSMÅDE OG METODE

Projektet blev gennemført som et interventionsprojekt og baserer sig på en *mixed methods* metodologi, derved at såvel kvantitative som kvalitative metoder bringes i anvendelse i forbindelse med gennemførelsen og evalueringen af projektet.

Projektet var inddelt i fire faser:

1. indledende kortlægning af den sociale kapital (baselineundersøgelsen) på de seks mejerier
2. planlægning og gennemførelse af *intervention mapping workshops*, hvor der blev udviklet handleplaner til at arbejde med afdelingens sociale kapital med efterfølgende interventionsperiode
3. procesevaluering og
4. opfølgende kortlægning af den sociale kapital (baseline undersøgelsen) på de seks mejerier (Kvantitativ proces- og effektevaluering).

Projektet blev gennemført i samarbejde med seks mejerier. På hvert mejeri blev der etableret en styregruppe og udpeget en kontaktperson. Styregrupperne bestod typisk af direktøren, tillidsrepræsentanter, repræsentanter fra SU, Arbejdsmiljøorganisationen og ledelsen. Styregrupperne spillede en vigtig rolle i forbindelse med gennemførelsen af projektet på virksomhederne – ikke mindst i forbindelse med planlægningen af IM-workshops og diskussion af projektets resultater.

Derudover havde vi gennem hele projektet et tæt samarbejde med to samarbejdskonsulenter fra Mejeribrugets Samarbejdsforum. De to konsulenter etablerede kontakten mellem NFA og de seks mejerier og konsulenterne spillede en central rolle i forbindelse med den praktiske gennemførelse af projektet og i forbindelse med fortolkningen af resultaterne fra projektet.

2.1 Kortlægning af social kapital: Spørgeskema

I starten af projektperioden gennemførte vi en spørgeskemaundersøgelse på de seks deltagende mejerier med henblik på at kortlægge den sociale kapital på mejerierne. Alle medarbejdere blev inviteret til at deltage i spørgeskemaundersøgelsen, og vi fik svar fra mellem 74 og 94 procent af medarbejderne på de seks mejerier. Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelserne blev afrapporteret til de seks mejerier.

Efter to år gennemførte vi endnu en spørgeskemaundersøgelse med henblik på at undersøge, hvordan den sociale kapital havde udviklet sig på de seks deltagende mejerier. Alle medarbejdere blev også inviteret til at deltage i opfølgingsundersøgelsen, og vi fik svar fra mellem 63 og 89 procent af medarbejderne på de seks mejerier.

Spørgeskemaundersøgelserne dannede grundlag for gennemførelsen af Intervention Mapping workshops, hvor medarbejdere fra udvalgte afdelinger på de seks mejerier

skulle arbejde med den sociale kapital i afdelingen. For yderligere information om de gennemførte spørgeskemaundersøgelser henvises til kapitel 5.

2.2 Arbejde med social kapital: Intervention mapping

Vi valgte at basere udviklingen af interventioner omkring den sociale kapital på intervention mapping metoden. Intervention mapping kan betragtes som en såkaldt partcipatorisk metode, der baserer sig på en høj grad af medarbejderinddragelse og medarbejderdeltagelse.

Flere studier har fundet, at arbejdspladsinterventioner med en partcipatorisk tilgang har en positiv effekt i forbindelse med udvikling og implementering af arbejdsmiljøindsatser (Aust & Ducki, 2004; Bourbonnais et al., 2006; Nielsen & Randall, 2012; Parry et al., 2013). Den partcipatoriske tilgang har mange styrker: den øger sandsynligheden for, at indsatserne er passende og brugbare (Rosskam, 2009), medarbejdernes viden om den organisatoriske kontekst er værdifuldt input, når indsatser udvikles og implementeres (Kompier et al., 1998), og endelig øger det medarbejdernes følelse af ejerskab til indsatserne. Dette øger sandsynligheden for en vellykket implementering af indsatsen (Rosskam, 2009), hvilket igen må betragtes som en forudsætning for, at indsatserne får en effekt på arbejdspladsen (Aust et al., 2010; Durlak & DuPre, 2008). Derudover er vigtigheden af at gennemføre en grundig behovsanalyse i forbindelse med udvikling af indsatser blevet fremhævet (Collins & Holton, 2004).

Interventionen for at forbedre den sociale kapital på arbejdspladsen, som ikke havde nogen målbar effekt (Sun et al., 2014), var en færdigudviklet intervention, som blev gennemført på tilfældigt udvalgte arbejdspladser, og hvor der blev sammenlignet med en kontrolgruppe. Der blev således ikke gennemført en behovsanalyse, og medarbejderne blev ikke inddraget i udviklingen af interventionen. Disse faktorer kan have bidraget til, at interventionen ikke havde den tilsigtede effekt. På baggrund af disse erfaringer ønskede vi i projektet at anvende en medarbejderinddragende tilgang til udviklingen af interventionerne og at inkludere en grundig behovsanalyse.

I dette projekt har vi valgt at basere os på intervention mapping metoden. Intervention mapping (IM) metoden kortlægger processen fra erkendelsen af, at der er et problem, til identifikation af, hvilken intervention der kan løse problemet, og hvorledes denne kan implementeres (Kok et al., 2004). Metoden lægger vægt på en grundig analyse af problemet og på involvering af nøgleinteressenter i processen (Bartholomew et al., 1998). Derudover lægger den vægt på udvikling af interventioner, der er baseret på teoretisk og evidensbaseret viden, og som er tilpasset målgruppen (Bartholomew & Mullen, 2011; Bartholomew et al., 1998).

IM-metoden blev oprindeligt udviklet til at designe interventioner inden for folkesundheds og sygdomsforebyggelsesområdet (Dalum et al., 2012; Kok et al., 2004; van Empelen et al., 2003), men er også blevet anvendt i arbejdssammenhænge til at designe interventioner på arbejdspladsniveau eller organisatorisk niveau (Ammendolia et al., 2009; Ammendolia et al., 2016; Detaille et al., 2010; McEachan et al., 2008; van Oostrom et al., 2007). Disse undersøgelser konkluderer, at IM-metoden er velegnet til at udvikle og videreudvikle arbejdspladsinterventioner, men IM-metoden er i sin originale form meget omfattende, og tidligere undersøgelser fremhæver, at det er en svaghed ved metoden, at den er meget tids- og ressourcekrævende (Ammendolia et al., 2009; Ammendolia et al., 2016; McEachan et al., 2008; van Oostrom et al., 2007), og at det kræver en vis ekspertise at benytte metoden (McEachan et al., 2008; Wolfers et al., 2007). På denne baggrund anbefaler (Wolfers et al., 2007), at man benytter en mere fleksibel og praktisk anvendelig måde at arbejde med metoden. Derfor nedjusterede vi IM-metoden i vores projekt for at øge anvendeligheden af den i en arbejdspladskontekst (Meng et al., 2019). Nedenfor beskriver vi de fem trin i den justerede IM-metode, som vi anvendte i projektet.

Intervention mapping i vores projekt kan inddeles i to overordnede faser, først planlægningen af IM-workshops (Trin 1) og derefter selve IM-workshoppen, hvor Trin 2-5 i IM-metoden gennemføres. En IM-workshop tog to timer. I løbet af disse blev der formuleret handleplaner, som hver repræsenterede en intervention for at løse et eller flere problemer, der relaterede sig til arbejdsgruppens sociale kapital, og som var blevet identificeret på workshoppen. I figur 2.1 viser vi en oversigt over de fem trin.

2.2.1 Forberedelse af IM-workshops

Trin 1: Planlægning af IM-workshops

Formålet med Trin 1 var at planlægge IM-workshops, herunder at planlægge hvilke afdelinger der skulle afholde IM-workshops, og hvem der skulle deltage i disse.

Med henblik på at planlægge IM-workshops, blev der afholdt et planlægningsmøde på hvert af de seks deltagende mejerier, hvor styregruppen, samarbejdskonsulenterne fra Mejeribrugets samarbejdsforum samt repræsentanter fra forskergruppen deltog.

Inden planlægningsmøderne havde vi gennemført en spørgeskemaundersøgelse med henblik på at kortlægge de fire typer social kapital (samlende, brobyggende, forbindende i forhold til nærmeste leder, forbindende i forhold til arbejdspladsen som helhed) for samtlige afdelinger på de seks mejerier (baselineundersøgelsen). Til planlægningsmøderne præsenterede vi resultaterne fra kortlægningen, hvor resultaterne for de enkelte afdelinger sammenholdt med gennemsnittet for mejeriet blev vist.

På baggrund af resultaterne fra kortlægningen af den sociale kapital og styregruppens erfaringer blev der på de enkelte mejerier lagt en plan for, hvilke afdelinger der skulle afholde intervention mapping workshops. De enkelte mejerier anlagde følgende

forskellige fremgangsmåder til at udvælge de afdelinger, hvor der skulle afholdes workshop:

- Workshops for samtlige afdelinger.
- Workshops for afdelinger, der i en eller flere typer social kapital lå under mejeriets gennemsnit i kortlægningen af den sociale kapital.
- Workshops for afdelinger og afdelingsrelationer med lav social kapital. Det vil sige, hvis der var en lav score i samarbejdet mellem to afdelinger, blev der afholdt en fælles workshop for disse to afdelinger, hvor fokus var på dette samarbejde.

Herefter blev det afklaret, hvem der skulle deltage i de enkelte workshops. Det blev blandt andet overvejet, om ledelsen skulle være repræsenteret, om HR skulle deltage, og hvorvidt det var praktisk muligt for hele afdelingen at deltage.

Der blev i alt planlagt 38 IM-workshops på de seks mejerier. Der var alt fra 4 til 23 deltagere i workshopsene – oftest var der mellem 10 og 15 deltagere. I de fleste workshops deltog repræsentanter fra ledelsen - fx teamledere, produktionsledere og i enkelte tilfælde deltog mejerichefen. Endelig var der workshops, hvor tillidsrepræsentanter, arbejdsmiljørepræsentanter og HR-personale deltog. To forskere deltog i alle workshops, den ene havde til hovedopgave at facilitere workshoppen, mens den anden primært observerede og supplerede den faciliterende forsker.

Endelig skal det anføres, at de afdelinger, der blev udvalgt til at tage del i de 38 workshops, blev udvalgt efter behov. Der er således ikke tale om et randomiseret forsøgsdesign, men et multicase design.

Figur 2.1. De fem trin i intervention mapping metoden

Før intervention mapping workshops	Trin 1	Planlægning af intervention mapping (IM) workshops
	Handlinger:	<ul style="list-style-type: none"> - Identificer relationer, hvor der tilsyneladende er problemer med samarbejdet/den sociale kapital (inden for arbejdsgruppen, mellem arbejdsgrupper, mellem arbejdsgruppen og nærmeste leder, mellem arbejdsgruppen og arbejdspladsen som helhed). - Beslut, hvilke arbejdsgrupper der skal have en IM-workshop, eller hvilke relationer der skal afholdes IM-workshops omkring. Beslut, hvem der skal deltage i hver af disse IM-workshops – hvem er vigtige interessenter.
Under intervention mapping workshops	Trin 2	Behovsanalyse og definition af problemet (intervention objectives)
	Handlinger:	<ul style="list-style-type: none"> - Identificer årsager til samarbejdsproblemer/lavt social kapital score. - Vurder alvorligheden af samarbejdsproblemerne. - Beslut, hvilke - hvis nogen - af problemerne der skal laves handleplan på. - Start udarbejdelsen af handleplanen ved at beskrive problemet og hvilke mekanismer der gør, at det fører til samarbejdsproblemet/den lave sociale kapital.
	Trin 3	Design interventionen eller handlinger til at adressere problemet
	Handlinger:	<ul style="list-style-type: none"> - Gennemfør en brainstorm over mulige løsninger på problemet. - Overvej teoretiske og evidensbaserede indsatser for at løse problemet. - Overvej mulige barrierer til at løse problemet og hvorledes disse kan fjernes. - Beslut/design interventionen til at løse problemet. - Tilføj en detaljeret beskrivelse af interventionen i handleplanen.
	Trin 4	Implementeringsplan
	Handlinger:	<ul style="list-style-type: none"> - Beskriv, hvilke trin der skal gennemføres for at implementere interventionen. - Tildel ansvarlige personer til hvert trin. - Planlæg dato eller anledning for hvert trin. - Tilføj en detaljeret beskrivelse af implementeringsplanen til handleplanen.
	Trin 5	Evalueringsplan
	Handlinger:	<ul style="list-style-type: none"> - Definer succeskriterier for interventionen - Beskriv, hvorledes man kan evaluere om interventionen har nået målet. - Tildel ansvarlige personer for evalueringen. - Planlæg dato eller anledning til at evaluere. - Tilføj en detaljeret beskrivelse af evalueringsplanen til handleplanen.

2.2.2 Gennemførelse af IM-workshops

Trin 2 til 5 beskriver forskellige faser i selve IM-workshoppen, der blev afholdt som én enkelt workshop af omkring to timers varighed. Trin 2 til 5 er en systematisk tilgang til at udarbejde handleplaner og har til formål at støtte op om processen med at udarbejde en handleplan.

Trin 2: Behovsanalyse og definition af problemet (intervention objective)

Formålet med Trin 2 var at identificere mulige årsager til, at en afdeling udviser lav social kapital – enten inden for afdelingen, mellem afdelinger, i forhold til nærmeste leder eller til arbejdspladsen som helhed.

For at sikre en grundig behovsanalyse (Collins & Holton, 2004) gik vi således fra at have identificeret et muligt behov for intervention på baggrund af resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen til at anvende medarbejdernes viden og erfaringer fra hverdagen på mejeriet (Kompier et al., 1998).

Workshopsene startede med, at forskerne fra NFA beskrev afdelingens sociale kapital på baggrund af resultater fra spørgeskemaundersøgelsen. Derefter skulle workshopdeltagerne overveje, om de kunne genkende resultaterne, og om resultaterne overraskede dem. Dette førte typisk til en drøftelse af, hvad der lå bag resultaterne, og hvilke typer af problemstillinger resultaterne viste noget om. Hvis der fx var en lav score i relationen til en anden afdeling, ville det typisk føre til fortællinger om ting, den anden afdeling gjorde eller ikke gjorde, som workshopafdelingen fandt problematisk.

I denne fase af workshoppen stillede forskerne følgende spørgsmål:

Hvilke områder af den sociale kapital skal vi i teamet fokusere på for, at vi som team kan løse vores arbejdsopgaver på en effektiv og tilfredsstillende måde?

- *Er det den sociale kapital inden for vores team?*
- *Er det den sociale kapital i forhold til andre teams?*
- *Er det den sociale kapital i forhold til vores nærmeste leder?*
- *Eller er det den sociale kapital i forhold til arbejdspladsen som helhed?*

Efter et stykke tid opfordrede forskerne workshopdeltagerne til at tage stilling til, om et givent problem var så vigtigt, at de mente, der var behov for at gøre noget ved det, ved fx at udarbejde en handleplan. En vigtig pointe var, at workshoppen ikke nødvendigvis skulle munde ud i en handleplan. Deltagerne skulle aktivt beslutte, om de følte behov for at udarbejde en handleplan for derved at undgå at sætte interventioner i gang, som ikke blev oplevet som relevante for medarbejderne (Collins & Holton, 2004; Roskam, 2009).

Hvis der var enighed blandt workshopdeltagerne om at sætte en intervention i gang, var den sidste handling i Trin 2 at udfylde den første del af handleplanen – en beskrivelse af det problem eller de problemer, som handleplanen havde til formål at løse ("intervention objective", som det bliver refereret til på engelsk i IM-litteraturen).

Handleplanen blev udfyldt ved hjælp af følgende skema

Indsatsområde	
Beskrivelse af handleplanen	
Tidsplan/deadlines	
Hvordan følger vi op på handleplanen?	
Hvornår er vi i mål med handleplanen?	
Hvordan arbejder vi videre med den sociale kapital?	

Trin 3: Design interventionen eller handlinger til at adressere problemet

Formålet med Trin 3 var at udvikle en handleplan, der beskriver indsatser til at løse problemet identificeret i Trin 2.

For at inddrage medarbejdernes viden om arbejdsgangene og hverdagen på mejeriet (Kompier et al., 1998) skulle workshopdeltagerne brainstorme over mulige løsninger på problemet. Deltagerne blev opfordret til at overveje, om der var mulige barrierer til at løse problemet, og hvorledes disse eventuelt kunne fjernes. Medarbejderne blev også bedt om at overveje, hvilke nøglepersoner der skulle inddrages i løsningen af problemet. IM-metoden lægger vægt på at udvikle interventioner, der er baseret på teori og evidensbaseret viden (Bartholomew & Mullen, 2011; Bartholomew et al., 1998). Der findes ikke evidensbaserede indsatser til at forbedre den sociale kapital på en arbejdsplads. I stedet bidrog forskerne forskningsbaseret viden om indsatser til at arbejde med interpersonelle relationer og ledelse til at komme med forslag til indsatser, der eventuelt ville kunne løse problemet.

Workshopdeltagerne blev opfordret til kritisk at vurdere, om disse forslag var egnede til eller kunne tilpasses til deres specifikke arbejdspladskontekst og arbejdsrutiner (Rosskam, 2009). Når der var opnået enighed om, hvorledes man ville gribe løsningen af problemet an, var den sidste handling i Trin 3 at beskrive interventionen så detaljeret som muligt i handleplanen.

Trin 4: Implementeringsplan

Som nævnt tidligere er implementeringen af en handleplan (intervention) afgørende for, om den får den ønskede effekt (Aust et al., 2010; Durlak & DuPre, 2008). Derfor er en vigtig del af IM-metoden en grundig planlægning og beskrivelse af, hvordan handleplanen skal implementeres. I Trin 4 blev workshopdeltagerne således, efter at

have beskrevet interventionen, bedt om at overveje, hvilke konkrete handlinger der skulle gennemføres for at lykkes med at implementere interventionen. Der skulle således udarbejdes en plan for, hvem der var ansvarlig, og hvem der skulle involveres i de enkelte trin i interventionen. Der skulle også udvikles en tidsplan, der beskrev, hvornår de enkelte trin i handleplanen skulle gennemføres (fx et specifikt møde eller lignende). Dette blev ligeledes grundigt beskrevet i handleplanen.

Trin 5: Evalueringsplan

IM-metoden inkluderer en evaluering af interventionen blandt andet med det formål at justere interventionen undervejs, hvis der er behov for det (Bartholomew et al., 1998). I Trin 5 blev der således udviklet en evalueringsplan, som blev beskrevet i handleplanen. I denne forbindelse blev workshopdeltagerne først bedt om at definere målet med interventionen: Hvornår ville de betragte problemet som løst? Hvordan ville de kunne vurdere, om problemet var løst? Bagefter blev det beskrevet, hvorledes de ville evaluere interventionen, hvem der var ansvarlig for evalueringen, samt hvornår evalueringen skulle finde sted (dato eller begivenhed). Det blev ligeledes noteret, at en del af målet med evalueringen var at vurdere, om der var behov for at justere interventionen og i så fald at justere handleplanen tilsvarende.

Til sidst blev handleplanen i sin helhed godkendt af workshopdeltagerne, og der blev herefter udpeget en eller flere tovholdere, der havde et særligt ansvar for handleplanen. Derefter arbejdede medarbejderne i de enkelte afdelinger selvstændigt med deres handleplaner. I forbindelse med designet af de interventionsaktiviteter, der pågik i de enkelte afdelinger, deltog medarbejderne således aktivt i processen med at fortolke resultaterne, identificere interventionsbehov samt at designe og iværksætte de handleplaner, der danner rammen om arbejdet med den sociale kapital.

2.2.3 Afholdelse af opfølgingsmøder på mejerierne

Efter IM-workshopsene var gennemført, arbejdede medarbejderne, som nævnt, selvstændigt med de interventioner, de havde udviklet på workshopsene og beskrevet i handleplanerne. Cirka fem måneder efter workshopsene blev der afholdt opfølgingsmøder med styregrupperne på mejerierne. Formålet med disse var dels at følge op på fremdriften i arbejdet med handleplanerne (altså interventionerne) og dels som et incitament til mejerierne for at holde arbejdet i gang og få fulgt op på fremdriften. Derudover blev procesevalueringsinterviewene planlagt på disse møder.

På opfølgingsmøderne præsenterede styregruppen på mejerierne fremdriften i de enkelte handleplaner i varierende detaljeringsgrad. Møderne gav et indtryk af, hvordan mejeriet havde grebet arbejdet med handleplanerne an. I nogle tilfælde fik vi indblik i, hvorledes mejeriet havde arbejdet med handleplaner og flere detaljer på løsningerne og eventuelle ændringer i løsningerne på de problemer, der var beskrevet i handleplanerne. Disse ting blev dog beskrevet mere fyldestgørende i procesevalueringen og bliver derfor

beskrevet nedenfor. Udover at få indsigt i fremdriften i handleplanerne var et yderligere formål med opfølgingsmøderne at holde projektet i gang ude på mejerierne.

2.3 Procesevalueringen

Formålet med procesevalueringen var at få indblik i, hvorledes der var blevet arbejdet med en intervention og hvilke faktorer, der kan have påvirket effekten af interventionen. Denne viden er vigtigt input både til at kunne tolke resultater vedrørende effekten af en intervention, men bidrager også med vigtig viden til praksis omkring de udfordringer, der eksempelvis kan være forbundet med at arbejde med den sociale kapital på konkrete virksomheder.

Formålet med procesevalueringen var at få indblik i

- hvilke styrker og svagheder der er ved den justerede IM-metode i forhold til at udvikle og gennemføre handleplaner for at forbedre den sociale kapital i en virksomhed.
- hvilke faktorer der henholdsvis fremmer og hæmmer arbejdet med handleplanerne, samt
- hvilke faktorer der kan have påvirket effekten af interventionerne.

Procesevalueringen bestod både af en kvalitativ og kvantitativ del. Den kvantitative del bliver beskrevet i kapitel 5.

Den kvalitative del af procesevalueringen blev gennemført i efteråret 2016 og bestod af semistrukturerede fokusgruppeinterviews med henholdsvis repræsentanter fra projektstyrergrupperne på mejerierne og tovholdere på handleplanerne eller medarbejderrepræsentanter. Vi gennemførte fokusgruppeinterviewene i perioden ni måneder til et år efter afholdelsen af IM-workshops.

På hvert mejeri gennemførte vi et fokusgruppeinterview med styrergrupperepræsentanter, som tog ca. 40 minutter og dækkede følgende temaer:

- om ledelsens og medarbejdernes roller i forbindelse med gennemførelse af projektet havde været tilstrækkeligt tydelige,
- fremmende og hæmmende faktorer for gennemførelsen af interventionerne,
- hvor godt IM-metoden passede til virksomheden,
- oplevet interesse for og opbakning til interventionerne hos medarbejderne,
- læring fra processen og interventionerne, samt
- interventionernes betydning for den sociale kapital, det psykosociale arbejdsmiljø samt trivsel, produktiviteten og sygefraværet på virksomheden.

For hver handleplan gennemførte vi et fokusgruppeinterview med tovholderen og/eller andre medarbejderrepræsentanter. I en del tilfælde deltog teamledere eller andre ledelsesrepræsentanter i disse interviews. I nogle tilfælde blev mere end én handleplan

drøftet i det samme interview. Hvert interview tog ca. 20 minutter pr. handleplan. Vi gennemførte i alt 36 af disse interviews, hvor i alt 111 medarbejdere deltog.

I disse fokusgruppeinterviews dækkede vi følgende emner:

- fremdriften med handleplanen,
- hvilke konkrete handlinger man havde gennemført,
- faktorer, der havde henholdsvis fremmet og hæmmet arbejdet med handleplanen,
- i hvilken grad handleplanen var oplevet som relevant, om handleplanen havde ført til ændringer og endelig
- hvilken læring man havde fået med sig i processen.

Derudover, blev procesevalueringsinterviewene i flere tilfælde brugt til at give medarbejderne sparring på, hvorledes de kunne komme videre med deres handleplaner.

Alle fokusgruppeinterviewene blev gennemført af to forskere og optaget. Det ville have været oplagt at supplere fokusgruppeinterviewene med individuelle interviews, da disse ofte er bedre til få mere følsom information frem, det kunne eksempelvis være dynamikker i gruppen, der har været medvirkende til, at en handleplan ikke blev gennemført. Der var dog ikke ressourcer i projektet til at gennemføre individuelle interviews også.

Vi analyserede det kvalitative interviewmateriale på baggrund af en simpel indholdsanalyse, hvor vi identificerede mønstre i informanternes refleksioner over undersøgelsens tema på tværs af de afholdte interview. På den måde var vi i stand til at kondensere de mest væsentlige udsagn og temaer, der viste sig i forbindelse med procesevalueringsinterviewene.

Efter således at have beskrevet projektets metode og fremgangsmåde vil vi i det følgende beskrive resultaterne fra undersøgelsen. I rapportens kapitel 3 og 4 beskriver vi eksempler på og erfaringer med de udviklede handleplaner. Disse resultater stammer fra IM-workshops samt procesevaluering. I rapportens kapitel 5 beskriver vi resultater fra den kvantitative proces- og effektevaluering.

3. BESKRIVELSE AF HANDLEPLANER OG ERFARINGER FRA PROCES-EVALUERINGEN

I forbindelse med projektet blev der i alt gennemført 38 workshops. På 31 af disse blev der udarbejdet en eller flere handleplaner. Der blev således i alt udarbejdet 57 handleplaner. Der var flest handleplaner (35 stk.), der vedrørte brobyggende social kapital (social kapital mellem arbejdsgrupper), mens 10 beskæftigede sig med samlende social kapital (inden for arbejdsgruppen) og 10 med forbindende social kapital i forhold til nærmeste leder. Endelig var der fem, der vedrørte forbindende social kapital i forhold til arbejdspladsen som helhed. Enkelte handleplaner vedrørte mere end én type af social kapital.

3.1 Kategorisering af handleplanerne

På IM-workshopsene fokuserede de deltagende afdelinger på de aspekter af den sociale kapital, som de vurderede, der var størst behov for at arbejde med.

I en efterfølgende indholdsmæssig gennemgang af de 57 handleplaner har vi identificeret fem tværgående temaer for handleplanerne, der går på tværs af de fire typer af social kapital.

De fem tværgående temaer er:

- Optimering af kommunikation.
- Forventningsafstemning og opbyggelse af fælles forståelse af arbejdsopgaven.
- Inddragelse af afdelinger i procedurer og beslutninger, der vedrører afdelingen.
- Styrkelse af samarbejde og planlægning.
- Styrkelse af fællesskabsfølelse.

De fem tværgående temaer giver i samspil med de fire typer af social kapital muligheden for tyve forskellige typer af handleplaner. Tabel 3.1 neden for viser, hvor mange af hver type handleplan, der blev udarbejdet på IM-workshopsene:

Tabel 3.1: Oversigt over handleplanerne opdelt efter type social kapital og de fem tværgående temaer

	Kommunikation	Fælles forståelser	Inddragelse af afdelinger	Samarbejde og planlægning	Fællesskabsfølelse
Social kapital inden for afdelingen	3	1	0	4	2
Social kapital mellem afdelinger	13	11	4	7	1
Social kapital i forhold til nærmeste leder	6	0	1	3	0
Social kapital i forhold til arbejdspladsen som helhed	3	0	0	1	1

Nogle af handleplanerne berører mere end én type social kapital, hvorfor det totale antal handleplaner i skemaet overstiger 57. Derudover var der én handleplan, der efter nærmere gennemsyn ikke omhandlede en problemstilling, der relaterede sig til den sociale kapital i afdelingen. Tabellen viser videre, at der ikke er udarbejdet handleplaner for alle tværgående temaer inden for hver type af social kapital.

I det følgende vil vi kort beskrive hvert af de fem tværgående temaer med eksempler på konkrete handleplaner. I kapitel 4 flytter vi fokus fra indholdet i de konkrete handleplaner til at beskrive mere overordnede erfaringer med afholdelse af IM-workshops og implementering af handleplanerne.

Til læsere, der er interesseret i at dykke ned i konkrete handleplaner og erfaringer med arbejdet med de enkelte handleplaner fra projektet, præsenterer vi i appendiks 1 adskillige eksempler på handleplaner for hver af de fire typer af social kapital, opdelt efter de fem tværgående temaer.

3.2 Første tværgående tema: Optimering af kommunikation

Dette tema fokuserer dels på, hvordan medarbejderne kommunikerer med hinanden internt i afdelinger, og på hvordan medarbejderne oplever tilgængeligheden af den information, der er vigtig for, at de kan klare deres arbejdsopgaver på en tilfredsstillende måde. God kommunikation, fx kommunikation fra ledelsen og på tværs af afdelinger og skift, er et vigtigt element af den sociale kapital på en arbejdsplads (Coleman, 1988; Kouvonen et al., 2006; Watson & Papamarcos, 2002), og det kan derfor belaste

koordineringen i opgaveløsningen – og dermed den sociale kapital – hvis kommunikationen halter.

Nogle handleplaner handler om den kommunikation og dialog, der skal til for at få samarbejdet til at fungere godt. Det kan dels dreje sig om den løbende forventningsafstemning inden for afdelinger eller mellem afdelinger og dels om at agere proaktivt og tage mulige konflikter i opløbet. Men det er også vigtigt at kommunikere om, hvordan man løser arbejdsopgaverne, så man kan drage nytte af hinandens viden og kompetencer. Det kan være vanskeligt i en travl hverdag, og når der er fysisk afstand mellem afdelinger, hvilket kan sætte den sociale kapital under pres.

Mange handleplaner fokuserer på kommunikationen mellem afdelinger, men vi er også stødt på disse udfordringer inden for afdelinger og i forhold til nærmeste leder og den overordnede ledelse.

Mange handleplaner fokuserer også på problemstillingen om at få formidlet relevant information til de rette medarbejdere på de rette tidspunkter. Omdrejningspunktet er, at man som medarbejder bør have nem adgang til den information, man har brug for, for at kunne klare sine arbejdsopgaver på en tilfredsstillende måde. Dette kan være en udfordring – især når der arbejdes i skift døgnet rundt, og hvor informationen i mange tilfælde skal gives på tværs af skift eller afdelinger.

Adgang til information er dels vigtig af praktiske årsager, men også i forhold til fællesskabsfølelsen på arbejdspladsen. Oplevelsen af ikke at blive informeret kan føre til en følelse af at være ekskluderet fra fællesskabet. Dette fornemmede vi især på de skæve skift, hvor mange medarbejdere havde en følelse af at være blevet glemt.

Kommunikation var temaet i 25 ud af de 57 handleplaner, og derfor det, der oftest var i fokus.

Der blev lavet flere forskellige handleplaner inden for dette tema. Når vi kigger på løsningerne på udfordringerne med kommunikationen, kan vi se, at man i en del tilfælde vælger løsninger, der øger "face to face" kontakten mellem medarbejdere og/eller afdelinger, der samarbejder. I andre handleplaner prøver man at gentænke informationskanalerne for at sikre, at alle får den information de har brug for, for at de kan løse deres arbejdsopgaver. I et andet eksempel etablerede man et nyhedsbrev for at imødekomme medarbejdernes ønske om at få information om mejeriets langsigtede produktionsplaner mv. Handleplanerne er beskrevet mere udførligt i appendiks 1.

I det følgende præsenterer vi to eksempler på handleplaner, der fokuserer på at forbedre kommunikationen om opgaveløsningen.

Eksempel 1: Forbedret kommunikation, koordinering og gensidigt kendskab

Hvad var problemet?

I to afdelinger, der arbejder tæt sammen, var der enighed om, at samarbejds- og koordineringsproblemer mellem de to afdelinger fik lov til at stå på for længe uden, at de blev løst. Medarbejderne i de to afdelinger oplevede, at de ikke evnede at tage problemerne i opløbet og få snakket om tingene, før de udviklede sig til deciderede konflikter.

Hvad var løsningen?

For at forebygge, at små problemer voksede sig store i relationen mellem de to afdelinger, blev det aftalt, at den ene afdeling inviterer en repræsentant fra den anden afdeling til at være med i de første 10-15 minutter af deres afdelingsmøder og omvendt. På besøgene kan den afdeling, der holder møde og repræsentanterne fra den anden afdeling dele ros og ris og få vendt nogle af de små problemer, der kan opstå i det daglige samarbejde og på den måde fange potentielle problemer i opløbet. Herudover kan medarbejderne i de to afdelinger også øge kendskabet til hinandens arbejdsopgaver, hvilket igen kan bidrage til at forbedre koordineringen og samarbejdet mellem de to afdelinger.

Hvad kom der ud af handleplanen?

Lederne af de to afdelinger mener, at der er kommet større åbenhed og bedre dialog og samarbejde mellem de to afdelinger. Medarbejderne er generelt enige i dette. Ved procesevalueringsinterviewet giver én medarbejderrepræsentant udtryk for, at "*Hele projektet har gjort at relationen er blevet bedre*". Medarbejderrepræsentanten oplever, at de to afdelinger har opnået meget, og han opfatter, at det ikke kan blive ret meget bedre.

Eksempel 2: Fysisk afstand som hindring for kommunikation

Hvad var problemet?

På et af mejerierne var der to afdelinger, der fysisk var placeret med stor afstand fra hinanden. Det betød, at der praktisk taget ikke var fysisk kontakt mellem dem. De to afdelinger var afhængige af hinanden på den måde, at opgaveløsningen i afdeling A således havde en direkte konsekvens for afdeling B's muligheder for at løse deres opgaver. En konsekvens af afstanden mellem de to afdelinger var, at kommunikationen ofte haltede, og at der derfor ofte skete misforståelser mellem de to afdelinger, hvilket kunne føre til irritation og konflikter.

Hvad var løsningen?

I handleplanen blev der lagt op til, at de to afdelinger skulle mødes med jævne mellemrum med henblik på at drøfte og løse de problemer, der skabte irritation og konflikter i hverdagen.

Mere konkret har medarbejdere fra afdeling B besøgt afdeling A. Formålet med besøget var at få indblik i arbejdsgangene i afdelingen A, og dette sker blandt andet ved, at de medarbejdere, der var på besøg, fik en rundvisning i afdelingen. Det næste tiltag er, at

det nu er afdeling A's tur til at besøge afdeling B for at få et indblik i forholdene i afdeling B.

Hvad kom der ud af handleplanen?

På møderne talte medarbejderne fra de to afdelinger om de små ting, der skaber irritation i hverdagen, og på baggrund af dette har de hver især kunnet rette lidt ind på deres adfærd. Der er også kommet små "fælles projekter" ud af møderne, som fx ændringer på maskiner, som vil gavne samarbejdet.

Kommunikationen mellem de to afdelinger er forbedret. Det, at der er kommet navne og ansigter på dem fra den anden afdeling, gør, at det er lettere lige at ringe til hinanden omkring småting, der irriterer. De finder også i fællesskab løsninger på nogle problemer, så arbejdet bliver mere tilfredsstillende for begge afdelinger.

Der er kommet større forståelse af hinandens arbejdsopgaver og vilkår mellem de to afdelinger. Afdelingerne er begge blevet mere villige til at gøre tingene lidt anderledes, hvis det gavner medarbejderne i den anden afdeling. Ligeledes er de blevet mere lydhøre over for kritik, hvilket også har bidraget til at forbedre relationerne.

3.3 Andet tværgående tema: Forventningsafstemning og opbyggelse af fælles forståelse af arbejdsopgaven

Et vigtigt aspekt af den sociale kapital på en arbejdsplads er, at afdelinger har en fælles forståelse af arbejdsopgaverne – en fælles mental model – og denne fælles forståelse er en vigtig koordineringsmekanisme på en arbejdsplads med komplekse produktionsprocesser (Borg & Andersen, 2017; Borg et al., 2014). Én af de problemstillinger, der således udfordrer den sociale kapital på de seks mejerier, drejer sig om manglende forståelse for eller indsigt i hinandens arbejdsopgaver og vilkår.

En anden udfordring vedrører manglende indsigt i, hvorledes en afdelings måde at løse sine arbejdsopgaver på påvirker andre afdelinger og *deres* muligheder for at udføre *deres* arbejdsopgaver. Det kan eksempelvis være, hvis man i produktionen beslutter at starte en maskine op uden først at undersøge, om fx pakkeriet har kapacitet til at håndtere den øgede mængde produkter. Dette kan udfordre samarbejdet ved, at det kan føre til misforståelser af hinandens hensigter. I mange handleplaner viste denne problemstilling sig i relationen mellem afdelinger, men i projektet har vi også eksempler på, at medarbejderne oplever, at ledelsen mangler indsigt i deres arbejdsvilkår.

En del handleplaner handler om, at det er uklart, hvilke arbejdsopgaver der ligger hos hvem, og hvad man kan forvente af hinanden. En lav grad af forventningsafstemning kan afspejle, at to afdelinger har et lavt kendskab til hinanden, eller at der er en ikke-optimal kommunikation mellem to afdelinger. For eksempel kan det være en uklarhed

mellem to skift om, hvilken tilstand en maskine skal være i, når man overleverer til det næste skift. Vi mødte oftest denne problemstilling i relationen mellem afdelinger, men problemstillingen kan også manifestere sig i mellem ledere og medarbejdere og mellem medarbejdere inden for den samme afdeling.

Der blev lavet forskellige handleplaner inden for dette tema. En løsning, der anvendes i flere handleplaner, er jobrotation, hvor medarbejderne kommer på besøg i hinandens afdelinger og får indblik i kollegernes jobfunktioner og arbejdsopgaver samt hvorledes de to afdelingers løsning af arbejdsopgaven påvirker hinanden. I andre typer af handleplaner arbejder man med forventningsafstemning, så de gensidige forventninger bliver tydelige. Dette kan dels give mulighed for dialog, hvis man ikke oplever, at ens forventninger bliver indfriet eller danner grundlag for nogle klare aftaler til hinandens opgaveløsning. Handleplanerne er beskrevet mere udførligt i appendiks 1.

Eksempel 1: God praksis omkring overlevering af maskiner mellem skift

Hvad var problemet?

Overleveringen af maskiner mellem skiftehold (fx daghold og aftenhold) er en problemstilling, vi stødte på hos flere mejerier. Når der ikke er afstemt forventninger omkring, hvem der har ansvaret for rengøring og klargøring af maskinerne, er dette ofte en kilde til frustration hos de medarbejdere, der møder ind og skal overtage maskinerne. På mejerierne oplevede flere afdelinger derfor et behov for, at der kom klarere retningslinjer for, hvem der havde ansvaret for klargøring og rengøring, samt fastere procedurer for hvordan overleveringen mellem skift skulle foregå. I det følgende præsenteres et af mejeriernes arbejde med denne problemstilling.

Hvad var løsningen?

Handleplanen lagde op til, at det skulle indskræpes, at man skulle efterlade maskiner i den stand, man selv gerne ville overtage dem i. Det blev aftalt, at medarbejderne selv taler med kolleger, der efterlader maskinerne i en ikke-tilfredsstillende tilstand, og hvis det ikke hjalp, kunne de involvere teamlederne. Det blev anset som vigtigt, at medarbejderne selv tog dialogen i starten, da det kan bidrage til at skabe en forståelse mellem medarbejderne – især i de tilfælde, hvor der kan være en god grund til, at det ene skift ikke har fået klargjort maskinen ordentligt til overdragelse.

For at løse problemet har mejeriet udarbejdet en tjekliste, som medarbejderne kan bruge til at tjekke af om klargøring og rengøring var udført. En del af løsningen er, at de medarbejdere, der skulle overtage en maskine kan få en forklaring på, hvorfor en klargøringsopgave ikke er løst, ved at spørge ind til, hvorfor en ting på listen ikke var krydset.

Hvad kom der ud af handleplanen?

Løsningen er blevet implementeret i den daglige rutine. Medarbejderne gav udtryk for, at det havde en positiv effekt: "man bliver i dårligt humør, når man møder ind til en maskine, der ikke er i orden – det er sjovere at overtage en maskine, der er ren og pæn".

En styrke ved den nye overdragelsesprocedure er, at den gav mulighed for at få en forklaring på, hvorfor en ting ikke var gjort. Ofte ligger der en årsag bag i form af tidspres eller andet, og det, at det bliver sagt højt, kan være med til at mindske irritationen over en ikke-tilfredsstillende overlevering. Det medvirker til at opbygge en fælles forståelse for, hvad der er realistisk at forvente inden for de givne rammer.

Eksempel 2: Handleplan for forbedret samarbejde i en afdeling

Hvad var problemet?

I en afdeling, som består af tre mindre undergrupper, opstår der jævnligt gnidninger mellem medarbejderne pga. misforståelser, uklar kommunikation og uklare forventninger til hinanden.

Hvad var løsningen?

For at forbedre samarbejdet og afklare gensidige forventninger mellem medarbejderne i afdelingen blev det aftalt, at teamlederen efter behov indkalder grupperne i afdelingen til møder, hvor medarbejderne drøfter samarbejde, gensidige forventninger og eventuelle gnidninger eller konflikter mellem medarbejderne.

Hvis der opstår problemer på tværs af de tre grupper (eller i forhold til andre afdelinger), kan der afholdes afklaringsmøder, hvor de relevante medarbejdere indkaldes. En del af handleplanen er også, at der kommer et fast punkt på tavlemødet, der handler om 'den gode historie' om samarbejde.

Hvad kom der ud af handleplanen?

Teamlederen oplever, at indsatserne har været en succes og har haft den ønskede effekt. Det har både rykket de enkelte medarbejdere, som er blevet bedre til at give plads til hinanden og sige deres mening samt gjort afdelingen til en mere homogen gruppe. Det er stadig de samme medarbejdere, der har ansvaret, men hierarkiet er blevet mere fladt, og flere har noget at skulle have sagt.

Teamlederen oplever også, at der ikke længere er samme behov for, at han deltager i samtaler omkring konflikter, fordi medarbejderne selv er blevet bedre til at tage tingene, når de kommer, og han ser potentiale i, at ordningen kan udbredes til andre afdelinger i virksomheden.

3.4 Tredje tværgående tema: Inddragelse af afdelinger i beslutninger og procedurer, der vedrører afdelingen

De fem handleplaner i denne kategori fokuserer primært på at øge en given afdelings involvering i procedurer eller beslutninger, der vedrører afdelingen. Denne problemstilling kan både vise sig mellem afdelinger og mellem afdelinger og ledelse.

Denne type handleplaner handler primært om, at afdelinger ikke oplever at blive set, hørt eller inddraget i beslutninger eller procedurer, hvor de enten har en relevant viden, eller hvor beslutningerne eller procedurerne har betydning for deres arbejde. På flere af mejerierne findes denne problematik primært i forhold til inddragelse af de tekniske afdelinger (vedligeholdelsesafdelinger) i relevante beslutninger omkring indkøb af nyt materiel og ændringer i eksisterende materiel. Andre tilfælde ses i forhold til skifteholdsarbejde, hvor nogle hold oplever ikke at blive inddraget i relevante beslutninger, eller ved at teamledere oplever, at der bliver truffet væsentlige beslutninger af den øverste ledelse uden, at de bliver inddraget.

Når man inddrager medarbejdere i beslutninger og relevante procedurer, anerkender man deres viden og potentiale for at bidrage til løsninger af opgaverne og udtrykker på den måde tillid til, at de har noget vigtigt at bidrage med. Tillid og anerkendelse er vigtige elementer af social kapital (Kouvonen et al., 2006; Liukkonen et al., 2004; Stromgren et al., 2016; Suzuki et al., 2010b), og derfor kan det belaste den sociale kapital, når medarbejdere og afdelinger oplever, at de ikke bliver inddraget i relevante beslutninger.

Der blev lavet flere forskellige handleplaner inden for dette tema. En typisk handleplan inden for dette tema er, at man har udarbejdet en formaliseret procedure for inddragelse og lavet skriftlige aftaler om inddragelse af medarbejdere fra vedligeholdelsesafdelingen i projekter. Handleplanerne er beskrevet mere udførligt i appendiks 1.

Eksempel 1: Inddragelse af vedligeholdelsesafdelingens viden og erfaring

Hvad var problemet?

På et af mejerierne oplevede vedligeholdelsesafdelingen, at deres ekspertise ikke blev inddraget i tilstrækkelig grad i forbindelse med relevante beslutninger omkring indkøb af nye maskiner og i forbindelse med ændringer af eksisterende projekter.

Målet med handleplanen var at sikre, at vedligeholdelsesafdelingen blev tænkt ind i opstarten af nye projekter, hvor de kunne byde ind med relevant viden og erfaring samt sikre, at vedligeholdelsesafdelingens arbejdsmiljø blev tænkt ind i forhold til nye projekter og indkøb.

Hvad var løsningen?

Det første tiltag var, at planlægningsafdelingen involverer vedligeholdelsesafdelingen i designfasen af nye projekter, fx indkøb af nye maskiner. Vedligeholdelsesafdelingen sørger for at udpege relevante repræsentanter til den projektgruppe, der skal arbejde med projektet, og repræsentanterne melder tilbage til deres kolleger i vedligeholdelsesafdelingen om, hvordan projektet udvikler sig og får feedback med tilbage til projektgruppen.

Det blev også foreslået, at repræsentanter fra mejeriet kan besøge virksomheder, der allerede har anskaffet sig maskiner, som mejeriet overvejer at investere i. Dette giver

muligheder for at høre andres erfaringer med maskinerne og en mulighed for at danne sig et overblik over de mulige problemer, der kan være med nye maskiner.

Hvad kom der ud af handleplanen?

Da forskergruppen besøgte mejeriet ved procesevalueringen, var de godt i gang med at arbejde med handleplanen. Mejeriet havde i tre projekter tilknyttet en medarbejder fra vedligeholdelsesafdelingen, og selvom man tidligere har inddraget vedligeholdelsesafdelingen i denne type af projekter, finder inddragelsen sted på en mere tydelig og systematisk måde. Herudover er deltagelsen i højere grad lagt ud til de enkelte medarbejdere og det, at det er en medarbejder, der deltager og giver en tilbagemelding til kollegerne, bidrager til at give en forbedret forståelse af, hvorfor og hvorledes ændringer bliver realiseret. Derved opnås der større accept af ændringer og resultatet af et projekt.

Eksempel 2: Medarbejdere på nathold savner at blive inddraget i beslutninger, der vedrører deres arbejdsopgaver

Hvad var problemet?

Medarbejderne på et nathold oplever, at de ikke bliver inddraget i beslutninger, der er relevante for deres arbejdsopgaver. Natholdet ønsker et øget samarbejde mellem ledere og medarbejdere, så medarbejderne og deres ekspertise i højere grad inddrages i beslutninger, der vedrører medarbejdernes muligheder for at varetage deres arbejdsopgaver.

Hvad var løsningen?

Tovholderen på handleplanen inddrages, når der skal ske noget nyt og sørger for, at natholdet bliver inddraget i beslutninger. Derudover har man fornyet systemet med at komme med gode idéer. Før var der en postkasse, hvor medarbejderne kunne lægge en seddel i, som ledelsen så kiggede på. Nu er der en seddel, hvor de kan skrive idéerne på, og som noget nyt bliver idéerne nu læst op på tavlemøderne og er blevet en del af deres arbejdsmåde. Der er en forventning om, at alle medarbejdere bidrager med ideer. Ved at idéerne læses op på tavlemøderne har medarbejderne mulighed for at diskutere idéerne og bliver derved inddraget i højere grad.

Tavlemøderne bidrager til at øge inddragelsen. Hvis man går og brokker sig over noget, bliver man opfordret til at tage det op på tavlemødet. Tavlemøderne er en mulighed for, at man kan sige sin mening.

Hvad kom der ud af handleplanen?

På dette mejeri havde man ikke arbejdet systematisk med de enkelte handleplaner, men har på en mere overordnet måde arbejdet med de problematikker, der var blevet bekræftet i handleplanerne. Under procesevalueringens interviewene blev denne handleplan derfor ikke evalueret direkte.

3.5 Fjerde tværgående tema: Styrkelse af samarbejde og planlægning

På mejerierne fandt vi generelt en stor gensidig afhængighed internt i og på tværs af afdelinger. Det er således vigtigt med et godt samarbejde og god planlægning og koordinering af arbejdsopgaverne for at understøtte en hensigtsmæssig og effektiv produktionsproces.

Flere handleplaner har fokuseret på at styrke samarbejdet inden for afdelinger, hvor man har oplevet en tendens til, at medarbejderne fokuserer på deres egen maskine eller arbejdsopgaver i stedet for på hele afdelingen eller et fælles mål. Et eksempel kan være et fravær af fælles normer for, hvornår og hvor meget man skal hjælpe hinanden i en afdeling. Denne problemstilling manifesterede sig især inden for afdelinger, men i princippet er problemstillingen relevant for alle typer af social kapital. Hvis alle afdelinger og ledelsen i en organisation har et fælles mål, vil det være betydeligt lettere for dem at få samarbejdet til at fungere godt.

På flere mejerier er der en central planlægningsafdeling, men i flere tilfælde giver afdelinger alligevel udtryk for, at de oplever kommunikationen omkring planlægningen som mangelfuld. En hensigtsmæssig planlægning af arbejdet kræver indsigt i de forskellige afdelingers arbejdsvilkår og arbejdsopgaver, og god kommunikation bidrager til at hjælpe de ansvarlige for planlægningen med at give medarbejderne en bedre forståelse af planerne og dermed en oplevelse af mening i arbejdet. I det fleste af handleplanerne omkring planlægningen af arbejdet var det den sociale kapital mellem afdelinger, der var udfordret.

Der blev lavet flere forskellige handleplaner inden for dette tema. I flere handleplaner valgte man at holde møder med fokus på at styrke samarbejdet eller forbedre planlægningen. Det kunne fx være et morgenmøde, hvor man drøftede dagens opgaver og fik afklaret, hvem der havde brug for hjælp og hvem, der havde overskud til at hjælpe. På den måde kan man styrke samarbejdet omkring afdelingens opgaveløsning. I en anden handleplan ønskede medarbejderne i en vedligeholdelsesafdeling større variation i de opgaver, de blev sendt ud på, for at oparbejde en bredere kompetenceprofil. Derfor blev man enig med den nærmeste leder om, at han skulle være opmærksom på at tildele dem forskellige typer af opgaver i planlægningen af arbejdet. Som nævnt ovenfor, var der flere steder, hvor man oplevede, at der var opstået en kultur, hvor man ikke hjalp hinanden. Et sted greb man det an ved at aftale, at man skulle hjælpe en anden linje to gange om dagen for at få hjulpet en hjælpekultur i gang. Derudover ville man på tavlemøderne fortælle om gode eksempler, hvor man havde hjulpet hinanden.

Eksempel 1: Udfordringer omkring måltal og samarbejde

Hvad var problemet?

I en afdeling oplevede de, at KPI-tallene (måltal for hvor meget de skal nå på hver maskine) fik medarbejderne til at fokusere på deres egne opgaver i stedet for at fokusere på hele afdelingens produktionsproces. En konsekvens af dette var, at medarbejderne på de forskellige linjer ikke altid var lige gode til at hjælpe hinanden. Når det kørte dårligt på en linje og godt på en anden, og de ikke hjalp hinanden, kunne det betyde, at afdelingens samlede effektivitet blev dårligere.

Hvad var løsningen?

I handleplanen blev det foreslået, at der skulle nedsættes en arbejdsgruppe, der arbejdede for, at KPI-tallene på mejeriet i højere grad bidrog til at skabe motivation og samarbejde i afdelingen. Dette skulle ske gennem følgende indsatser: 1) KPI-tallene opgøres over en længere periode end et enkelt skift, 2) der skulle etableres en bedre forståelse for, at det nogle gange kan være vanskeligt at nå KPI-tallene, og 3) flere positive tilbagemeldinger, når afdelingen eller linjerne nåede deres KPI-tal.

Proceduren, der blev lagt op til i handleplanen, var, at arbejdsgruppen skulle mødes først alene og beskrive problemstillingen mere præcist og komme med forslag til, hvordan de syntes, at KPI-tallene kunne anvendes mere konstruktivt. Derefter skulle de præsentere deres ændringsforslag til anvendelsen af KPI for ledelsen. Herefter skulle de ændringer, man blev enige om, afprøves.

Hvad kom der ud af handleplanen?

Til trods for at afdelingen endte med ikke at anvende den løsning de satte op i handleplanen, oplever medarbejderne, at de er nået langt i forhold til at ændre måden, der arbejdes med KPI-tal. De kan dog mærke, at det er forskelligt fra linje til linje, hvor langt de er nået. Nogle steder har de oplevet mere modstand mod ændringerne end andre, og der er forskel på, hvordan medarbejderne har taget i mod det. Det vurderes dog, at alle har bevæget sig, bare ikke lige hurtigt.

Den arbejdsgruppe, der blev nedsat for at arbejde med et forslag til ændringer i KPI-opgørelsen, bestod af medarbejdere på tværs af maskiner og skift. Det har endvidere ført til, at de føler sig mere som én gruppe og har haft den indirekte effekt, at der er kommet en bedre forståelse for, at de skal hjælpe hinanden.

Eksempel 2: Forbedring af samarbejdet mellem teamlederen for vedligeholdelsesafdelingen og teamlederne for de andre afdelinger

Hvad var problemet?

Medarbejderne i en teamledergruppe er enige om, at der gennem længere tid har været vanskeligheder i forhold til samarbejde, koordinering og feedback mellem produktionen og pakkeriet på den ene side og vedligeholdelsesafdelingen på den anden side. Disse problemstillinger skaber frustration og konflikt i de berørte afdelinger og er ikke

hensigtsmæssige i forhold til afdelingernes fælles mål, der netop er at sikre en optimal drift på mejeriet.

Hvad var løsningen?

For at forbedre kommunikationen mellem de to afdelinger og for at få lejlighed til at afklare eventuelle misforståelser, der kan være opstået i løbet af dagen, blev det derfor aftalt, at der hver dag afholdes et kort *dagsafslutningsmøde*, hvor følgende punkter er på dagsordenen:

- Hvordan er dagen gået? Teamleder fra vedligeholdelsesafdelingen giver en tilbagemelding på dagens prioriterede vedligeholdelsesopgaver.
- Feedback fra 'kunderne' (produktionen og pakkeriet): Hvordan er dagen forløbet? Har der været ventetider? Har de fået besked, hvis der er sket ændringer i prioriteringen i løbet af dagen? Er der nogen gennemgående problemer, som vedligeholdelsesafdelingen skal være særligt opmærksomme på?
- Teamleder for vedligeholdelsesafdelingen giver en status på væsentlige vedligeholdelsesopgaver, der ligger ud over dagens prioriterede opgaver.

Formålet med handleplanen er, at man på dagsafslutningsmødet får givet hinanden den nødvendige ros og ris, og at man sikrer, at alle tilbagemeldinger er konstruktive og fremadrettede.

Hvad kom der ud af handleplanen?

Det er blevet til en etableret praksis at afholde disse møder og ved procesevalueringsinterviewet tilkendegav teamlederne, at de vil fortsætte med at afholde dem. Workshopen, men også disse daglige møder har ført til mere åbenhed og ærlighed, de tør sige tingene lige ud af posen til hinanden nu. Teamlederne er blevet bedre til at tage tingene i opløbet, og der er kommet større tillid blandt teamlederne. Møderne har endvidere bidraget til øget samarbejde mellem teamlederne. Dette har dog endnu ikke spredt sig til medarbejderne i deres respektive afdelinger, men det ønsker man, at det gør.

3.6 Femte tværgående tema: Styrkelse af fællesskabsfølelsen

De fire handleplaner i denne kategori fokuserer på at øge fællesskabsfølelsen og sammenholdet enten i en afdeling, mellem afdelinger eller på hele mejeriet. Handleplanerne inden for dette tema strækker sig fra et ønske om overordnet at styrke det kollegiale fællesskab på arbejdspladsen til problematikker i den enkelte afdeling, hvor nogle medarbejdere føler sig glemt. Et sted oplever de behov for at styrke samarbejdet mellem teamleder- og ledergruppen, mens der et andet sted kan spores et behov for en bedre og mere systematisk information om den mere langsigtede udvikling på mejeriet. Et centralt element af social kapital er følelsen af samhørighed og

gensidighed (Kouvonen et al., 2006; Stromgren et al., 2016), derfor kan det belaste den sociale kapital, når der er en oplevelse af splittelse enten inden for en afdeling eller bredere på en arbejdsplads.

Der blev lavet flere forskellige handleplaner inden for dette tema. En handleplan fokuserede på at få flere medarbejdere til at deltage i mejeriets sociale arrangementer. I en anden handleplan ønskede man at øge fællesskabsfølelsen mellem teamlederne og ledergruppen ved, at man arrangerer møder med en åben dagsorden, så der var mulighed for at snakke mere løst om ting, man var optaget af og bruge hinanden til sparring fx i forhold til teamlederrollen. Nedenfor er et eksempel på en handleplan, hvor udfordringen gik på, at en undergruppe i afdelingen ikke rigtig følte sig som en del af afdelingen. Handleplanerne er beskrevet mere udførligt i appendiks 1.

Eksempel: Inklusion af alle medarbejdere i en afdeling

Hvad var problemet?

En gruppe medarbejdere i en afdeling føler sig ekskluderet fra fællesskabet i afdelingen. Gruppen, har en anden type arbejdsopgaver og er fysisk placeret andre steder end størstedelen af afdelingen. De oplever eksempelvis, at de får information i sidste øjeblik, fordi deres kollegaer har glemt at give den videre til dem.

Hvad var løsningen?

For at løse problemstillingen arrangeres et møde mellem teamledere og "glemte" medarbejdere alene for først at få afklaret problemet. Derefter afholdes møde med hele afdelingen, hvor der findes løsninger på, hvordan man i afdelingen kan sørge for, at alle medarbejdere bliver inkluderet.

Blandt indsatserne er at ændre på den fysiske adskillelse ved at indrette kontorpladser til de "glemte" medarbejdere på værkstedet, så alle er samlet i det samme lokale.

Derudover vælges en medarbejder, der er ansvarlig for at sørge for at formidle nødvendig information videre til de pågældende medarbejdere. Fælles information meldes ud på tavlemøder hver onsdag, og alle medarbejdere vil blive inviteret til det.

Endelig vil der blive forsøgt at skabe større synlighed omkring, hvorledes de forskellige enkeltopgaver i den samlede afdeling faktisk hænger sammen, således at alle kan opleve, at de deltager i en fælles opgaveløsning. Alle medarbejdere bliver inviteret til at deltage i det ugentlige koordinerings- og planlægningsmøde, så deres opgaver bliver en del af den samlede planlægning.

Hvad kom der ud af handleplanen?

Afdelingen er i gang med handleplanen, og medarbejderne, der før følte sig glemte, føler sig nu i højere grad som en del af afdelingen både i forhold til arbejdsopgaverne men også i forhold til det sociale fællesskab. En medarbejder fortæller: "før hilste man da på hinanden, men man stoppede aldrig op og snakkede". I dag oplever hun, at de andre medarbejdere henvender sig til hende. Nu da hendes arbejdsopgaver berører de andres,

følger de op på nogle ting, som førhen bare fik lov til at ligge – det falder således mere naturligt at være en del af afdelingen nu.

Samtidig er de også blevet mere bevidste om at integrere nye medarbejdere i afdelingen, bl.a. ved at gøre det til en pligt at deltage i de ugentlige møder.

Efter således at have præsenteret eksempler på de handleplaner, der blev udviklet i forbindelse med projektet, vil vi nu diskutere de erfaringer, vi har gjort os i forhold til at arbejde med at udvikle den sociale kapital på de seks mejerier.

For en uddybende beskrivelse af de handleplaner, der blev udviklet i forbindelse med projektet samt de faktorer, der virkede hæmmende og fremmende på implementeringen af handleplanerne i praksis, henvises til appendiks 1.

4. IM-METODEN OG IMPLEMENTERING AF HANDLEPLANER – OVERORDNEDE BETRAGTNINGER FRA PROCESEVALUERINGEN

I kapitel 3 har vi præsenteret en oversigt over de temaer, som handleplanerne fokuserede på samt eksempler på typer af handleplaner, der blev udviklet. I det følgende fokuserer vi på information fra procesevalueringssamtalerne med såvel tovholdere og medarbejdere som interviewene med styregrupperepræsentanterne, når vi beskriver mere overordnede erfaringer med afholdelse af IM-workshops og implementering af de handleplaner, der blev udarbejdet på disse.

4.1 Erfaringer med IM-metoden

I interviewene spurgte vi om, hvad deltagerne syntes om at bruge IM-metoden i forbindelse med udviklingen af handleplaner. Selvom flere i udgangspunktet havde været skeptiske, gav mange deltagere udtryk for, at det havde været en positiv oplevelse at deltage i disse IM-workshops. Flere styrker ved metoden blev fremhævet. En IM-workshop gav en pause fra en travl hverdag og gav anledning til gode dialoger om problemer og tid til at finde løsninger på disse. Der var tid til at gå mere i dybden med problemer og opnå en bedre forståelse for de udfordringer, der kendetegnede de enkelte afdelinger.

Derudover var der en, der fremhævede, at hun havde oplevet, at medarbejderne talte mere åbent end sædvanligt på disse workshops, formodentlig fordi der var færre mennesker til stede sammenlignet med, for eksempel, personalemøderne. Det fungerede godt, at medarbejderne var med til at identificere indsatsområder og udarbejde handleplaner, da de derved kunne se formålet med dem, hvilket igen bidrog til at forankre handleplanerne i den lokale kontekst på arbejdspladsen. Blandt styregruppemedlemmerne var der enighed om, at det generelt var relevante handleplaner, der var blevet udviklet på disse IM-workshops.

Styregruppemedlemmerne nævnte desuden, at kombinationen af spørgeskemaresultater og IM-workshops gav et betydeligt mere detaljeret billede af samarbejdsrelationerne på mejeriet og afslørede samarbejdsproblemer, som ledelsen ikke havde vidst noget om eller kendte til alvorligheden af. IM-metoden kan således bidrage med ny indsigt i, hvordan samarbejde og social kapital udspiller sig på en arbejdsplads.

4.2 Faktorer, der bidrager til en god og konstruktiv Intervention Mapping workshop

Styregruppen på mejeriet

For at gennemføre en intervention er det vigtigt at sikre, at projektet er solidt forankret på arbejdspladsen. Dette sikrede vi ved at nedsætte en projektstyregruppe på hvert af de seks mejerier. Styregruppens rolle var at dels at fungere som forbindelsesled mellem forskergruppen og arbejdspladsen og dels at fungere som projektets ambassadører på virksomheden.

Styregruppen blev endvidere inddraget i planlægningen af IM-workshops. Endelig var styregruppen med til at drøfte og fortolke projektets resultater og deltog aktivt som informanter i procesevalueringen.

Styregrupperne har således bidraget med vigtigt input til den virksomhedsnære gennemførelse af projektet samt i forhold til at forstå og fortolke den viden, projektet har genereret.

Forberedelse af medarbejderne inden IM-workshoppen

Under interviewene diskuterede vi, hvad der skulle til for at have en god IM-workshop. Styregruppemedlemmer lagde vægt på, at det var vigtigt, at medarbejderne var godt forberedt inden workshoppen. Det er vigtigt, at de er informeret om, hvad der kommer til at foregå på workshoppen, hvad den kommer til at handle om, og hvad formålet med den er. Dette, mente de, ville føre til større tryghed blandt medarbejderne under workshoppen og bidrage til at flere åbent turde sige deres mening under workshoppen.

I denne forbindelse blev det også nævnt, at det er vigtigt at afsætte nok tid til workshoppen, så man har tid til at få talt sig ind på hinanden og etableret en tryghed i situationen. Der var kun en informant, der mente, at de afsatte to timer ikke havde været tilstrækkeligt. Trygheden er vigtig for at undgå, at det kun er de 'modigste' medarbejdere, der altid tør sige noget, der sætter agendaen. Det er vigtigt, at alle får muligheden for at komme til orde, så de vigtige problemstillinger kan blive belyst i workshoppen.

Herudover kunne forskerne også mærke, at det var forskelligt, hvor stort et forarbejde de enkelte mejerier havde gjort i forhold til at orientere medarbejderne om, at de skulle deltage i IM-workshops. Disse forskelle i mejeriernes forberedelse vurderes også at have betydning for, i hvor høj grad medarbejderne var parate til at deltage aktivt i workshoppen.

Spørgeskemaresultater som input til IM-workshoppen

Informanterne mente, at det var meget konstruktivt at lade diskussionen tage udgangspunkt i resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen. Det var med til at gøre diskussionen mere konkret, da man er nødt til at reflektere og forholde sig til tallene.

Herudover blev det vurderet, at inddragelsen af spørgeskemaresultaterne bidrog til at fokusere og strukturere dialogen på IM-workshoppen.

Eksterne personer til at facilitere IM-workshoppen

Der var enighed blandt styregruppemedlemmerne om, at det bidrog til en konstruktiv afvikling af workshoppen, at eksterne personer faciliterede workshoppen. De lagde vægt på, at eksterne er neutrale og derfor mere frit stillede til at stille spørgsmål uden at medarbejderne spekulerer over, hvad der ligger bag konkrete spørgsmål. Desuden mente man, at eksterne med større sandsynlighed ville stille spørgsmål, der bragte nye problemstillinger frem i lyset.

Skal ledelsen deltage i IM-workshoppen?

Endelig blev det diskuteret, hvorvidt ledelsen skulle deltage i workshoppen. Informanterne havde argumenter både for og imod. En fordel ved, at ledelsen deltager i workshoppen, er, at det sender et signal til medarbejderne om, at ledelsen prioriterer udviklingen af handleplanerne og det efterfølgende arbejde med dem. Det gør det også muligt, at lederen direkte på workshoppen kan give medarbejderne sparring og eventuelt tilladelse til at gennemføre forskellige handlinger, som fx at afholde møder eller afprøve nye procedurer.

Hvis en leder skal deltage, kræver det på den anden side, at lederen er åben og ikke går i forsvarsposition, når medarbejderne kommer med kritik eller påpeger problemer. Lederen skal se det som en mulighed for at få nyttig indsigt i, hvad der rør sig på arbejdspladsen og på, hvordan man kan forbedre forholdene på arbejdspladsen. Nogle mente, at der var en risiko for, at medarbejderne ikke ville tale åbent, hvis der var ledere tilstede under workshoppen. En havde netop oplevelsen af, at det, at ledelsen ikke havde været til stede på hendes arbejdsplads, havde været medvirkende til, at der var blevet talt mere åbent end sædvanligt.

Dette indtryk understøttes dog ikke af det generelle indtryk fra de workshops, hvor der havde været ledere til stede og de handleplaner, der blev udviklet på disse workshops. Det samlede materiale fra projektet viser således mange gode eksempler på en kritisk og konstruktiv tilgang til IM-workshops – uanset om der var ledere til stede ved workshoppen eller ej.

4.3 Erfaringer med implementeringen af handleplanerne

Selv om handleplanerne blev opfattet som relevante, havde det i mange tilfælde været en stor udfordring at få dem implementeret efterfølgende. Det havde været en udfordring at finde tovholdere til handleplanerne. Det var en udfordring at finde tid til at arbejde med handleplanerne i en travl hverdag – flere oplevede det som et dilemma at skulle prioritere mellem arbejdsopgaverne og arbejdet med handleplanen, og medarbejderne kunne have svært ved at bede deres leder om tid til at arbejde med handleplanerne. Det

var ofte en svaghed, når der kun var én tovholder på en handleplan, for hvis pågældende mistede interesse for handleplanen, kunne han/hun bare opgive den med tanke på, at det ikke var hans/hendes primære funktion på arbejdspladsen. Ud fra disse udfordringer kom informanterne med nogle forslag til, hvad man kunne gøre for at øge sandsynligheden for, at handleplanerne blev gennemført.

Overvej, om virksomheden har tid og ressourcer til at gennemføre IM-processen

Styregruppemedlemmerne lagde alle vægt på, at det er vigtigt at sikre, at arbejdspladsen både har tid og ressourcer til at gennemføre implementeringen af handleplanerne, før man starter processen med IM-workshops og udvikling af handleplaner. For at undgå at have for mange konkurrerende aktiviteter, bør arbejdspladsen tage i betragtning, hvor mange andre aktiviteter, der allerede er i gang, eller der skal sættes i gang i projektperioden.

Dette skulle medvirke til at undgå, at der bliver udviklet handleplaner, som der ikke er tid til at implementere, hvilket igen kan virke demotiverende på medarbejderne. Derudover blev det fremhævet, at det er vigtigt, at ledelsen går foran, forpligter sig til processen og er tydelige med deres støtte til det arbejde, der skal gennemføres.

Tydelige roller for tovholdere og ledere

Det er vigtigt, at tovholderne er oprigtigt motiverede for at være tovholdere. At de ikke bare har meldt sig, fordi der ikke var andre, der var klar. I den forbindelse mente man, at det ville hjælpe, hvis tovholderens rolle og forpligtigelser samt mandat til at handle og træffe beslutninger blev mere tydeligt defineret og kommunikeret ud til medarbejderne før eller i begyndelsen af workshoppen. Derved er det tydeligt, hvad man går ind til, hvis man melder sig som tovholder. Denne klarhed vil også senere hen i processen bidrage til, at man lettere kan arbejde med handleplanen.

Selvom det blev set som en styrke, at udarbejdelsen af handleplanerne var medarbejderdrevet, var der stadig enighed om, at ledelsen skulle være involveret i implementeringen af handleplanerne. Det er således vigtigt, at ledelsen signalerer sin opbakning til arbejdet og giver et klart signal om, at det er ok at bruge tid på arbejdet med handleplanerne.

Informanterne mente ikke, at det nødvendigvis skulle være en leder, der var tovholder på handleplanen, men lederen skulle støtte tovholderen og følge med i handleplanens fremdrift. Lederen skulle hjælpe medarbejderen med at overvinde udfordringer forbundet med implementeringen af handleplanen. Kort sagt, det er vigtigt, at der er et stærkt samarbejde mellem tovholderen og lederen for at sikre en god implementering af handleplanen.

ERFA grupper for tovholdere

Nogle af tovholderne og lederne, der var ansvarlige for handleplaner, havde følt sig lidt alene med opgaven. Der var flere, der gav udtryk for, at det ville have været godt, hvis

man havde haft en slags ERFA-gruppe for tovholdere og ledere, der var ansvarlig for handleplaner på tværs af virksomheden. Det ville have givet mulighed for at drøfte arbejdet med handleplanerne og for at sparre i forhold til at tackle de udfordringer, der kan være forbundet med implementeringen af handleplanerne.

Vigtigheden af at følge op på fremdriften i handleplanerne

Der var enighed om, at det er vigtigt at følge op på fremdriften i handleplanerne, ellers risikerer man lettere, at de glider ud i sandet. Opfølgningen skal ske med jævne mellemrum og medarbejderinformanterne mente, som tidligere nævnt, at ansvaret burde ligge hos ledelsen. Opfølgningen behøvede ikke at finde sted i form af formelle møder. Det kunne fint foregå uformelt i løbet af arbejdsdagen, hvor der lige spørges ind til fremdriften i handleplanen.

Selvom der var enighed om, at det var bedst, hvis ansvaret for opfølgningen lå hos ledelsen, mente informanterne også, at det ville være en fordel, hvis eksterne på en eller anden måde blev inddraget i opfølgningen. De havde oplevet, at de lige havde fået hanket op i arbejdet med handleplanerne, når forskerne fra NFA skulle komme i forbindelse med opfølgningsmøde og procesevaluering. De følte sig mere forpligtede overfor eksterne og havde derfor gjort en ekstra indsats for at få fulgt op på handleplanerne i forbindelse med besøg fra NFA.

Integration af handleplanerne i eksisterende systemer

På et par af mejerierne havde man integreret handleplanerne eller nogle af handleplanerne i virksomhedens LEAN-system. Det havde fungeret rigtig godt, og man havde en oplevelse af, at det havde hjulpet til med at få handleplanerne gennemført.

4.4 Betydningen af IM-processen for virksomheden

Endelig havde vi spurgt informanterne om, IM-workshops og arbejdet med handleplanerne havde haft nogen betydning for især samarbejdet i virksomheden. Flere gav udtryk for, at der var sket positive ændringer på arbejdspladsen fx bedre samarbejde, øget dialog, færre konflikter og større åbenhed og villighed til at forstå hinandens synspunkter blandt medarbejderne. Man mente helt klart, at projektet havde bidraget til disse ændringer, men også at ændringerne ikke alene kunne tilskrives projektet.

Informanterne mente, at IM-metoden kunne bidrage til bæredygtige ændringer på arbejdspladsen og medvirke til dels at ændre eksempelvis samarbejdskulturen på en virksomhed og dels til at øge medarbejdernes tro på, at de kan løse problemer omkring samarbejdet på arbejdspladsen af egen drift.

Arbejdet med den sociale kapital på arbejdspladsen kan således indebære nogle indirekte effekter, da medarbejdere og arbejdsplads ud over de direkte effekter fra interventionen på den sociale kapital også kan høste nogle indirekte effekter i form af en

læring om, hvordan man kan arbejde med det psykosociale arbejdsmiljø på arbejdspladsen.

4.5 Workshops, hvor der ikke blev udarbejdet handleplaner

I syv ud af de 38 workshops besluttede medarbejderne, at de ikke ønskede at udarbejde en handleplan. I nogle tilfælde skyldtes det, at man allerede havde sat ting i gang for at løse de problemer, der blev drøftet på workshoppen. I andre tilfælde vurderede medarbejderne, at problemerne ikke var vigtige nok eller betydningsfulde nok til, at de ville bruge tid og ressourcer på at løse dem. Endelig var der tilfælde, hvor problemerne var knyttet til en bestemt kollega, og man derfor mente, at det var for personligt til, at det var hensigtsmæssigt at lave en handleplan på det.

4.6 Samarbejde mellem forskning og praksis

Gennem hele projektet havde forskergruppen et tæt samarbejde med to samarbejdskonsulenter fra Mejeribrugets Samarbejdsforum. De to konsulenter etablerede som nævnt kontakten mellem NFA og de seks mejerier og konsulenterne spillede en central rolle - både i forbindelse med den praktiske gennemførelse af projektet og i forbindelse med fortolkningen af resultaterne fra projektet.

Derudover deltog de to konsulenter i planlægningsmøderne, hvor baseline resultaterne blev præsenteret for projektets styregrupper på mejerierne, og hvor IM-workshopsene blev planlagt. Konsulenterne deltog også i tilbagemeldingsmøderne, hvor resultaterne af den opfølgende undersøgelse blev præsenteret og drøftet med styregrupperne på mejerierne.

Endelig har vi løbende holdt statusmøder i projektet, hvor samarbejdskonsulenterne og forskerne drøftede resultater, strategi for tilbagemelding af resultater til mejerierne, tolkning af resultater, praksisrettet formidling af resultaterne mv.

Samarbejdskonsulenterne har således bidraget med vigtigt input til den viden, der er samlet i projektet, samtidig med, at de har fået førstehåndsindsigt i viden og erfaringer fra projektet. Denne viden og erfaringerne fra projektet er indgået i konsulenternes daglige arbejdsmiljøarbejde i industrien. Det tætte samarbejde med konsulenterne fra Mejeribrugets Samarbejdsforum har således dels bidraget til at berige forskningsprojektet og har dels bidraget til at sikre, at projektets resultater er blevet forankret i praksis.

4.7 Tilbagemeldingsmøder

Da vi havde gennemført den opfølgende spørgeskemaundersøgelse, som bliver beskrevet i næste kapitel, afholdte vi tilbagemeldingsmøder på de seks mejerier. Formålet med disse møder var at informere mejerierne om resultaterne af

opfølgingsundersøgelsen og at drøfte resultaterne med dem og få deres input til tolkningen af resultaterne. I nogle tilfælde havde den sociale kapital ikke udviklet sig som forventet, og her kunne styregrupperne komme med vigtigt input til, hvad årsagerne kunne være, fx andre aktiviteter eller hændelser på mejeriet i projektperioden, der kunne have påvirket resultaterne.

4.8 Diskussion

Formålet med projektet var blandt andet at udvikle en metode til at designe interventioner til at forbedre den sociale kapital på gruppeniveau i industrielle virksomheder. I den forbindelse tilpassede og afprøvede vi IM-metoden. Vi gennemførte i alt 38 IM-workshops på de seks deltagende mejerier. På 31 af disse IM-workshops blev der udarbejdet en eller flere handleplaner til at forbedre afdelingens sociale kapital enten inden for afdelingen (samlende), mellem to afdelinger (brobyggende), eller mellem afdelingen og dens nærmeste leder (forbindende) eller i forhold til arbejdspladsen som helhed (forbindende).

Resultaterne fra fokusgruppeinterviewene med styregrupperepræsentanter, tovholdere og medarbejderrepræsentanter viser, at der generelt var en oplevelse af, at interventionsprojektet havde haft en positiv effekt på samarbejdsrelationerne på de seks mejerier. Disse resultater peger i retning af, at den tilpassede IM-metode egner sig til at designe interventioner til at øge den sociale kapital på arbejdspladser. Dog havde implementeringen af handleplanerne i mange tilfælde været en udfordring.

Informanterne var generelt positive over for metoden med at gennemføre IM-workshops til at udvikle handleplaner. De lagde vægt på, at IM-workshops faciliterer dialog og giver mulighed for en mere grundig diskussion af problemer og giver en bedre forståelse af de enkelte problemer, og hvordan de kan løses. Handleplanerne, som blev udarbejdet under disse workshops, blev betragtet som relevante, hvilket indikerer, at IM-metoden er egnet til at identificere relevante problemstillinger og løsninger til disse. Det blev fremhævet, at medarbejderinddragelsen var medvirkende til at gøre handleplanerne vedkommende for medarbejderne, hvilket er på linje med tidligere undersøgelser, der fremhæver, at involveringen af nøgleinteressenter er en af IM metodens særlige styrker (Ammendolia et al., 2009; Ammendolia et al., 2016; van Oostrom et al., 2007) og undersøgelser, der understreger fordelene ved en medarbejderinddragende tilgang (Kompier et al., 1998; Roskam, 2009).

Informanterne gav desuden udtryk for, at handleplanerne havde bidraget til positive ændringer i samarbejdsrelationerne og det psykosociale arbejdsmiljø på arbejdspladserne. Disse resultater peger i retning af, at den tilpassede IM-metode opfylder målet med at være praktisk anvendelig samtidig med, at den stadig kan bruges til at udvikle effektive interventioner, der møder de berørte medarbejders behov. Den kvantitative evaluering af effekten af handleplanerne, der blev udviklet med metoden, er beskrevet i kapitel 9.

Planen havde imidlertid været at udvikle en metode, som virksomhederne kan arbejde med selvstændigt uden at skulle involvere eksterne konsulenter. Ikke desto mindre fremhævede informanterne fordelene ved, at det var to forskere fra NFA, der faciliterede workshops, især på grund af deres neutrale status. Det blev også fremhævet, at det ville være en fordel at involvere eksterne konsulenter i monitoreringen af implementeringen af og fremdriften i handleplanerne. Under interviewene drøftede forskerne og informanterne implementeringsprocessen, og hvorledes denne kunne forbedres. I nogle få tilfælde havde man involveret HR i opstarten og implementeringen af en handleplan, hvilket medarbejderne havde oplevet som en stor støtte. Så selvom hensigten med projektet var at udvikle en metode, som arbejdspladsen kan anvende uden at involvere eksterne konsulenter, vil det sandsynligvis være en fordel for arbejdspladsen at involvere HR eller eksterne konsulenter i IM-processen. I den forbindelse er det vigtigt at være tydelig omkring, hvilken rolle den eksterne person skal have, fordi det stiller forskellige krav til, hvilke kompetencer pågældende skal have. Skal pågældende udelukkende facilitere processen eller skal pågældende bidrage med viden om og idéer til, hvorledes problemerne, der tages op på workshoppen, kan løses. I projektet bidrog forskerne med viden om metoder til at arbejde med de forskellige typer af samarbejdsproblemer.

Den tilpassede IM-metode lader til at udgøre en egnet metode til at udvikle målrettede interventioner til at arbejde med den sociale kapital på gruppeniveau. Den største udfordring var at implementere de handleplaner, man havde udviklet med metoden. Derfor er der behov for at indarbejde et større fokus på implementeringen af handleplanerne i processen. Fokusgruppeinterviewene gav nyttig indsigt i, hvilke faktorer der henholdsvis fremmer og hæmmer implementeringen af handleplanerne, og hvilke faktorer der bidrager til konstruktive IM-workshops. Nedenfor diskuterer vi nogle af de pointer, som informanterne fremhævede.

En pointe, der kom frem under interviewene, er, at det er vigtigt, at arbejdspladserne overvejer, om arbejdspladsen har den nødvendige tid og de nødvendige ressourcer til at arbejde med den sociale kapital i forbindelse med IM-processen. Litteraturen peger ligeledes på overvejelser omkring ressourcer som en vigtig faktor for implementeringen af interventioner (Schelvis et al., 2016). Derfor, under trin 1 i IM-processen, vil øget fokus på overvejelser omkring, hvor mange ressourcer arbejdspladsen kan afse til interventionsarbejdet og tilpasning af omfanget af IM-processen, antageligvis øge sandsynligheden for at gennemføre en god proces omkring arbejdet med den sociale kapital på arbejdspladsen. Dette kunne blandt andet involvere overvejelser omkring antallet af afdelinger på arbejdspladsen, der skal inkluderes i processen og eventuelle begrænsninger på omfanget af handleplanerne. Det er dog vigtigt, at eventuelle begrænsninger bliver kommunikeret tydeligt til medarbejderne.

Flertallet af handleplanerne vedrørte samarbejde mellem afdelinger (brobyggende social kapital). På alle - undtagen et mejeri - havde hver afdeling sin egen workshop. Det betød, at når man drøftede problemer i relationen til en anden afdeling, var der

nøgleinteressenter (Bartholomew et al., 1998) (altså medlemmer af den anden afdeling), der ikke var til stede. Det betød således, at mange af fordelene ved medarbejderinddragelse (Kompier et al., 1998; Roskam, 2009) var fraværende. Det begrænsede endvidere en grundig analyse af problemet (Bartholomew et al., 1998), fordi man ikke havde mulighed for at høre den anden afdelings oplevelse af problemerne. I disse tilfælde var handleplanerne tilbøjelige til at være mindre konkrete og detaljerede, hvilket yderligere vanskeliggjorde implementeringen af dem. Derfor vil en tilgang i tilfælde, hvor man planlægger en IM-workshop, hvor begge afdelinger er til stede under workshoppen, være mere hensigtsmæssig, end tilgangen, hvor man har planlagt IM-workshops for individuelle afdelinger. En ulempe ved denne tilgang er dog, at det indsnævrer fokus for workshoppen og udelukker muligheden for at identificere problemer, der relaterer sig til andre samarbejdsrelationer under workshoppen og derved begrænser behovsanalysen. En alternativ løsning kunne være at arrangere en opfølgingsworkshop, hvor den anden afdeling er inviteret og udsætte udarbejdelsen af handleplanen til denne workshop. Vores erfaringer var, at det medvirkede til en grundigere behovsanalyse og en mere konstruktiv problemløsningsproces, når begge afdelinger var til stede under workshoppen. Hvis man vælger at afholde workshops, hvor begge afdelinger deltager, er det dog væsentligt at være opmærksom på, om relationen mellem de to afdelinger er så anstrengt, at det kan være vanskeligt at etablere en konstruktiv dialog. I sådanne tilfælde kan det være relevant at inddrage en mægler. Dette var der dog ikke behov for i dette projekt, da vi generelt oplevede en række konstruktive workshops, hvor der var stor villighed fra deltagerne til at tale om problemerne og nå frem til konstruktive løsninger.

I projektet inkluderede vi spørgeskemaresultater i trin 1 i IM-processen, hvilket blev betragtet som nyttigt input. Det vil dog ikke altid være muligt for en arbejdsplads at gennemføre en spørgeskemaundersøgelse til at kortlægge den sociale kapital. Når man ikke har spørgeskemaresultater til rådighed, er det vigtigt at involvere relevante parter i diskussionen om, hvilke afdelinger der skal afholde en IM-workshop. Det kunne eksempelvis være ledere, tillidsrepræsentanter, arbejdsmiljørepræsentanter og andre relevante medarbejderrepræsentanter. På den anden side, hvis en arbejdsplads har kortlagt det psykosociale arbejdsmiljø med en spørgeskemaundersøgelse, og resultaterne antyder, at der er problemområder, kan den tilpassede IM-metode vise sig at være et nyttigt redskab til at arbejde med de udfordringer, spørgeskemaresultaterne peger på.

Som det fremgik af procesevalueringsinterviewene, er en anden vigtig beslutning, som skal træffes under trin 1 i IM-processen, hvorvidt ledelsen skal deltage i de enkelte IM-workshops. Der findes ikke et entydigt svar på dette. Informanterne kunne både se fordele og ulemper ved, at ledere deltog i disse workshops. En fordel er, at det sender et stærkt signal til medarbejderne om, at IM-workshops og udarbejdelsen af handleplanerne har høj prioritet. Det har også den mere praktiske fordel, at lederen direkte kan give medarbejderne grønt lys til at gennemføre handlinger i handleplanen. På den anden side er det vigtigt, at medarbejderne føler sig trygge under workshoppen og føler, at de kan tale frit og udtrykke bekymringer og kritik, hvilket kan være

vanskeligere, når ledelsen er til stede. Derfor, hvis der er ledelsesrepræsentanter, der deltager i workshoppen, er det vigtigt, at de formår at skabe en stemning af tillid og høj psykologisk sikkerhed (Edmondson & Lei, 2014).

Generelt fremhævede informanterne vigtigheden af tydelige roller for ledere og medarbejdere i udarbejdelsen og gennemførelsen af handleplanerne. For det første understregede både styregrupperepræsentanter og medarbejdere, at støtte fra ledelsen er vigtig, hvilket understøttes af litteratur om, hvilke faktorer der støtter op om implementeringen af interventioner (Schelvis et al., 2016). Mere specifikt mente informanterne, at lederne skulle hjælpe medarbejderne med at løse udfordringer forbundet med implementeringen af handleplanerne og med at følge op på fremdriften i handleplanerne. Derfor kunne en forbedring af den tilpassede IM-proces være, at man er mere opmærksom på at få beskrevet roller og forventninger til tovholderne på handleplanerne og at inkludere ledere i implementerings og evalueringsplanen, som beskrives i trin 4 og 5 i IM-processen.

Derudover mente informanterne, at det er vigtigt, at tovholdernes rolle og ansvar og deres mandat til at handle og træffe beslutninger bliver tydeligt beskrevet før eller i starten af workshoppen. I det hele taget mente styregrupperepræsentanterne, at hele IM-processen kunne have været beskrevet tydeligere for medarbejderne, en pointe, der ligeledes bakkes op af litteraturen (Schelvis et al., 2016). Endelig foreslog informanterne at oprette ERFA-grupper til tovholdere og ledere med handleplansansvar for at skabe et forum, hvor man kan få sparring på udfordringer forbundet med gennemførelsen af handleplanerne.

Et andet forslag til at øge sandsynligheden for at gennemføre handleplaner var at inkludere dem i eksisterende systemer i stedet for at arbejde med handleplanerne parallelt i andre processer. Et konkret eksempel er at integrere handleplanerne i LEAN.

Endelig vil vi gerne fremhæve pointen med, at enkle, konkrete og velbeskrevne handleplaner er de letteste at få i mål, alligevel lykkedes det ikke altid at udarbejde sådanne handleplaner. Vores erfaringer fra gennemførelsen af IM-workshops har, kombineret med resultater fra procesevalueringsinterviewene, givet os indsigt i, hvorfor det ikke altid lykkes. Nogle er allerede dækket ovenfor, eksempelvis vigtigheden af at relevante parter er til stede, når handleplanen beskrives. Nedenfor vil vi kort supplere disse erfaringer og komme med nogle anbefalinger til at undgå at få lavet handleplaner, der, måske, er unødigt svære at få i mål.

Vi havde flere eksempler på handleplaner, hvor problemet ikke var beskrevet eller beskrevet mangelfuldt. I nogle tilfælde skyldtes det, at problemet var ømtåleligt og omhandlede en eller få specifikke medarbejdere, og derfor fik man lavet en uklar generel handleplan, der skulle løse et specifikt problem, som man ikke rigtig havde fået tilstrækkeligt beskrevet. I sådanne tilfælde kan man overveje, om IM-tilgangen er den

rette tilgang til at adressere problematikken, eller om man skal sørge for, at problemet bliver grebet an på en anden mere hensigtsmæssig måde i stedet.

I andre tilfælde blev der udarbejdet handleplaner, der favnede meget bredt, for eksempel at gennemføre en hel kulturændring med en handleplan. Dette kræver en vedholdende indsats. I sådanne tilfælde kan man overveje, om det er muligt at opdele handleplanen i mindre bidder således, at man laver en handleplan på en mere specifik problematik, der kan bidrage til at realisere den ønskede kulturændring. Når man så er kommet i mål med denne begrænsede handleplan, identificeres en ny, specifik problematik, der igen bidrager til at realisere den ønskede ændring – kort sagt "tænk småt". En sådan strategi mindsker risikoen for, at processen løbet af sporet, og at man intet opnår. Man kan godt lave en aftale om, at det overordnede mål er at ændre kulturen ved hjælp af en række af handleplaner. Ved denne tilgang gennemføres trin 2 til 5 i IM-processen således af flere omgange.

Endelig endte vi nogle gange i den situation, at tiden var ved at løbe ud til workshoppen, og handleplanen i sidste øjeblik blev nedskrevet hastigt og måske knap så grundigt. Denne situation opstod typisk, fordi det kan være vanskeligt at bevæge sig fra diskussionen af problemet til løsningen, især hvis der er mange frustrationer knyttet til problematikken. 'Det føles godt at få det sagt', som medarbejderne fortalte. I forbindelse med evalueringen af flere workshops blev det fremført, at det var rigtig godt at have tid til at se hinanden i øjnene og drøfte samarbejdet og de problemer, de oplevede med det. Det kan også skyldes, at nogle problemstillinger ganske enkelt er mere komplekse og kræver en mere grundig problemafdækning, før man kan begynde udarbejdelsen af en handleplan. Selvom en grundig behovsanalyse kan være en væsentlig del af en konstruktiv handleplan, kan den altså også betyde, at tiden kan løbe ud, så man får travlt i den fase, hvor der skal sættes ord på selve handleplanen. Det kan således kræve meget styring og strukturering at gennemføre IM-workshops.

4.9 Konklusion

Resultaterne fra den kvalitative procesevaluering peger i retning af, at den tilpassede IM-metode er en velegnet metode til at udvikle målrettede interventioner til at øge den sociale kapital på gruppeniveau. Den største udfordring var at implementere de handleplaner, man havde udviklet med metoden. Derfor er der behov for at indarbejde et større fokus på implementeringen af handleplanerne i processen.

Øget fokus under trin 1 i IM-processen på overvejelser omkring, hvor mange ressourcer arbejdspladsen kan tilgodese til interventionsarbejdet og tilpasning af omfanget af IM-processen, vil antageligvis øge sandsynligheden for at gennemføre handleplanerne.

I forhold til indsatser for at forbedre den sociale kapital i relationen mellem to afdelinger forekommer det mest hensigtsmæssigt, at begge afdelinger er repræsenteret til IM-

workshoppen. Det sikrer en grundigere behovsanalyse og en konstruktiv problemløsningsproces og fører til mere konkrete og udførebare handleplaner.

Generelt fremhævede informanterne vigtigheden af tydelige roller for ledere og medarbejdere i udarbejdelsen og gennemførelsen af handleplanerne. Både styregrupperepræsentanter og medarbejdere understregede, at støtte fra ledelsen er et vigtigt element i processen. Det er generelt en fordel, når ledelsesrepræsentanter deltager i IM-workshoppen, men det kræver, at der er en høj grad af psykologisk sikkerhed i relationen mellem ledere og medarbejdere, for at workshoppen bliver konstruktiv. At inkludere ledelsen i implementering af og opfølgning på handleplanen øger ligeledes sandsynligheden for at gennemføre handleplanen.

I stedet for at køre arbejdet med handleplanen i en parallel proces, øges sandsynligheden for at gennemføre handleplaner ved at inkludere dem i eksisterende systemer, fx LEAN.

Det kan også være en fordel at inddrage HR eller eksterne konsulenter i IM-workshoppen og eventuelt i opfølgningen på handleplanen. Dennes rolle kan enten være blot at facilitere processen, men man kan også inddrage en, der bidrager med viden om og idéer til, hvorledes man kan arbejde med problemerne.

Endelig, enkle, konkrete og velbeskrevne handleplaner er de letteste at få i mål. Derfor er det vigtigt at være grundig i beskrivelsen af alle trin i handleplanen (problemet, løsningen, implementerings og evalueringsplanen). Tænk småt - jo mere omfattende og kompleks, handleplanen er, jo sværere vil den oftest være at gennemføre. Man behøver ikke at løse alle problemer i én handleplan.

5. KVANTITATIV PROCES- OG EFFEKTEVALUERING

5.1 Indledning

Den første fase i projektet bestod af en kortlægning af den sociale kapital, produktivitet engagement og trivsel på de udvalgte mejerier.

Formålet med kortlægningen var at

- få input til IM-workshops – med henblik på at afklare, om der er nogle afdelinger, der har større behov for indsatser end andre.
- måle udgangspunktet for social kapital i de enkelte afdelinger for at kunne måle på, om der er sket en udvikling i den sociale kapital i løbet af projektperioden.
- måle udgangspunktet for medarbejdernes engagement, produktivitet og trivsel med henblik på at kunne måle på udviklingen i disse parametre i projektperioden.

For at belyse udviklingen i social kapital, produktivitet engagement og trivsel sendte vi ved undersøgelsens afslutning ligeledes spørgeskemaer ud til alle medarbejdere på de seks mejerier.

5.2 Metode

Den indledende og den opfølgende kortlægning af den sociale kapital på mejerierne blev gennemført som en internetbaseret spørgeskemaundersøgelse. Alle medarbejdere på de seks mejerier deltog i den indledende og den opfølgende kortlægning af den sociale kapital på mejerierne.

5.2.1 Deltagerne

I alt deltog seks mejerier i projektet. Alle medarbejdere på mejerierne, inklusiv ledelsen, blev bedt om at udfylde spørgeskemaet. Spørgeskemaet blev gennemført som en åben kohorteundersøgelse, hvilket indebærer, at de medarbejdere, der arbejdede på de seks mejerier på de to undersøgelsestidspunkter, blev inviteret til at deltage i undersøgelsen. I alt blev 1.109 medarbejdere inviteret til at deltage i undersøgelsen. 538 medarbejdere deltog både i den indledende og den opfølgende kortlægning af den sociale kapital. 253 deltog kun i den indledende kortlægning og 173 deltog kun i den opfølgende kortlægning. 145 medarbejdere undlod at svare på det udsendte spørgeskema. I den indledende spørgeskemaundersøgelse fordeler de deltagende medarbejdere sig på 67 afdelinger med tre eller flere medarbejdere.

I den indledende spørgeskemaundersøgelse varierede svarprocenten på de seks mejerier mellem 74 og 94. I den opfølgende spørgeskemaundersøgelse varierede svarprocenten mellem 63 og 89. I runde 1 og 2 var henholdsvis 30,7 og 31,7 procent af deltagerne

kvinder og gennemsnitsalderen i runde 2 var på 46,1 år (SD=10,3). Vi har ikke adgang til svarpersonernes alder ved runde 1.

5.2.2 Fremgangsmåden

De seks mejerier blev rekrutteret via Mejeribrugets Samarbejdsforum. Alle seks mejerier er en del af det samme firma. Kontaktpersonerne på mejerierne udleverede en oversigt over samtlige afdelinger på mejeriet samt en oversigt over, hvilke afdelinger der arbejdede sammen på mejeriet.

Alle medarbejdere, inklusiv ledelsen, modtog et brev med en invitation og en personlig adgangskode til at udfylde spørgeskemaet online. Mejerierne satte pc'er til rådighed, så medarbejderne kunne besvare spørgeskemaet i arbejdstiden. Den indledende spørgeskemaundersøgelse fandt sted fra juni til august 2015. Den opfølgende spørgeskemaundersøgelse fandt sted fra februar til april 2017. Der blev sendt påmindelser ud for at opnå den højest mulige svarprocent. Deltagerne blev ligeledes gjort opmærksom på, at al deltagelse i spørgeskemaundersøgelsen var frivillig.

5.2.3 Spørgeskemaet

Social kapital

Det primære formål med undersøgelsen var at kortlægge den sociale kapital på de seks mejerier. Dette blev gjort ved hjælp af NFA's spørgeskema om social kapital (Borg et al., 2014). Formålet med spørgeskemaet er at undersøge et gruppefænomen (social kapital) gennem individuelle besvarelser, og spørgeskemaet baserer sig dermed på *reference shift consensus*-metoden (van Mierlo et al., 2009). Det fungerer på den måde, at man beder svarpersonen om at vurdere den sociale kapital i afdelingen i stedet for at spørge deltagerne om deres personlige oplevelse af social kapital. Eksempelvis anvendes følgende formulering: "Min afdeling har et godt samarbejde med Afdeling X" i stedet for: "Jeg har et godt samarbejde med Afdeling X".

Spørgeskemaet om social kapital indeholder i alt 21 udsagn, som er inddelt i følgende fire skalaer, der operationaliserer de fire former for social kapital på arbejdspladsen:

- Social kapital inden for gruppen (samlende social kapital), der består af seks udsagn ($\alpha = 0,88$). Et eksempel er: "I min afdeling hjælper vi kollegaer, der har for meget at lave."
- Social kapital mellem grupper (brobyggende social kapital), der også består af seks udsagn ($\alpha = 0,95$). Et eksempel er: "Afdeling X har stor forståelse for det arbejde vi udfører i min afdeling."
- Social kapital i forhold til nærmeste leder (forbindende social kapital), der ligeledes består af seks udsagn ($\alpha = 0,95$). Et eksempel er: "Afdelingens forhold til vores nærmeste leder er præget af gensidig respekt og anerkendelse."
- Social kapital i forhold til arbejdspladsen som helhed (forbindende social kapital), der består af tre udsagn ($\alpha = 0,78$). Et eksempel er: "I min afdeling føler vi en stærk tilknytning til vores arbejdsplads."

Deltagerne bliver bedt om at angive, i hvor høj grad de mener, at udsagnene gælder for deres afdeling på en fempunktets Likert skala fra 1-5, hvor 1 = I meget lav grad og 5 = I meget høj grad. Der indgik ikke en "ved ikke" svarmulighed, men deltagerne havde mulighed for at springe et spørgsmål over, hvis de ikke kunne besvare det. Svarkategorierne på de udsagn, der operationaliserer de fire former for social kapital, blev tildelt værdier fra 0 til 100. For hver deltager blev gennemsnittet for hvert af de fire skalaer beregnet på en skala fra 0 til 100, hvor en høj skalaværdi indikerer en høj grad af social kapital. Til sidst blev skalaværdierne aggregeret på afdelingsniveau.

Ud over spørgsmål vedrørende den sociale kapital på mejerierne indgik der også spørgsmål vedrørende medarbejdernes engagement, trivsel og selvvaluerede produktivitet.

Engagement i arbejdet

Engagement i arbejdet blev målt med Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9) (Schaufeli et al., 2002), der består af ni udsagn ($\alpha = 0,93$). Et eksempel på et udsagn er: "Jeg føler mig fuld af energi, når jeg er på arbejde." Deltageren forholder sig til udsagnene på en syvpunktets Likert skala, der går fra 1 (Aldrig) til 7 (Altid). Svarene transformeres til en skala fra 0-100, og der blev beregnet et gennemsnit (skalaværdi) for hver deltager. En høj skalaværdi indikerer en høj grad af engagement i arbejdet.

Trivsel og psykologisk velbefindende

Trivsel blev målt med WHO-5 skalaen (Bech et al., 2003), der består af fem spørgsmål ($\alpha = 0,85$). Et eksempel på et spørgsmål er: "Hvor stor en del af tiden i de seneste 2 uger har du været glad og i godt humør?" Deltageren besvarer spørgsmålene på en sekspunktets Likert skala, der går fra 1 (Hele tiden) til 6 (På intet tidspunkt). Svarene transformeres til en skala fra 0-100, og der blev beregnet et gennemsnit (skalaværdi) for hver deltager. I analyserne bliver skalaen vendt om, så en høj skalaværdi indikerer en høj grad af trivsel.

Selvvalueret produktivitet

Selvvalueret produktivitet blev målt med to spørgsmål: "Giver forholdene på din arbejdsplads mulighed for, at du kan udføre arbejdet tilfredsstillende?" og "Kan du udføre dine arbejdsopgaver uden forstyrrende afbrydelser?" (Pearson's $r=0,52$). Deltageren besvarer spørgsmålene på en fempunktets Likert skala, der går fra 1 (I meget lav grad) til 5 (I meget høj grad). Svarene transformeres til en skala fra 0-100, og der blev beregnet et gennemsnit (skalaværdi) for hver deltager. En høj skalaværdi indikerer en høj grad af selvvalueret produktivitet.

Sygefravær

Oplysninger om sygefravær baserer sig på mejeriernes egne registreringer. De seks mejerier har på afdelingsniveau opgjort sygefravær på månedsbasis, hvor fraværet er opgjort som en procentsats af den samlede arbejdstid. Oplysningerne dækker over både kortvarigt og langvarigt sygefravær. Vores mål for sygefravær er opgjort som det gennemsnitlige sygefravær over en toårig opfølgingsperiode (fra juni 2015 til ultimo maj 2017) efter den indledende spørgeskemaundersøgelse, der blev afsluttet i juni 2015.

5.2.4 Statistiske analyser

Se appendiks 2.

5.3 Resultater

I resultat afsnittet præsenterer vi resultater fra den indledende og den opfølgende spørgeskemaundersøgelse med henblik på at undersøge følgende overordnede spørgsmål:

- Hvordan har medarbejderne oplevet processen omkring arbejdet med den sociale kapital?
- Hvilken effekt har arbejdet med den sociale kapital haft, når man sammenligner de afdelinger, der har udarbejdet handleplaner om social kapital med de afdelinger, der ikke har udarbejdet handleplaner om social kapital?
- Hvilken betydning har social kapital for produktivitet, engagement og trivsel blandt medarbejderne på de seks mejerier?

I det følgende præsenterer vi resultater fra den kvantitative procesevaluering.

5.3.3 Kvantitativ procesevaluering

I den kvantitative procesevaluering vil vi først undersøge medarbejdernes deltagelse i interventionsaktiviteterne og medarbejdernes kendskab til de udarbejdede handleplaner i de afdelinger, der har udarbejdet handleplaner. Herefter undersøger vi medarbejdernes oplevelse af processen omkring implementeringen af handleplanerne.

Deltagelse i IM-workshops og kendskab til handleplaner

I forbindelse med projektet blev der afholdt 38 IM-workshops, hvor de arbejdede med den sociale kapital i afdelingen. På de 38 workshops udarbejdede 36 afdelinger en eller flere handleplaner om afdelingens sociale kapital.

Af de 711 svarpersoner, der deltog i den opfølgende spørgeskemaundersøgelse, viser tabel 5.1, at 402 arbejdede i afdelinger, der udarbejdede en eller flere handleplaner.

Tabel 5.1: Svarpersonens afdeling har udarbejdet en handleplan

	Antal	Procent
Ja	402	58,6
Nej	284	41,4

Resultaterne i tabel 5.1 er opgjort på baggrund af vores viden om, hvilke medarbejdere, der arbejdede i de afdelinger, der udarbejdede handleplaner i forbindelse med en IM-workshop.

En væsentlig forudsætning for, at en afdeling kan implementere en handleplan er, at medarbejderne i afdelingen har kendskab til handleplanen. Vi har derfor spurgt de

medarbejdere, der ifølge vores registreringer arbejdede i afdelinger, der har udarbejdet handleplaner, om de har kendskab til den handleplan, som deres afdeling har udarbejdet. Tabel 5.2 viser, at lidt over halvdelen af medarbejderne i de relevante afdelinger har kendskab til de handleplaner, deres afdeling har udarbejdet. Tabellen viser imidlertid også, at der er stor forskel på tværs af de seks mejerier på, i hvor høj grad medarbejderne har kendskab til de handleplaner, der er udarbejdet i afdelingen.

Tabel 5.2: Kendskab til handleplan blandt svarpersoner, der arbejder i afdelinger, der har udarbejdet handleplaner for hele populationen og særskilt efter mejeri

	Mejeri						I alt	
	1	2	3	4	5	6	Antal	Procent
Ja	51,3	61,8	79,0	51,7	65,2	53,1	219	56,2
Nej	48,7	38,2	21,1	48,4	34,8	46,9	171	43,9

Personer, der arbejdede i afdelinger, der ikke har udarbejdet handleplaner og personer, der svarede, at de ikke har kendskab til den handleplan, der er udarbejdet for deres afdeling, er herudover blevet spurgt om, hvorvidt de har kendskab til aktiviteter, der retter sig mod samarbejdet på arbejdspladsen. Tabel 5.3 viser, at lidt over halvdelen af disse personer har kendskab til aktiviteter på arbejdspladsen, der orienterer sig mod måden, man samarbejder på.

Tabel 5.3: Kendskab til aktiviteter, der retter sig mod måden, man samarbejder på, blandt svarpersoner, der arbejder i afdelinger, der ikke har udarbejdet handleplaner og svarpersoner, der ikke kender de handleplaner, der er udarbejdet for deres afdeling

	Antal	Procent
Ja	245	53,5
Nej	213	46,5

Endelig viser tabel 5.4, at 82 medarbejdere, der ikke har kendskab til konkrete handleplaner, som deres afdeling har udarbejdet, alligevel har kendskab til aktiviteter, der retter sig mod samarbejdet. Dette resultat tyder på, at nogle medarbejdere på de seks mejerier har et kendskab til, at der foregår aktiviteter på arbejdspladsen og i afdelingen, men at disse medarbejdere ikke nødvendigvis relaterer disse aktiviteter til, at der i forbindelse med projektet er udarbejdet handleplaner om social kapital og samarbejde i deres afdeling.

Tabel 5.4: Kendskab til aktiviteter, der retter sig mod måden, man samarbejder på, blandt svarpersoner, særskilt efter om svarpersonens afdeling har udarbejdet en handleplan

Kendskab til aktiviteter	Svarpersonens team har udarbejdet handleplan (Procent (Antal))	
	Ja	Nej
Ja	45,6 (82)	58,2 (159)
Nej	54,4 (98)	41,8 (114)
I alt	100 (180)	100 (273)

Tabel 5.4 viser endvidere, at 159 medarbejdere, hvis afdeling ikke har udviklet en handleplan, har kendskab til aktiviteter på arbejdspladsen, der orienterer sig mod måden, man samarbejder på. På baggrund af datamaterialet kan det ikke afgøres, om disse aktiviteter finder sted i de afdelinger, som svarpersonerne arbejder i, da der er spurgt til, om svarpersonen har kendskab til 'aktiviteter på arbejdspladsen'.

Resultaterne af analysen af medarbejdernes kendskab til handleplanerne viser således, at det ikke er alle medarbejdere, der arbejder i afdelinger, der har udarbejdet handleplaner, der har kendskab til disse handleplaner. Resultaterne viser videre, at der på tværs af de seks mejerier er store forskelle i de berørte medarbejders kendskab til de udviklede handleplaner. Herudover tilkendegiver mere end halvdelen af de svarpersoner, der arbejder i teams, der ikke har udviklet handleplaner, at de har kendskab til aktiviteter, der orienterer sig mod måden, man samarbejder på, på arbejdspladsen.

Medarbejdernes oplevelse af arbejdet med handleplanerne

Vi har i opfølgningsspørgeskemaet spurgt de medarbejdere, der svarer, at de har kendskab til, at deres afdeling har udarbejdet en handleplan om, hvordan de har oplevet handleplanen og arbejdet med at implementere handleplanen. Implementeringen af handleplanen er et helt centralt moment i arbejdet med den sociale kapital på arbejdspladsen.

Tabel 5.5 viser, at lidt under halvdelen, af de medarbejdere, der svarer, at de har kendskab til handleplanen, tilkendegiver, at de har været med til at udvikle handleplanen på en IM-workshop.

Tabel 5.5: Har du været med til at udvikle handleplanen?

	Antal	Procent
Ja	97	41,8
Nej	135	58,2

Tabel 5.6 viser, besvarelsene på otte spørgsmål om, hvordan de medarbejdere, der svarer, at de har kendskab til, at der er udarbejdet en handleplan i deres afdeling, har oplevet indsatsen for at implementere handleplanen.

Tabellen viser, at omkring 70 procent af medarbejderne, der har svaret, oplever, at deres handleplan i høj grad eller i meget høj grad har været relevant for deres afdeling, og dette resultat tyder således på, at den grundige behovsafklaring, der fandt sted i forbindelse med IM-workshoppen, kan have bidraget til at identificere nogle væsentlige problemstillinger i de relevante afdelinger.

Tabel 5.6: Fordeling på spørgsmål om svarpersonernes oplevelse af indsatsen for at implementere handleplanerne i deres afdeling (procent)

	I meget lav grad	I lav grad	Delvist	I høj grad	I meget høj grad	Antal
Handleplanen er relevant i forhold til de ting, der er vigtige i min afdeling	1,7	4,8	22,5	58,4	12,6	231
Medarbejderne i min afdeling er blevet involveret i arbejdet med handleplanen	5,2	6,9	36,4	42,0	9,5	231
Ledelsen har bakket op om arbejdet med handleplanen	2,6	3,9	29,3	49,3	14,9	229
Medarbejderne i min afdeling har taget fælles ansvar for at få gennemført handleplanen	3,0	6,5	37,7	42,9	10,0	231
Medarbejderne i min afdeling har støttet op omkring arbejdet med handleplanen	2,6	6,1	38,1	43,3	10,0	231
Vi har haft tid til at arbejde med handleplanen	5,2	12,1	42,0	34,6	6,1	231
Medarbejderne har fulgt op på handleplanen	5,3	9,2	45,6	33,3	6,6	228
Ledelsen har fulgt op på handleplanen	5,7	10,0	40,2	37,6	6,6	229

Tabel 5.6 viser videre, at mere end 60 procent af medarbejderne oplever, at ledelsen i høj grad eller i meget høj grad har bakket op om arbejdet med handleplanen. Herudover viser tabellen, at omkring 50 procent af medarbejderne i afdelingen i høj grad eller i meget høj grad oplever, at de 1) er blevet inddraget i arbejdet med handleplanen, 2) har taget fælles ansvar og 3) har støttet op om arbejdet med handleplanen.

Endelig viser tabel 5.6, at omkring 40 procent af medarbejderne svarer, at de i høj grad eller i meget høj grad har haft tid til at arbejde med handleplanen, og at ledelse og medarbejdere har fulgt op på handleplanen.

I spørgeskemaet har vi også spurgt de medarbejdere, der svarer, at de har kendskab til den eller de handleplaner, der er udarbejdet i deres afdeling, om de har fået gennemført handleplanen. Hertil svarer 22,8 procent 'Helt', 68,3 procent svarer 'Delvist', og 8,9 procent svarer 'Slet ikke'.

Resultaterne i tabel 5.7 tyder på, at der er en sammenhæng mellem, hvor ofte medarbejderne oplever, at de diskuterer handleplanen på møder i afdelingen og i hvor høj grad, der har fået gennemført handleplanen.

Tabel 5.7: Fordeling på spørgsmål om svarpersonernes oplevelse af, om de har fået gennemført deres handleplan, særligt efter hvor ofte de har diskuteret handleplanen på møder (procent)

Har I diskuteret handleplanen på møder (fx tavlemøder)?	Har I fået gennemført handleplanen?			Antal
	Helt	Delvist	Slet ikke	
Ja, ofte	48,0	48,0	4,0	25
Ja, af og til	27,0	72,1	0,9	111
Ja, men kun en gang	12,2	71,4	16,3	49
Nej	7,9	65,8	26,3	38

På baggrund af de otte spørgsmål i tabel 5.6 har vi konstrueret et additivt index, der måler svarpersonernes oplevelse af den samlede indsats for at implementere handleplanerne i afdelingen.¹ Det additive implementeringsindex går fra 8 til 40, og jo højere scoren er, jo bedre vurderer svarpersonen indsatsen for at implementere handleplanerne i deres afdeling. Gennemsnittet på indexet er 27,7, hvilket tyder på, at det 'gennemsnitlige' svar på de otte spørgsmål ligger mellem 'Delvist' og 'I høj grad'.

Tabel 5.8: Svarpersonernes gennemsnit på det additive implementeringsindex, særligt efter deres oplevelse af, om de har fået gennemført deres handleplan

Har I fået gennemført handleplanen?	Gennemsnit på		
	additivt implementeringsindex	Antal	p-værdi
Helt	32,5	51	<0,0001
Delvist	27,3	153	<0,0001
Slet ikke	19,2	20	(ref)

Tabel 5.8 viser, at der er en klar sammenhæng mellem svarpersonernes oplevelse af, om de har fået gennemført deres handleplaner og deres gennemsnit på det additive implementeringsindex. Svarpersoner, der vurderer, at de 'Slet ikke' har fået gennemført deres handleplaner, har således et signifikant lavere gennemsnit på implementeringsindexet end svarpersoner, der vurderer, at de 'Delvist' eller 'Helt' har fået gennemført deres handleplaner. Yderligere analyser viser endvidere en stærk korrelation mellem de to variable (Pearson's $r=0,58$).

På tværs af de seks mejerier er der mindre forskelle i deres gennemsnitlige scores på det additive implementeringsindex (fra 24,9 til 28,9). På tværs af de teams, der har udarbejdet handleplaner, er forskellene i de gennemsnitlige scores noget større (fra 22,8 til 36,6).

Resultaterne fra den kvantitative procesevaluering tyder således på, at der er forskel på, i hvor høj grad de forskellige afdelinger har fået implementeret deres handleplaner, og at svarpersonernes oplevelse af, hvor godt de har fået implementeret handleplanerne,

¹ En eksplorativ faktoranalyse viser, at de otte spørgsmål loader på den samme underliggende faktor, hvilket betyder, at de otte spørgsmål kan lægges sammen i et additivt index.

hænger nøje sammen med deres oplevelse af handleplanernes relevans samt medarbejderen og lederes indsats og engagement i arbejdet med handleplanerne.

5.3.4 Kvantitativ effektevaluering

I den kvantitative effektevaluering vil vi undersøge udviklingen i den sociale kapital på to niveauer: 1) på afdelingsniveau og 2) på individniveau blandt de personer, der har svaret, at de har kendskab til, at deres afdeling har udviklet en handleplan om social kapital.

Formålet med analyserne på afdelingsniveau er at undersøge, om der er forskelle i udviklingen af den sociale kapital i afdelinger, der henholdsvis har og ikke har udviklet handleplaner om social kapital. Herefter vil vi undersøge, om der er forhold, der relaterer sig til, hvordan afdelingerne har arbejdet med deres handleplaner, der har betydning for udviklingen i den sociale kapital i opfølgingsperioden. På grund af datamaterialets beskaffenhed vil sidstnævnte analyser blive gennemført på individniveau.

Analyse af effekter målt på afdelingsniveau

Alle resultater i dette afsnit er analyseret på afdelingsniveau, ved at vi for hver afdeling har taget gennemsnittet af medarbejdernes besvarelser og analyserer dette gennemsnit som et udtryk for den sociale kapital og medarbejdernes engagement i arbejdet i den givne afdeling.

I forbindelse med projektet har vi kortlagt den sociale kapital på de seks deltagende mejerier. Tabel 5.9 viser gennemsnittet fra den indledende spørgeskemaundersøgelse for den sociale kapital.

Tabel 5.9: Resultater fra indledende kortlægning af den sociale kapital*

	Gennemsnit for de seks mejerier	Variation på tværs af mejerier	Variation på tværs af afdelinger
Social kapital inden for afdelingen	71,9	68,0-75,7	50,8-92,5
Social kapital mellem afdelinger	65,9	61,6-73,0	47,9-83,8
Social kapital i forhold til nærmeste leder	71,8	66,1-80,9	36,1-99,0
Social kapital i forhold til arbejdspladsen som helhed	65,5	56,3-72,5	40,5-91,8

* Resultater i tabellen er scoret på en skala fra 0-100, hvor 100 angiver den højeste grad af social kapital.

Tabel 5.9 viser, at medarbejderne på de seks mejerier generelt anlægger en positiv vurdering af den sociale kapital på arbejdspladsen, da resultaterne viser, at medarbejderne gennemsnitligt placerer sig mellem svarkategorierne mellem 'Delvist' og 'I høj grad', når de besvarer spørgsmålene om social kapital i spørgeskemaet. Tabel 5.9 viser videre, at der er en vis variation mellem de seks mejerier, og at variationen stiger, når vi ser på den sociale kapital på afdelingsniveau.

I tabel 5.10 undersøger vi, hvordan den sociale kapital og medarbejdernes engagement i arbejdet på de seks mejerier har udviklet sig på afdelingsniveau i opfølgingsperioden. Tabel 5.10 viser, at alle fire former for social kapital samt medarbejdernes engagement i arbejdet har udviklet sig positivt i løbet af projektperioden.

Tabel 5.10: Udvikling i sociale kapital og engagement i arbejdet i projektføreløbet*

	Før IM workshops	Efter IM workshops	Ændring i social kapital
Social kapital inden for afdelingen	71,9	74,3	+2,4
Social kapital mellem afdelinger	65,9	70,6	+4,7
Social kapital i forhold til nærmeste leder	71,8	74,0	+2,2
Social kapital i forhold til arbejdspladsen som helhed	65,5	68,8	+3,3
Engagement i arbejdet	73,5	78,6	+5,1

* Resultater i tabellen er scoreet på en skala fra 0-100, hvor 100 angiver den højeste grad af social kapital.

På denne baggrund vil det være relevant at undersøge, om der er forskel i udviklingen i den sociale kapital i afdelinger, der henholdsvis har og ikke har udviklet handleplaner om social kapital.

Tabel 5.11: Udvikling i den sociale kapital for afdelinger særskilt efter, om afdelingen har udviklet handleplan om social kapital på IM-workshop*

	Har udviklet handleplan	Ændring	Cohen's <i>d</i>	p-værdi
Social kapital inden for afdelingen	Ja	+3,8	0,51	0,121
	Nej	+1,0	0,13	
Social kapital mellem afdelinger	Ja	+4,3	0,61	0,490
	Nej	+5,7	0,58	
Social kapital i forhold til nærmeste leder	Ja	+3,9	0,37	0,053
	Nej	-0,9	-0,10	
Social kapital i forhold til arbejdspladsen som helhed	Ja	+4,9	0,61	0,023
	Nej	+0,1	0,01	
Engagement i arbejdet	Ja	+7,3	0,97	0,002
	Nej	+2,3	0,37	

* Resultater i tabellen er scoreet på en skala fra 0-100, hvor 100 angiver den højeste grad af social kapital. N varierer mellem 59 og 66 afdelinger.

Med en enkelt undtagelse viser tabel 5.11, at den sociale kapital og medarbejdernes engagement i arbejdet generelt har udviklet sig mere positivt i de afdelinger, der har udviklet handleplaner om social kapital end i de afdelinger, der ikke har. De afdelinger, der har udviklet handleplaner udviser større positive ændringer i social kapital i forhold til arbejdspladsen som helhed og i forhold til medarbejdernes engagement i arbejdet end afdelinger, der ikke har udviklet handleplaner – og disse forskelle er statistisk signifikante.

Tabel 5.11 viser endvidere, at den sociale kapital i forhold til nærmeste leder har udviklet sig mere positivt for afdelinger, der har udviklet handleplaner end for afdelinger, der ikke har udviklet handleplaner – og denne forskel er tæt på at være statistisk signifikant.

Tabellen viser også, at der ikke er signifikante forskelle på de to grupper i forhold til deres respektive ændringer i den sociale kapital inden for afdelingen og i den sociale kapital mellem afdelinger. Hvad angår den sociale kapital mellem afdelinger, viser tabel 5.11, at udviklingen har været mere positiv i den gruppe, der ikke har udviklet handleplaner. Dette kan blandt andet skyldes, at flere mejerier iværksatte tværgående initiativer til fremme af netop denne form for social kapital i projektperioden.

Endelig giver tabel 5.11 et indtryk af, hvor stor effekten af interventionen har været på den sociale kapital og på engagement i arbejdet i de to grupper. Vi har målt effekten ved hjælp af Cohen's *d* (Cohen, 1988). En koefficient, der er større end 0,8, betragtes som 'Stor', en koefficient mellem 0,5, og 0,8 betragtes som 'Moderat', og en koefficient mellem 0,2 og 0,5 betragtes som 'Lille'. Endelig betragtes en koefficient, der er mindre end 0,2 som en negligérbar effekt. På baggrund af disse tommelfingerregler viser tabel 5.11, at udviklingen i interventionsgruppen er *moderat* positiv, når man ser på social kapital inden for afdelingen og social kapital i forhold til arbejdspladsen som helhed. For disse to typer af social kapital er effekten i den gruppe, der ikke gennemførte workshops er negligérbar. For den sociale kapital mellem afdelinger finder vi en *moderat* positiv udvikling for begge grupper. Når man ser på den sociale kapital i forhold til nærmeste leder, viser Cohen's *d* en *lille* positiv udvikling for interventionsgruppen, mens udviklingen er negligérbar for gruppen, der ikke har gennemført IM-workshops. Endelig viser tabel 5.11 en *stor* positiv udvikling i engagement i arbejdet for interventionsgruppen, mens vi finder en *lille* positiv udvikling i den gruppe, der ikke har gennemført IM-workshops.

Mejerispecifikke analyser af, hvordan den sociale kapital har udviklet sig viser, at der på tværs af mejerierne er store forskelle på, hvordan den sociale kapital har udviklet sig for grupper, der henholdsvis har og ikke har udviklet handleplaner om social kapital. På nogle mejerier er der store forskelle på de to grupper, mens der på andre mejerier ikke er nævneværdige forskelle på grupperne. Disse resultater tyder på, at der er arbejdspladsspecifikke forhold, der også har betydning for gennemførelsen af arbejdspladsinterventioner og for mulighederne for at foretage en effektiv implementering af de udviklede handleplaner (resultater ikke vist i tabeller).

Sammenfattende tyder resultaterne på, at social kapital og engagement i arbejdet, målt på afdelingsniveau, har udviklet sig mere positivt i de afdelinger, der har udviklet handleplaner end i de afdelinger, der ikke har. Nogle af de observerede forskelle er statistisk signifikante, og andre er ikke. Resultaterne fra projektet tyder imidlertid også på, at der er forskelle på, hvor stor gennemslagskraft handleplanerne har haft på de enkelte mejerier. I det følgende vil vi derfor se nærmere på, hvilket betydning

processuelle faktorer i implementeringen af handleplanerne har haft for handleplanernes gennemslagskraft på de seks mejerier.

Analyse af effekter målt på individniveau: hvad betyder implementeringen af handleplanerne for deres gennemslagskraft?

I det følgende undersøger vi, om der er forhold, der relaterer sig til den konkrete implementering af handleplanerne, der har betydning for handleplanernes gennemslagskraft i forhold til de fire former for social kapital og medarbejdernes engagement i arbejdet. I dette afsnit fokuserer vi på de medarbejdere, der i den opfølgende spørgeskemaundersøgelse svarede, at de havde kendskab til den eller de handleplaner, der var blevet udviklet i deres afdeling.

I en indledende analyse fandt vi ud af, at der ikke er en statistisk signifikant sammenhæng mellem svarpersonernes kendskab til handleplanerne og handleplanernes effekt på social kapital og engagement i arbejdet.

I forbindelse med den kvantitative procesevaluering fandt vi en høj korrelation mellem det additive implementeringsindex og det enkeltspørgsmål, der fokuserede på, i hvor høj grad medarbejderne oplevede, at de havde fået gennemført deres handleplan. I det følgende vil vi undersøge, om der er forskel på interventionens effekter for svarpersoner, der har svaret 'Helt', 'Delvist' eller 'Slet ikke' på spørgsmålet om, hvorvidt de har fået gennemført deres handleplan.

Tabel 5.12: Udvikling i social kapital og engagement særskilt efter svarpersonens vurdering af handleplanens implementeringsgrad*

	Handleplan gennemført	Ændring	p-værdi
Social kapital inden for afdelingen	Helt	5,4	0,008
	Delvist	0,8	0,065
	Slet ikke	-7,0	(Ref)
Social kapital mellem afdelinger	Helt	9,2	<,000
	Delvist	1,2	0,049
	Slet ikke	-5,9	(Ref)
Social kapital i forhold til nærmeste leder	Helt	5,2	0,002
	Delvist	2,1	0,004
	Slet ikke	-13,3	(Ref)
Social kapital i forhold til arbejdspladsen som helhed	Helt	6,6	0,008
	Delvist	4,8	0,010
	Slet ikke	-8,3	(Ref)
Engagement i arbejdet	Helt	4,4	0,078
	Delvist	5,1	0,031
	Slet ikke	-2,2	(Ref)

* Resultater i tabellen er scoreet på en skala fra 0-100, hvor 100 angiver den højeste grad af social kapital og engagement.

Det overordnede indtryk fra tabel 5.12 er, at social kapital og engagement i arbejdet har udviklet sig signifikant mere positivt for svarpersoner, der vurderer, at de 'Helt' eller

'Delvist' har fået gennemført deres handleplan, når man sammenligner med svarpersoner, der vurderer, at de 'Slet ikke' har fået gennemført deres handleplan. Resultaterne indikerer således, at indsatsen for at implementere handleplanen hænger sammen med medarbejdernes oplevelse af, om handleplanen fører til forbedringer af den sociale kapital og medarbejdernes engagement i arbejdet.

Resultaterne tyder endvidere på, at en handleplan, der ikke implementeres efter hensigten, ligefrem kan have en negativ indflydelse på social kapital og engagement i arbejdet. Tabel 5.12 viser, at der for gruppen, der svarer, at handleplanen 'Slet ikke' er gennemført, generelt har været en negativ udvikling i social kapital og engagement i arbejdet, mens vi fandt positive udviklingstendenser for de svarpersoner, der svarede, at de 'Delvist' eller 'Helt' havde gennemført deres handleplan.

Analyse af effekter målt på individniveau: medarbejdernes oplevelse af udviklingen i samarbejde og social kapital på arbejdspladsen

I opfølgningsspørgeskemaet har vi som en del af effektevalueringen bedt svarpersonerne om at vurdere udviklingen i en række forhold, der relaterer sig til samarbejde og social kapital på arbejdspladsen.

Tabel 5.13 viser, at svarpersonerne generelt vurderer, at samarbejdet på arbejdspladsen har udviklet sig positivt i det år, der gik forud for opfølgningsundersøgelsen. Tabellen viser, at omkring 50 procent vurderer, at samarbejdet inden for egen afdeling, med andre afdelinger og med den nærmeste leder er blevet forbedret. Omkring 30 procent vurderer, at samarbejdet med den overordnede ledelse er blevet forbedret.

Tabel 5.13: Fordeling på spørgsmål om svarpersonernes oplevelse af udviklingen i fire typer af samarbejdsrelationer inden for det seneste år (procent)*

	Meget forværret	Forværret	Uændret	Forbedret	Meget forbedret	Antal
I løbet af det seneste år er samarbejdet i min afdeling blevet:	0,9	5,5	40,4	37,1	16,0	668
I løbet af det seneste år er samarbejdet med andre afdelinger blevet:	0,3	3,3	46,7	40,7	9,0	664
I løbet af det seneste år er samarbejdet med den nærmeste leder blevet:	0,5	4,1	45,7	31,6	18,2	661
I løbet af det seneste år er samarbejdet med den overordnede ledelse blevet:	1,5	2,7	63,5	22,5	9,7	644

* Svarpersoner, der har svaret 'Ikke relevant' er ikke medtaget i tabellen.

En supplerende analyse viser, at der ikke er forskel på svarmønsteret for svarpersoner i afdelinger, der henholdsvis har og ikke har udarbejdet handleplaner i forbindelse med projektet (resultater ikke vist i tabeller).

Tabel 5.14 viser fordelingen for alle svarpersoner på en række spørgsmål om, hvordan de oplever samarbejde, handlekompetence og dialog på arbejdspladsen. Tabellen viser, at et stort flertal af svarpersonerne tilkendegiver, at de har fået en bedre tro på, at de kan håndtere udfordringer omkring samarbejde og arbejdsmiljø på arbejdspladsen. Et klart flertal af svarpersonerne tilkendegiver endvidere, at de oplever, at deres arbejdsplads er blevet 'bedre' i løbet af det seneste år.

Tabel 5.14: Fordeling på spørgsmål om svarpersonernes oplevelse af, hvordan samarbejde og dialog har udviklet sig på arbejdspladsen i løbet af det seneste år (procent)*

	Nej	Ja, lidt bedre	Ja, noget bedre	Ja, meget bedre	Antal
I løbet af det seneste år har mine kolleger og jeg fået en bedre tro på, at vi selv kan løse problemer omkring samarbejdet på arbejdspladsen	18,0	28,8	28,8	24,4	639
I løbet af det seneste år er mine kolleger og jeg blevet bedre til at undgå, at der opstår problemer omkring samarbejdet på arbejdspladsen	18,2	31,0	29,4	21,3	642
I løbet af det seneste år har vi fået en bedre dialog om arbejdsmiljø og trivsel på arbejdspladsen	16,4	28,5	30,0	25,1	646
I løbet af det seneste år er [mejeriet] blevet en bedre arbejdsplads	22,7	29,7	27,5	20,1	643

* Svarpersoner, der har svaret 'Ikke relevant' er ikke medtaget i tabellen.

En supplerende analyse viser, at der ikke er forskel på svarmønsteret i tabel 5.14 for svarpersoner i afdelinger, der henholdsvis har og ikke har udarbejdet handleplaner i forbindelse med projektet (resultater ikke vist i tabeller).

I forhold til resultaterne i tabel 5.13 og 5.14 kan det anføres, at de må betragtes som et øjebliksbillede på medarbejdernes beskrivelse af deres arbejdssituation. Vi har ikke indsamlet resultater for de spørgsmål, der indgår i de to tabeller ved den første spørgeskemaundersøgelse, og det er således ikke muligt at beskrive, hvordan resultaterne i de to tabeller har udviklet sig for medarbejdere i afdelinger, der henholdsvis har og ikke har udarbejdet handleplaner i forbindelse med projektet.

For at undersøge troværdigheden af resultaterne i tabel 5.14, har vi derfor undersøgt, om der er forskel på svarmønstrene i tabel 5.14 for svarpersoner, der i procesevalueringen har svaret, at de 'Helt', 'Delvist' eller 'Slet ikke' har fået gennemført deres handleplan.

Tabel 5.15 viser, at der er meget tydelige og signifikante forskelle på, hvordan svarpersoner, der oplever, at de 'Helt', 'Delvist' eller 'Slet ikke' har fået gennemført deres handleplan, besvarer spørgsmålene i tabel 5.14. Resultaterne i tabel 5.15 tyder således på, at det at arbejde med handleplaner om social kapital ikke blot hænger sammen med

social kapital og engagement på arbejdspladsen, da resultaterne tyder på, at der også lader til at finde en form for læring sted i processen. Resultaterne i tabel 5.15 indikerer således en klar 'dosis-respons'- sammenhæng mellem, hvor godt svarpersonerne vurderer, at de har gennemført deres handleplan og 1) deres tro på, at de og deres kolleger kan løse problemer omkring samarbejde, 2) forebygge, at der opstår problemer omkring samarbejdet, 3) skabe bedre dialog omkring arbejdsmiljø og trivsel og 4) at føle et tilhørsforhold til arbejdspladsen.

Tabel 5.15: Svarpersonernes oplevelse af, hvordan samarbejde og dialog har udviklet sig på arbejdspladsen i løbet af det seneste år særsomt efter svarpersonens vurdering af handleplanens implementeringsgrad*

	Handleplan gennemført	Score (0-100)	p-værdi
I løbet af det seneste år har mine kolleger og jeg fået en bedre tro på, at vi selv kan løse problemer omkring samarbejdet på arbejdspladsen	Helt	76,4	<,000
	Delvist	54,5	0,001
	Slet ikke	28,8	(Ref)
I løbet af det seneste år er mine kolleger og jeg blevet bedre til at undgå, at der opstår problemer omkring samarbejdet på arbejdspladsen	Helt	73,9	<,000
	Delvist	50,9	0,047
	Slet ikke	35,1	(Ref)
I løbet af det seneste år har vi fået en bedre dialog om arbejdsmiljø og trivsel på arbejdspladsen	Helt	76,2	<,000
	Delvist	53,9	0,009
	Slet ikke	33,3	(Ref)
I løbet af det seneste år er [mejeriet] blevet en bedre arbejdsplads	Helt	72,5	<,000
	Delvist	46,7	<,000
	Slet ikke	14,0	(Ref)

* Resultater i tabellen er scoret på en skala fra 0-100, hvor 100 angiver den højeste grad af det givne spørgsmål

Resultaterne tyder således på, at en indsats for at forbedre den sociale kapital ikke blot har betydning for den sociale kapital på arbejdspladsen, men at indsatsen også indebærer nogle processuelle gevinster i form af en læring omkring håndtering af arbejdsmiljø og udvikling af en organisatorisk egenomsorg i det lokale arbejdsmiljøarbejde. Dette kan således betyde, at arbejdet med den sociale kapital på arbejdspladsen ikke blot kan have direkte effekter i form af forbedret social kapital, men også nogle indirekte effekter i form af en læring omkring håndtering af det psykosociale arbejdsmiljø på arbejdspladsen.

Sammenhænge mellem social kapital og relevante udfaldsmål

I det følgende vil vi undersøge, om social kapital har betydning for medarbejdernes selvvaluerede produktivitet, deres engagement i arbejdet, deres psykologiske velbefindende samt omfanget af sygefravær på afdelingsniveau.

Vi har valgt at foretage disse analyser på baggrund af et longitudinelt design, da dette design tilbyder den mest robuste analysemetode til undersøgelse af sammenhænge af spørgeskemadata (Podsakoff et al., 2003). Det blev indledningsvist anført, at vi betragter

social kapital som et fænomen, der manifesterer sig i grupper, og at det derfor bør blive analyseret på gruppeniveau. Det tilgængelige datamateriale forekommer imidlertid for spinkelt til at foretage en longitudinel analyse, da det baserer sig på relativt få grupper (<100). Vi har derfor valgt at gennemføre analyserne af sammenhængen mellem social kapital på den ene side og selvvurderet produktivitet, engagement i arbejdet og psykologisk velbefindende på individniveau, da dette vil styrke datagrundlaget for analyserne. Analysen af sammenhængen mellem social kapital og sygefravær vil finde sted på afdelingsniveau, da vi kun har adgang til sygefraværdata på afdelingsniveau.

Sammenhænge mellem social kapital og medarbejdernes selvvurderede produktivitet over tid

Den sociale kapital på en arbejdsplads kan betragtes som en ressource i arbejdet, der dels forventes at understøtte arbejdstagerens muligheder for at udføre sine arbejdsopgaver og dels forventes at have betydning for arbejdstagerens trivsel i arbejdet (jf. Schaufeli & Bakker (2004)).

I det følgende vil vi undersøge denne teoretiske forventning ved at undersøge, om de fire former for social kapital hænger sammen med medarbejdernes selvvurderede produktivitet over tid.

Selvvurderet produktivitet blev målt med to spørgsmål: "Giver forholdene på din arbejdsplads mulighed for, at du kan udføre arbejdet tilfredsstillende?" og "Kan du udføre dine arbejdsopgaver uden forstyrrende afbrydelser?"

I analysen i tabel 5.16 undersøger vi, om der er en sammenhæng mellem svarpersonernes oplevelse af den sociale kapital ved den indledende spørgeskemaundersøgelse (herefter baseline) og deres selvvurderede produktivitet ved den opfølgende spørgeskemaundersøgelse (herefter follow-up). I analysen justerer vi for udfaldsvariablen (selvvurderet produktivitet) ved baseline og for andre forhold ('random effects'), der måtte knytte sig an til de afdelinger, som svarpersonerne arbejdede i ved baseline. Ved at anvende dette analyse design undersøger vi, om den sociale kapital ved baseline hænger sammen med ændringer i selvvurderet produktivitet fra baseline til follow-up.

Tabel 5.16: Resultat af longitudinel analyse af sammenhæng mellem de fire former for social kapital (målt på individniveau) og svarpersonernes selvvurderede produktivitet*

	Beta	Std. Error	p-værdi
Social kapital inden for afdelingen	0,005	0,004	0,236
Social kapital mellem afdelinger	0,014	0,004	0,001
Social kapital i forhold til nærmeste leder	0,007	0,003	0,051
Social kapital i forhold til arbejdspladsen som helhed	0,012	0,004	0,002

* Alle analyser er justeret for selvvurderet produktivitet ved baseline og 'random effects' på afdelingsniveau.

N varierer mellem 423 og 391 i de fire analyser.

Tabel 5.16 viser, at den sociale kapital på arbejdspladsen hænger sammen med medarbejdernes selvvaluerede produktivitet. Tabellen viser, at social kapital mellem afdelinger og social kapital i forhold til arbejdspladsen som helhed ved baseline hænger sammen med medarbejdernes selvvaluerede produktivitet ved follow-up. Tabellen viser ligeledes, at sammenhængen mellem social kapital i forhold til den nærmeste leder og selvvalueret produktivitet er tæt på at være statistisk signifikant, mens vi ikke finder en sammenhæng mellem social kapital inden for afdelingen og selvvalueret produktivitet over tid.

Resultaterne fra tabel 5.16 støtter således en forventning om, at den sociale kapital på arbejdspladsen har betydning for produktiviteten på arbejdspladsen, og resultaterne viser, at jo bedre den sociale kapital er, jo højere kan den selvvaluerede produktivitet forventes at være.

På den baggrund forekommer det relevant at forvente, at der er en sammenhæng mellem størrelsen af ændringer i social kapital over tid og svarpersonernes selvvaluerede produktivitet. Vi har således beregnet ændringen i hver svarpersons oplevelse af de fire former for social kapital fra baseline til follow-up, og i tabel 5.17 undersøger vi, om der er en sammenhæng mellem størrelsen på ændringen i social kapital i undersøgelsesperioden og svarpersonernes selvvaluerede produktivitet ved follow-up.

Tabel 5.17: Resultat af longitudinel analyse af sammenhæng mellem ændringer i de fire former for social kapital (målt på individniveau) og svarpersonernes selvvaluerede produktivitet*

	Beta	Std. Error	p-værdi
Ændring i social kapital inden for afdelingen	0,016	0,004	<,0001
Ændring i social kapital mellem afdelinger	0,017	0,004	<,0001
Ændring i social kapital i forhold til nærmeste leder	0,010	0,003	0,0014
Ændring i social kapital i forhold til arbejdspladsen som helhed	0,013	0,003	0,0001

* Alle analyser er justeret for selvvalueret produktivitet ved baseline og 'random effects' på afdelingsniveau.

N varierer mellem 416 og 381 i de fire analyser.

Tabel 5.17 viser, at ændringer i de fire former for social kapital alle har en positiv og statistisk signifikant sammenhæng med svarpersonernes selvvaluerede produktivitet og jo større ændring, jo højere må medarbejderens selvvaluerede produktivitet forventes at være.

Resultaterne i denne analyse støtter således vores forventning om, at social kapital på arbejdspladsen kan betragtes som en ressource i arbejdet, der understøtter arbejdstagerens oplevelse af deres muligheder for at udføre sine arbejdsopgaver.

Sammenhænge mellem social kapital og svarpersonernes engagement i arbejdet over tid

Som nævnt ovenfor, kan den sociale kapital på en arbejdsplads betragtes som en ressource i arbejdet, der på den ene side forventes at understøtte arbejdstagerens

muligheder for at udføre sine arbejdsopgaver og på den anden side har betydning for arbejdstagerens trivsel i arbejdet (jf. Schaufeli & Bakker (2004)).

I det følgende vil vi undersøge, om de fire former for social kapital hænger sammen med svarpersonernes engagement i arbejdet over tid.

I analysen i tabel 5.18 undersøger vi, om der er en sammenhæng mellem svarpersonernes oplevelse af den sociale kapital ved baseline og deres engagement i arbejdet ved follow-up. Analysen justeres som beskrevet ovenfor.

Tabel 5.18: Resultat af longitudinel analyse af sammenhæng mellem de fire former for social kapital (målt på individniveau) og svarpersonernes engagement i arbejdet*

	Beta	Std. Error	p-værdi
Social kapital inden for afdelingen	0,040	0,034	0,2439
Social kapital mellem afdelinger	0,021	0,036	0,5607
Social kapital i forhold til nærmeste leder	0,048	0,028	0,0904
Social kapital i forhold til arbejdspladsen som helhed	0,029	0,035	0,4054

* Alle analyser er justeret for engagement i arbejdet ved baseline og 'random effects' på afdelingsniveau. N varierer mellem 427 og 392 i de fire analyser.

Tabel 5.18 viser, at ingen af de fire former for social kapital på arbejdspladsen hænger sammen med medarbejdernes engagement i arbejdet ved follow-up, når vi justerer for engagement i arbejdet ved baseline.

Resultaterne fra tabel 5.16 støtter således ikke vores teoretiske forventning om, at den sociale kapital på arbejdspladsen hænger sammen med ændringer i medarbejdernes engagement i arbejdet over tid.

Vi har imidlertid også undersøgt, om der er en sammenhæng mellem størrelsen af ændringerne i social kapital over tid og svarpersonernes engagement i arbejdet.

Som ovenfor har vi beregnet ændringen i hver svarpersons oplevelse af de fire former for social kapital fra baseline til follow-up, og i tabel 5.18 undersøger vi, om der er en sammenhæng mellem størrelsen på ændringen i social kapital i undersøgelsesperioden og svarpersonernes engagement i arbejdet ved follow-up.

Tabel 5.19: Resultat af longitudinel analyse af sammenhæng mellem ændringer i de fire former for social kapital (målt på individniveau) og svarpersonernes engagement i arbejdet*

	Beta	Std. Error	p-værdi
Ændring i social kapital inden for afdelingen	0,242	0,031	<,0001
Ændring i social kapital mellem afdelinger	0,200	0,034	<,0001
Ændring i social kapital i forhold til nærmeste leder	0,169	0,027	<,0001
Ændring i social kapital i forhold til arbejdspladsen som helhed	0,235	0,027	<,0001

* Alle analyser er justeret for selv vurderet produktivitet ved baseline og 'random effects' på afdelingsniveau.

N varierer mellem 420 og 382 i de fire analyser.

Tabel 5.18 viser, at ændringer i de fire former for social kapital alle har en positiv og statistisk signifikant sammenhæng med svarpersonernes engagement i arbejdet og jo større ændring, jo højere må medarbejderens engagement i arbejdet forventes at være ved follow-up.

Det forekommer umiddelbart overraskende, at den sociale kapital i sig selv ikke har en statistisk signifikant sammenhæng med forbedringer i medarbejdernes engagement i arbejdet, mens vi finder, at ændringen i social kapital har en stærk og statistisk signifikant sammenhæng med medarbejdernes engagement i arbejdet ved follow-up.

Resultaterne i denne analyse støtter således kun delvist forventningen om, at social kapital på arbejdspladsen kan betragtes som en ressource i arbejdet, der har betydning for arbejdstagerens engagement i arbejdet.

Sammenhænge mellem social kapital og medarbejdernes psykologiske velbefindende over tid

Den sociale kapital på en arbejdsplads kan betragtes som en ressource i arbejdet, der dels forventes at understøtte arbejdstagerens muligheder for at udføre sine arbejdsopgaver og dels forventes at have betydning for arbejdstagerens trivsel i arbejdet (jf. Schaufeli & Bakker (2004)).

I det følgende vil vi undersøge denne teoretiske forventning ved at undersøge, om de fire former for social kapital hænger sammen med medarbejdernes psykologiske velbefindende over tid.

I analysen i tabel 5.20 undersøger vi, om der er en sammenhæng mellem svarpersonernes oplevelse af den sociale kapital ved baseline og deres psykologiske velbefindende ved follow-up. Analysen justeres som beskrevet ovenfor.

Tabel 5.20: Resultat af longitudinel analyse af sammenhæng mellem de fire former for social kapital (målt på individniveau) og svarpersonernes psykologiske velbefindende *

	Beta	Std. Error	p-værdi
Social kapital inden for afdelingen	0,118	0,034	0,0007
Social kapital mellem afdelinger	0,121	0,036	0,0008
Social kapital i forhold til nærmeste leder	0,091	0,027	0,0010
Social kapital i forhold til arbejdspladsen som helhed	0,085	0,032	0,0086

* Alle analyser er justeret for psykologisk velbefindende ved baseline og 'random effects' på afdelingsniveau. N varierer mellem 420 og 394 i de fire analyser.

Tabel 5.20 viser, at alle fire former for social kapital på arbejdspladsen målt ved baseline har en klar og statistisk signifikant sammenhæng med medarbejdernes psykologiske velbefindende ved follow-up.

Resultaterne fra tabel 5.20 støtter således en forventning om, at den sociale kapital på arbejdspladsen har betydning for medarbejdernes psykologiske velbefindende, og

resultaterne viser, at jo bedre den sociale kapital er, desto bedre kan medarbejdernes psykologiske velbefindende forventes at blive.

På den baggrund forekommer det relevant at forvente, at der ligeledes vil være en sammenhæng mellem størrelsen af ændringer i social kapital over tid og svarpersonernes psykologiske velbefindende. Vi har således beregnet ændringen i hver svarpersons oplevelse af de fire former for social kapital fra baseline til follow-up, og i tabel 5.21 undersøger vi, om der er en sammenhæng mellem størrelsen på ændringen i social kapital i undersøgelsesperioden og svarpersonernes psykologiske velbefindende ved follow-up.

Tabel 5.21: Resultat af longitudinel analyse af sammenhæng mellem ændringer i de fire former for social kapital (målt på individniveau) og svarpersonernes psykologiske velbefindende*

	Beta	Std. Error	p-værdi
Ændring i social kapital inden for afdelingen	0,188	0,033	<,0001
Ændring i social kapital mellem afdelinger	0,161	0,036	<,0001
Ændring i social kapital i forhold til nærmeste leder	0,113	0,028	<,0001
Ændring i social kapital i forhold til arbejdspladsen som helhed	0,148	0,028	<,0001

* Alle analyser er justeret for psykologisk velbefindende ved baseline og 'random effects' på afdelingsniveau.

N varierer mellem 422 og 384 i de fire analyser.

Tabel 5.21 viser, at ændringer i de fire former for social kapital alle har en positiv og statistisk signifikant sammenhæng med svarpersonernes psykologiske velbefindende og jo større ændring, desto bedre må medarbejderens psykologiske velbefindende forventes at være.

Resultaterne i denne analyse støtter således vores forventning om, at social kapital på arbejdspladsen kan betragtes som en ressource i arbejdet, der har betydning for arbejdstagerens trivsel i arbejdet.

Sammenhænge mellem social kapital og sygefravær over tid

Som nævnt oven for kan den sociale kapital på en arbejdsplads betragtes som en ressource i arbejdet, der forventes at have betydning for arbejdstagerens trivsel i arbejdet (jf. Schaufeli & Bakker (2004)).

I det følgende vil vi undersøge denne teoretiske forventning ved at undersøge, om de fire former for social kapital hænger sammen med forekomsten af gennemsnitligt sygefravær på afdelingsniveau.

I forbindelse med projektet har vi fået adgang til de seks mejeriers registreringer af sygefravær, og vi vil i det følgende undersøge sammenhængen mellem social kapital på afdelingsniveau og det gennemsnitlige sygefravær på afdelingsniveau. Som nævnt indledningsvist er sygefraværet opgjort som det gennemsnitlige sygefravær over en toårig periode fra juni 2015 til ultimo maj 2017.

Analysen gennemføres som en korrelationsanalyse (Pearson's r) og baserer sig på en opdeling af de seks mejerier i 41 afdelinger.

Tabel 5.22 tyder på, at den sociale kapital på afdelingsniveau målt i juni 2015 har betydning for forekomsten af sygefravær på afdelingsniveau i en toårig opfølgingsperiode.

Tabel 5.22: Resultat af longitudinel korrelationsanalyse af sammenhæng mellem de fire former for social kapital (målt på afdelingsniveau) og registreret sygefravær i en toårig opfølgingsperiode*

	Korrelation	p-værdi	N
Social kapital inden for afdelingen	-0,417	0,007	41
Social kapital mellem afdelinger	-0,110	0,505	39
Social kapital i forhold til nærmeste leder	-0,414	0,012	36
Social kapital i forhold til arbejdspladsen som helhed	-0,451	0,006	36

Tabel 5.22 viser, at de fire former for social kapital har en negativ sammenhæng med forekomsten af sygefravær i afdelingerne, hvilket populært sagt indikerer, at jo højere social kapital jo lavere sygefravær. Korrelationerne mellem sygefravær og social kapital inden for afdelingen, i forhold til nærmeste leder og i forhold til arbejdspladsen som helhed, er alle statistisk signifikante, mens korrelationen mellem sygefravær og social kapital i forhold til andre teams ikke er statistisk signifikant.

5.4 Sammenfatning

Resultaterne fra den kvantitative procesevaluering bekræfter, at forandringsprocesser på en arbejdsplads ikke udbreder og implementerer sig selv. For det første viser undersøgelsen, at et stort antal af de medarbejdere – knap 44 procent – der arbejdede i afdelinger, der havde udviklet handleplaner, svarede, at de ikke havde kendskab til afdelingens handleplan for at forbedre den sociale kapital. Og resultaterne viste endvidere, at der var relativt stor forskel på tværs af de seks mejerier i forhold til medarbejdernes kendskab til de handleplaner, deres afdeling havde udviklet.

Blandt de svarpersoner, der svarede, at de havde kendskab til deres afdelings handleplan, fandt vi generelt en positiv oplevelse af processen i forbindelse med implementeringen af handleplanen, men resultaterne fra undersøgelsen viser ikke noget om, hvordan de øvrige medarbejdere støttede op omkring implementeringsprocessen. Undersøgelsens resultater tyder således på, at der er behov for en løbende indsats og dialog omkring forandrings- og implementeringsprocesserne for at understøtte arbejdet med at implementere handleplanerne til forbedring af den sociale kapital på arbejdspladsen.

Denne konklusion understøttes af, at vi fandt, at det ikke var alle svarpersoner, der oplevede, at de havde gennemført en fuld implementering af deres handleplaner, hvilket igen hænger sammen med mulighederne for, at de enkelte afdelinger får det bedst mulige udbytte af deres bestræbelser på at forbedre den sociale kapital.

I den kvantitative effektevaluering fandt vi, at der generelt var sket forbedringer i den sociale kapital og medarbejdernes engagement i arbejdet – og at disse forbedringer generelt var mere udtalte i de afdelinger, der havde udarbejdet handleplaner til forbedring af den sociale kapital end i afdelinger, der ikke havde. Vi fandt videre, at effekten af handleplanerne var størst blandt de medarbejdere, der svarede, at de havde gennemført handleplanerne. For de medarbejdere, der svarede, at de 'slet ikke' havde gennemført handleplanerne, fandt vi negative udviklingsmønstre for social kapital og engagement i arbejdet.

Resultaterne tyder således på, at en række processuelle faktorer omkring udbredelsen og implementeringen af handleplanerne har stor betydning for indsatsens gennemslagskraft og for den organisatoriske læring, der kommer ud af indsatsen i forhold til udvikling af handlekompetencer i forhold til håndtering af det psykosociale arbejdsmiljø på arbejdspladsen.

Endelig viser analysen af spørgeskemadata, at social kapital på arbejdspladsen hænger sammen med selvvurderet produktivitet og psykologisk velbefindende over tid. Mod forventning fandt vi ikke sammenhænge mellem social kapital og medarbejdernes engagement i arbejdet over tid.

I stedet viste resultaterne klare prospektive sammenhænge mellem størrelsen af ændringer i alle fire former for social kapital og de tre udfald: selvvurderet produktivitet, engagement i arbejdet og psykologisk velbefindende.

Herudover viser resultaterne, at den sociale kapital på afdelingsniveau også hænger sammen med den gennemsnitlige forekomst af sygefravær i afdelingerne. Resultaterne fra disse analyser støtter således vores forventning om, at social kapital må betragtes som en ressource i det psykosociale arbejdsmiljø, der dels understøtter arbejdstagerens muligheder for at udføre sine arbejdsopgaver og dels har betydning for arbejdstagerens trivsel i arbejdet.

Ved at indarbejde ovenstående erfaringer i fremtidige projekter med henblik på at forbedre social kapital på arbejdspladsen øges chancerne dermed for at implementere de udviklede indsatser og forbedre den sociale kapital, hvilket igen – i forlængelse af resultaterne fra nærværende undersøgelse – må forventes af have en positiv afsmitning på produktivitet, engagement og psykologisk velbefindende på arbejdspladsen.

6. AFSLUTTENDE DISKUSSION

Det overordnede formål med nærværende projekt var at udvikle og afprøve en metode til at forbedre den sociale kapital på arbejdspladsen samt at undersøge, om social kapital og forbedringer i den sociale kapital på arbejdspladsen hænger sammen med arbejdspladsrelevante udfald som produktivitet, engagement, psykologisk velbefindende og sygefravær.

Resultaterne fra projektet tyder på, at den valgte metode til udvikling af social kapital – *Intervention Mapping* – var velegnet til at arbejde med social kapital på afdelingsniveau, da resultaterne fra både de kvalitative og kvantitative effektevalueringer tyder på, at den sociale kapital har forbedret sig mere i de afdelinger, der deltog i workshops end i de afdelinger, der ikke deltog i workshops. En af årsagerne til, at IM er velegnet til arbejdet med social kapital, kan være, at metoden netop fokuserer på en høj grad af medarbejderinddragelse og på en grundig, indledende behovsafklaring.

Resultaterne tyder videre på, at det er relevant at arbejde med social kapital på arbejdspladser, da vi fandt positive sammenhænge over tid mellem social kapital på den ene side og selv vurderet produktivitet, psykologisk velbefindende og sygefravær i løbet af den toårige opfølgingsperiode i projektet. Resultaterne viser videre, at størrelsen af ændringer i den sociale kapital også hænger sammen med udvikling i selv vurderet produktivitet, engagement i arbejdet og psykologisk velbefindende.

Procesevalueringen af projektet tyder imidlertid på, at en række procesrelaterede forhold har betydning for i hvor høj grad, det lykkes for afdelingerne at omsætte deres handleplaner til faktiske forbedringer af den sociale kapital i afdelingen. Disse faktorer relaterer sig både til medarbejderes og lederes opbakning til arbejdet med handleplanerne, og vi kan også se en klar sammenhæng mellem denne opbakning og medarbejdernes oplevelse af, i hvor høj grad de lykkedes med at implementere handleplanerne. Og endelig tyder resultaterne på, at de medarbejdere, der oplever, at de helt eller delvist er kommet i mål med handleplanerne, også er dem, der på den ene side oplever de største forbedringer i social kapital og på den anden side oplever, at de er blevet bedre til at håndtere og foregribe problemer omkring samarbejdet på arbejdspladsen.

Resultaterne fra projektet anviser mulige metoder til arbejdet med social kapital på arbejdspladser og mulige gevinster ved dette arbejde, og projektet bidrager med ny viden på flere områder. Projektet er et af de få, der har haft eksplicit fokus på social kapital på afdelings- eller gruppeniveau, da den foreliggende viden på området primært fokuserer på social kapital på enten individ- eller arbejdspladsniveau. Projektet bidrager således med ny viden om sammenhænge mellem social kapital målt på afdelingsniveau og sygefravær og engagement (Meng et al., 2018). Projektet bidrager ligeledes med ny viden om sammenhænge over tid mellem social kapital på den ene side og psykologisk velbefindende, engagement, selv vurderet produktivitet på den anden side. Disse

analyser er imidlertid gennemført på individniveau, da der ikke var statistisk styrke til at gennemføre longitudinelle analyser på afdelingsniveau i nærværende datamateriale.

Herudover bidrager projektet med ny viden om metoder til forbedring af social kapital på arbejdspladsen. Der er kun publiceret få undersøgelser, der direkte har undersøgt, hvorledes social kapital kan udvikles i arbejdsgrupper (Andersen et al., 2015; Sun et al., 2014). Nærværende projekt viser, hvorledes IM-metoden kan bruges til at arbejde med den sociale kapital og tilpasses, så den bliver mere anvendelig i praksis.

6.1 Styrker og svagheder

En styrke ved projektet er, at det er meget praksisnært. Derved sikrer vi, at resultaterne er relevante for praksis, og projektet har eksempelvis bidraget med konkret og anvendelig viden om, hvorledes man kan arbejde med den sociale kapital i afdelinger på virksomheder i industrien. Ved at gå meget detaljeret til værks og præsentere mange konkrete eksempler på handleplaner og udfordringer, der kan være forbundet med at implementere dem, bidrager vi til, at viden og erfaringer fra projektet er let tilgængelig for praksis – se appendiks 1. Derudover har vi, ved at inddrage erfaringer fra medarbejdere og ledelse på de deltagende virksomheder, fået IM-metoden yderligere tilpasset således, at den er anvendelig i praksis. Projektet bidrager således med vigtig viden om udfordringer forbundet med at arbejde med metoden samt konkrete forslag til, hvorledes disse udfordringer kan imødekommes.

En anden styrke er, at vi måler på udfaldsmål (social kapital), der er tæt på indsatsen. På den måde har vi således indsamlet viden med direkte relevans for en vurdering af IM-metodens effekt i forhold til at øge social kapital på arbejdspladser.

Det kan betragtes som en svaghed i projektet, at det ikke er gennemført som et randomiseret forsøg. De grupper, der har medvirket i IM-workshops er således udvalgt efter behov, der er identificeret i den indledende undersøgelse af den sociale kapital på de seks mejerier. Undersøgelsen er således planlagt som et multicase studie, hvor hver case betragtes som en afprøvning af teorien om, *hvad der virker og under hvilke betingelser*. Undersøgelsen gennemføres således uden en decideret kontrolgruppe, hvilket indebærer, at der ikke kan etableres et eksternt, upåvirket benchmark, som resultaterne fra interventionsgrupperne kan evalueres i forhold til. Dette design kan betragtes som en svaghed ved undersøgelsen, da det ikke kan afvises, at de forskelle, der var på interventionsgruppen og ikke-interventionsgruppen, har betydning for, hvordan og hvor meget den sociale kapital kunne udvikle sig i de konkrete afdelinger.

Omvendt vurderer vi dog, at der er flere fordele ved det design, der er anvendt her. For det første har indsatsgrupperne en konkret motivation for at deltage i projektet, og for det andet viser erfaringer fra tidligere interventionsprojekter, at alt andet ikke altid er lige i kontrolgrupper (Nielsen et al., 2006). Da vi har udvalgt afdelingerne i interventionsgruppen efter behov, minder selektionen i dette projekt om den tilgang, der

anvendes på arbejdspladser, hvor man også vælger at fokusere på grupper med klare umiddelbare behov for indsatser for at forbedre fx social kapital. Herudover vil det også på baggrund af den kvantitative og den kvalitative procesevaluering være muligt at estimere implementeringsgraden af interventionerne i de enkelte arbejdsenheder og på den baggrund også få et indtryk af de enkelte interventionstypers effektivitet. På den baggrund er det muligt at drage læring fra de forskelligartede erfaringer, som de afdelinger, der er indgået i interventionsgruppen, har gjort sig (Nielsen & Randall, 2012).

Det kan yderligere betragtes som en begrænsning i projektet, at forskerne både gennemførte IM-workshops og procesevalueringen. Selvom forskergruppen gjorde sig stor umage for at forklare informanterne, at både positiv og negativ feedback var værdifuldt for projektet, kan det ikke udelukkes, at nogle informanter har tøvet med at kritisere projektet og med at sige, at de ikke oplevede, at det havde nogen effekt. En uafhængig evaluator kunne måske have skaffet en mere nuanceret viden om deltagernes erfaringer, men på trods af disse mulige begrænsninger har projektet indsamlet viden om såvel fremmende som hæmmende momenter, forbundet med den tilpassede IM-metode samt viden om, hvorledes disse udfordringer kan imødegås.

En anden udfordring, der altid viser sig, når man gennemfører denne type projekter på arbejdspladser, er, at man ikke kan sikre, at der ikke sker andre aktiviteter end interventionen på arbejdspladsen. Flere af mejerierne startede i projektperioden, deres eget projekt, som de kaldte *Kend dit mejeri*. Projektet gik ud på, at medarbejderne besøgte og i et vist omfang prøvede at arbejde i hinandens afdelinger, og derved opnåede større kendskab til hinandens arbejdsvilkår samt kendskab til, hvorledes løsningen af arbejdsopgaverne i den ene afdeling påvirker andre afdelingers muligheder for at løse deres arbejdsopgaver. Da social kapital bl.a. handler om gensidig forståelse af hinandens bidrag til opgaveløsningen, kan det forventes, at et sådant projekt vil bidrage positivt til den sociale kapital mellem afdelingerne. Gennemførelsen af *Kend dit mejeri* kan således have påvirket vores resultater vedrørende den sociale kapital mellem afdelingerne og være en del af forklaringen på, at vi finder en større stigning i denne type social kapital i afdelinger, der ikke har lavet handleplaner. En yderligere mulig begrænsning i undersøgelsen kan være, at forskelle mellem grupper kan have en tendens til at udligne sig over tid – den såkaldte 'regression towards the mean'-fænomen. Der vil således være behov for at gentage interventioner af denne karakter for at undersøge interventionsmetodens reproducerbarhed og robusthed.

Endelig gennemførte man på to af mejerierne strukturelle ændringer, som gjorde, at sammensætningen af medarbejderne i nogle af afdelingerne ændrede sig således, at afdelingerne ikke stemte helt overens i baseline og den opfølgende undersøgelse. Der var dog tale om relativt få tilfælde.

I forhold til de konkrete dataanalyser kan det betragtes som en styrke, at vores analyser af sygefravær baserer sig på mejeriernes egne registreringer af sygefravær. Mejeriernes sygefraværregistreringer baserer sig imidlertid på en grovere opdeling af

arbejdspladserne i afdelinger end den, vi har anvendt i projektet. Denne grovere kategorisering kan betragtes som en begrænsning i undersøgelsen, men dette til trods finder vi alligevel en sammenhæng mellem social kapital og sygefravær på afdelingsniveau. Herudover kan det betragtes som en begrænsning, at vi baserer vores analyser af produktivitet på selvrapporterede data. Det var imidlertid ikke muligt at tilvejebringe registerdata om produktivitet, der meningsfyldt kunne sammenlignes på tværs af afdelinger og mejerier.

Når man gennemfører et projekt som dette, hvor fokus er på afdelingsniveau eller gruppeniveau, er det vigtigt at være grundig, når man definerer eller opdeler i afdelinger eller grupper. For eksempel brugte Kouvonen et al. (2008a), information om afdelingstilhørsforhold fra lønsedler i deres projekt og kommenterer, at det ikke nødvendigvis afspejlede hvorledes medarbejderne var organiseret i grupper i praksis. For at undgå denne situation, gjorde vi meget ud af at have en dialog med mejerierne om hvorledes det var meningsfyldt at inddele medarbejderne i afdelinger. Alligevel kan det være udfordrende at foretage en meningsfuld indplacering af medarbejdere i konkrete afdelinger, fordi medarbejderne nogle gange arbejder på tværs af skift, eller hører til flere grupper på tværs af underafdelinger. Dertil kommer, at få identificeret hvilke samarbejdsrelationer mellem afdelinger eller grupper, der er vigtige for de deltagende afdelinger. Hvis der ikke er behov for samarbejde mellem to grupper, og man alligevel spørger til den sociale kapital i denne relation i spørgeskemaet, kan det komme til udtryk ved et lavt social kapital score, der faktisk ikke har nogen betydning. Derfor er det vigtigt, når spørgeskemaet bruges i praksis i forbindelse med at arbejde med den sociale kapital, at spørge ind til, hvad medarbejderne mener, der ligger til grund for et eventuelt lavt score. Denne problemstilling understreger endvidere vigtigheden af at anvende spørgeskemaet som et dialogværktøj og tale sammen med medarbejderne om, hvordan de forstår resultaterne og hvilke forklaringer, der kan være på, at den sociale kapital ser ud, som den gør.

6.2 Konklusioner

De vigtigste konklusioner fra projektet er følgende:

- Den tilpassede IM-metode egner sig til at udvikle handleplaner til at øge den sociale kapital på arbejdspladser.
- Der er et stort potentiale i at bringe medarbejdernes viden om arbejdet i spil i forhold til arbejdet med at forbedre den sociale kapital
- Det er muligt at øge den sociale kapital i afdelinger på en arbejdsplads ved at anvende IM-metoden til at udvikle handleplaner.
- Det er vigtigt at sikre, at der er klar ledelsesmæssig opbakning til, at de enkelte afdelinger arbejder med social kapital,
- Det er vigtigt at være ekstra opmærksom på implementering, gennemførelse og opfølgning på handleplanerne i IM-processen.

- Social kapital har betydning for vigtige udfald på en arbejdsplads, som fx medarbejdernes selvvaluerede produktivitet, deres psykologiske velbefindende og sygefraværet i afdelingerne.
- Ændringer i den sociale kapital har betydning for vigtige udfald på en arbejdsplads, som fx medarbejdernes selvvaluerede produktivitet samt deres engagement i arbejdet og deres psykologiske velbefindende.

7. REFERENCER

Adler PS, Kwon SW. Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review* 2002;27(1):17-40. doi 10.2307/4134367

Ammendolia C, Cassidy D, Steensta I, Soklaridis S, Boyle E, Eng S, Howard H, Bhupinder B, Cote P. Designing a workplace return-to-work program for occupational low back pain: An intervention mapping approach. *BMC Musculoskeletal Disorders* 2009;10:65. doi:10.1186/1471-2474-10-65

Ammendolia C, Cote P, Cancelliere C, Cassidy JD, Hartvigsen J, Boyle E, Soklaridis S, Stern P, Amick III B. Healthy and productive workers: Using intervention mapping to design a workplace health promotion and wellness program to improve presenteeism. *BMC Public Health* 2016;16(1):1190. doi:10.1186/s12889-016-3843-x

Andersen LL, Poulsen OM, Sundstrup E, Brandt M, Jay K, Clausen T, Borg V, Persson R, Jakobsen MD. Effect of physical exercise on workplace social capital: Cluster randomized controlled trial. *Scandinavian Journal of Public Health* 2015;43(8):810-818. doi:10.1177/1403494815598404

Andrews R. Organizational social capital, structure and performance. *Human Relations* 2010;63(5):583-608. doi:10.1177/0018726709342931

Aust B, Ducki A. Comprehensive health promotion interventions at the workplace: Experiences with health circles in Germany. *Journal of Occupational Health Psychology* 2004;9(3):258-270. doi:10.1037/1076-8998.9.3.258

Aust B, Rugulies R, Finken A, Jensen C. When workplace interventions lead to negative effects: Learning from failures. *Scandinavian Journal of Public Health* 2010;38(3 Suppl):106-119. doi:10.1177/1403494809354362

Bakker AB, Demerouti E. The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology* 2007;22(3):309-328. doi:10.1108/02683940710733115

Bartholomew LK, Mullen PD. Five roles for using theory and evidence in the design and testing of behavior change interventions. *Journal of Public Health Dentistry* 2011;71:S20-S33. doi: 10.1111/j.1752-7325.2011.00223.x

Bartholomew LK, Parcel GS, Kok G. Intervention mapping: A process for developing theory- and evidence-based health education programs. *Health Education & Behavior* 1998;25(5):545-563. doi: 10.1177/109019819802500502

Bech P, Olsen LR, Kjoller M, Rasmussen NK. Measuring well-being rather than the absence of distress symptoms: A comparison of the SF-36 Mental Health subscale and the WHO-Five Well-Being Scale. *International Journal of Methods in Psychiatric Research* 2003;12(2). doi: 10.1002/mpr.145

Borg V, Andersen M. Social kapital på arbejdspladsen: En ny syntese af begrebet om social kapital på arbejdspladsen. København: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, 2017.

Borg V, Mateu NC, Clausen T. Udvikling af en ny metode til undersøgelse af social kapital på arbejdspladsen. København: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, 2014. Dokumentationsrapport.

Bourbonnais R, Brisson C, Vinet A, Vezina M, Abdous B, Gaudet M. Effectiveness of a participative intervention on psychosocial work factors to prevent mental health problems in a hospital setting. *Occupational and Environmental Medicine* 2006;63(5):335-342. doi: 10.1136/oem.2004.018077

Bourdieu P. The forms of capital. I: Richardson J (Red.) *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York: Greenwood Press, 1986.

Carmeli A, Ben-Hador B, Waldman DA, Rupp DE. How leaders cultivate social capital and nurture employee vigor: Implications for job performance. *Journal of Applied Psychology* 2009;94(6):1553-1561. doi: 10.1037/a0016429

Coleman JS. Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology* 1988;94:S95-S120. doi: 10.1086/228943

Collins DB, Holton EF. The effectiveness of managerial leadership development programs: A meta-analysis of studies from 1982 to 2001. *Human Resource Development Quarterly* 2004;15(2):217-248. doi: 10.1002/hrdq.1099

Dalum P, Schaalma H, Kok G. The development of an adolescent smoking cessation intervention--an Intervention Mapping approach to planning. *Health Education Research* 2012;27(1):172-181. doi: 10.1093/her/cyr044

Detaille SI, van der Gulden JWJ, Engels JA, Heerkens YF, van Dijk FJH. Using intervention mapping (IM) to develop a self-management programme for employees with a chronic disease in the Netherlands. *BMC Public Health* 2010;10:353. doi: 10.1186/1471-2458-10-353

Durlak JA, DuPre EP. Implementation matters: A review of research on the influence of implementation on program outcomes and the factors affecting implementation. *American Journal of Community Psychology* 2008;41(3-4):327-350. doi: 10.1007/s10464-008-9165-0

Edmondson AC, Lei Z. Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 2014;1(1):23-43. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305

Fujita S, Kawakami N, Ando E, Inoue A, Tsuno K, Kurioka S, Kawachi I. The association of workplace social capital with work engagement of employees in health care settings: A multilevel cross-sectional analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 2016;58(3):265-271. doi: 10.1097/JOM.0000000000000605

Gant J, Ichniowski C, Shaw K. Social capital and organizational change in high involvement and traditional work organizations. *Journal of Economics & Management Strategy* 2002;11(2):289-328.

Gittell JH. *The Southwest Airlines way: Using the power of relationships to achieve high performance*. New York: McGraw-Hill, 2003.

Gittell JH. *High performance health care - using the power of relationship to achieve quality, efficiency and resilience*. New York: McGraw-Hill, 2009.

Gittell JH, Seider R, Wimbush J. *A social capital model of high performance work systems*. USA, 2007.

Hansen AK, Madsen IEH, Thorsen SV, Melkevik O, Bjorner JB, Andersen I, Rugulies R. Does workplace social capital protect against long-term sickness absence? Linking workplace aggregated social capital to sickness absence registry data. *Scandinavian Journal of Public Health* 2018;46(3):290-296. doi: 10.1177/1403494817721672

Hasle P, Møller N. From conflict to shared development: Social capital in a Tayloristic environment. *Economic and Industrial Democracy* 2007;28(3):401-429. doi: 10.1177/0143831x07079355

Hasle P, Thoft E, Olesen KG. *Ledelse med social kapital*. København: L&R Business, 2010.

Klitgaard C, Clausen T. *Kortlægning af positive arbejdsmiljøfaktorer*. København: 2010.

Kok G, Schaalma H, Ruiters RA, van Empelen P, Brug J. Intervention mapping: Protocol for applying health psychology theory to prevention programmes. *Journal of Health Psychology* 2004;9(1):85-98. doi: 10.1177/1359105304038379

Kompier MAJ, Geurts SAE, Gründemann RWM, Vink P, Smulders PGW. Cases in stress prevention: The success of a participative and stepwise approach. *Stress Medicine* 1998;14(3):155-168.

doi: 10.1002/(SICI)1099-1700(199807)14:3<155::AID-SMI773>3.0.CO;2-C

Kouvonen A, Kivimaki M, Vahtera J, Oksanen T, Elovainio M, Cox T, Virtanen M, Pentti J, Cox SJ, Wilkinson RG. Psychometric evaluation of a short measure of social capital at work. *BMC Public Health* 2006;6:251. doi: 10.1186/1471-2458-6-251

Kouvonen A, Oksanen T, Vahtera J, Stafford M, Wilkinson R, Schneider J, Vaananen A, Virtanen M, Cox SJ, Pentti J, Elovainio M, Kivimaki M. Low workplace social capital as a predictor of depression: The Finnish Public Sector Study. *American Journal of Epidemiology* 2008a;167(10):1143-1151. doi: 10.1093/aje/kwn067

Kouvonen A, Oksanen T, Vahtera J, Vaananen A, De Vogli R, Elovainio M, Pentti J, Leka S, Cox T, Kivimaki M. Work-place social capital and smoking cessation: The Finnish Public Sector Study. *Addiction* 2008b;103(11):1857-1865.

doi: 10.1111/j.1360-0443.2008.02315.x

Kowalski C, Driller E, Ernstmann N, Alich S, Karbach U, Ommen O, Schulz-Nieswandt F, Pfaff H. Associations between emotional exhaustion, social capital, workload, and latitude in decision-making among professionals working with people with disabilities. *Research in Developmental Disabilities* 2010a;31(2):470-479.

doi: 10.1016/j.ridd.2009.10.021

Kowalski C, Ommen O, Driller E, Ernstmann N, Wirtz MA, Kohler T, Pfaff H. Burnout in nurses - the relationship between social capital in hospitals and emotional exhaustion. *Journal of Clinical Nursing* 2010b;19(11-12):1654-1663.

doi: 10.1111/j.1365-2702.2009.02989.x

Kristensen TS. Trivsel og produktivitet - to sider af samme sag. En gennemgang af den internationale litteratur om arbejdsmiljø, produktivitet og kvalitet i yderlserne.

København: HK, 2009.

Leana CR, Pil FK. Social capital and organizational performance: Evidence from urban public schools. *Organization Science* 2006;17(3):353-366.

Liukkonen V, Virtanen P, Kivimaki M, Pentti J, Vahtera J. Social capital in working life and the health of employees. *Social Science and Medicine* 2004;59(12):2447-2458.

doi: 10.1016/j.socscimed.2004.04.013

Maurer I, Bartsch V, Ebers M. The value of intra-organizational social capital: How it fosters knowledge transfer, innovation performance, and growth. *Organization Studies* 2011;32(2):157-185. doi: 10.1177/0170840610394301

McEachan RR, Lawton RJ, Jackson C, Conner M, Lunt J. Evidence, theory and context: Using intervention mapping to develop a worksite physical activity intervention. *BMC Public Health* 2008;8:326. doi:10.1186/1471-2458-8-326

Meng A, Clausen T, Borg V. The association between team-level social capital and individual-level work engagement: Differences between subtypes of social capital and the impact of intra-team agreement. *Scandinavian Journal of Psychology* 2018;59(2):198-205. doi: 10.1111/sjop.12435

Nahapiet J, Ghoshal S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *The Academy of Management Review* 1998;23(2):242-266. doi: 10.2307/259373

Nielsen K, Fredslund H, Christensen KB, Albertsen K. Success or failure? Interpreting and understanding the impact of interventions in four similar worksites. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations* 2006;20(3):272-287. doi: 10.1080/02678370601022688

Nielsen K, Randall R. The importance of employee participation and perceptions of changes in procedures in a teamworking intervention. *Work Stress* 2012;26(2):91-111. doi: 10.1080/02678373.2012.682721

Oksanen T, Kouvonen A, Kivimaki M, Pentti J, Virtanen M, Linna A, Vahtera J. Social capital at work as a predictor of employee health: Multilevel evidence from work units in Finland. *Social Science and Medicine* 2008;66(3):637-649. doi: 10.1016/j.socscimed.2007.10.013

Oksanen T, Kouvonen A, Vahtera J, Virtanen M, Kivimaki M. Prospective study of workplace social capital and depression: Are vertical and horizontal components equally important? *Journal of Epidemiology and Community Health* 2010;64(8):684-689. doi: 10.1136/jech.2008.086074

Olesen KG, Thoft E, Hasle P, Kristensen TS. *Virksomhedens sociale kapital - Hvidbog*. København: Arbejdsmiljørådet & Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, 2008.

Ommen O, Driller E, Kohler T, Kowalski C, Ernstmann N, Neumann M, Steffen P, Pfaff H. The relationship between social capital in hospitals and physician job satisfaction. *BMC Health Services Research* 2009;9:81. doi: 10.1186/1472-6963-9-81

Parry S, Straker L, Gilson ND, Smith AJ. Participatory workplace interventions can reduce sedentary time for office workers--a randomised controlled trial. *PLoS One* 2013;8(11):e78957. doi: 10.1371/journal.pone.0078957

Podsakoff PM, MacKenzie SB, Lee JY, Podsakoff NP. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology* 2003;88(5):879-903. doi: 10.1037/0021-9010.88.5.879

Putnam RD. *Making Democracy Work: Civic Tradition in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press, 1993.

Roskam E. Using participatory action research methodology to improve worker health. I: Schnall PL, et al. (Red.). *Unhealthy Work: Causes, Consequences, Cures*. New York: Baywood Publishing Company, 2009. s. 211-229.

Rugulies R, Hasle P, Pejtersen JH, Aust B, Bjorner JB. Workplace social capital and risk of long-term sickness absence. Are associations modified by occupational grade? *European Journal of Public Health* 2016;26(2):328-333. doi: 10.1093/eurpub/ckv244

Sapp AL, Kawachi I, Sorensen G, LaMontagne AD, Subramanian SV. Does workplace social capital buffer the effects of job stress? A cross-sectional, multilevel analysis of cigarette smoking among U.S. manufacturing workers. *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 2010;52(7):740-750. doi: 10.1097/JOM.0b013e3181e80842

Schaufeli WB, Bakker AB. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior* 2004;25(3):293-315. doi: 10.1002/job.248

Schaufeli WB, Salanova M, González-Romá V, Bakker AB. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies* 2002;3:71-92. doi: 10.1023/A:1015630930326

Schelvis RM, Wiezer NM, Blatter BM, van Genabeek JA, Oude Hengel KM, Bohlmeijer ET, van der Beek AJ. Evaluating the implementation process of a participatory organizational level occupational health intervention in schools. *BMC Public Health* 2016;16:1212. doi: 10.1186/s12889-016-3869-0

Stromgren M, Eriksson A, Bergman D, Dellve L. Social capital among healthcare professionals: A prospective study of its importance for job satisfaction, work engagement and engagement in clinical improvements. *International Journal of Nursing Studies* 2016;53:116-125. doi: 10.1016/j.ijnurstu.2015.07.012

Sun X, Zhang N, Liu K, Li W, Oksanen T, Shi L. Effects of a randomized intervention to improve workplace social capital in community health centers in China. *PLoS One* 2014;9(12):e114924. doi: 10.1371/journal.pone.0114924

Suzuki E, Fujiwara T, Takao S, Subramanian SV, Yamamoto E, Kawachi I. Multi-level, cross-sectional study of workplace social capital and smoking among Japanese employees. *BMC Public Health* 2010a;10(1):489. doi: 10.1186/1471-2458-10-489

Suzuki E, Takao S, Subramanian SV, Komatsu H, Doi H, Kawachi I. Does low workplace social capital have detrimental effect on workers' health? *Social Science and Medicine* 2010b;70. doi: 10.1016/j.socscimed.2010.01.014

van Empelen P, Kok G, Schaalma HP, Bartholomew LK. An AIDS risk reduction program for Dutch drug users: An intervention mapping approach to planning. *Health Promotion Practice* 2003;4(4):402-412. doi: 10.1177/1524839903255421

van Mierlo H, Vermunt JK, Rutte CG. Composing group-level constructs from individual-level survey data. *Organizational Research Methods* 2009;21(2):368-392. doi: 10.1177/1094428107309322

van Oostrom SH, Anema JR, Terluin B, Venema A, de Vet HC, van Mechelen W. Development of a workplace intervention for sick-listed employees with stress-related mental disorders: Intervention Mapping as a useful tool. *BMC Health Services Research* 2007;7:127. doi: 10.1186/1472-6963-7-127

Watson GW, Papamarcos SD. Social capital and organizational commitment. *Journal of Business and Psychology* 2002;16(4):537-552. doi: 10.1023/a:1015498101372

Wolfers ME, van den Hoek C, Brug J, de Zwart O. Using Intervention Mapping to develop a programme to prevent sexually transmittable infections, including HIV, among heterosexual migrant men. *BMC Public Health* 2007;7:141. doi: 10.1186/1471-2458-7-141

APPENDIKS 1: EKSEMPLER PÅ HANDLEPLANER

I dette appendiks præsenterer vi udvalgte handleplaner. I gennemgangen beskriver vi først den problemstilling, som handleplanen har til formål at løse, dernæst hvilke løsningsforslag der blev udarbejdet på IM-workshoppen.

Derefter inkluderer vi information fra procesevalueringsinterviewene med tovholdere og medarbejderrepræsentanter og beskriver: 1) hvorledes man faktisk greb løsningen an, 2) hvilke faktorer der henholdsvis har fremmet og hæmmet arbejdet med handleplanen, og til sidst undersøger vi, om *de har nået det ønskede resultat, og hvad de har lært?* Man kan jo godt have fået vigtig læring med sig selv, om man ikke opnåede sit mål med handleplanen.

SAMLENDE SOCIAL KAPITAL

I det følgende præsenterer vi et udvalg af de handleplaner, der omhandler social kapital inden for arbejdsgruppen. Afsnittet er delt op efter de temaer, vi har beskrevet i kapitel 3. Handleplanerne om social kapital inden for arbejdsgruppen befinder sig inden for følgende temaer:

- 1: Optimering af kommunikation
- 2: Forventningsafstemning og opbyggelse af fælles forståelse af arbejdsopgaven
- 4: Styrkelse af samarbejde og planlægning
- 5: Styrkelse af fællesskabsfølelsen.

Tema 1: Optimering af kommunikation

Forbedret feedbackkultur blandt medarbejderne i en afdeling

Medarbejderne og lederne i en afdeling, der arbejder i treholdsskift (dag, aften og nat), oplever, at der er problemer med kommunikation og feedbackkultur i afdelingen. Medarbejderne er gode til at påpege hinandens fejl, men glemmer at rose hinanden. Der er mange, der går og brokker sig, og der er en tilbøjelighed til, at man ikke siger til, når man laver fejl.

Deltagerne i workshoppen tilkendegiver, at de ønsker at etablere og styrke en oprigtig og åben feedbackkultur i afdelingen, hvor man som medarbejder både kan modtage og give ros og ris.

Løsningsforslag i handleplanen

På workshoppen bliver medarbejderne enige om, at der skal være nogle klare regler for, hvordan man kommunikerer og giver feedback i afdelingen.

Feedbackkulturen skal følge disse principper:

1. Det er vigtigt, at vi husker at rose hinanden, når der er grund til det.
2. Det er vigtigt, at vi kritiserer hinanden, når der er grund til det – men kritikken skal være konstruktiv og fremadrettet.
3. Vi vil ikke høre på gentagen brok – det skal bringes videre i organisationen, fx til den nærmeste leder.
4. Vi siger til, når vi har lavet fejl.

Deltagerne i workshoppen bliver enige om at præsentere handleplanen for de andre medarbejdere i afdelingen. Hvis der kan opnås enighed om arbejde videre med handleplanen, forpligter medarbejderne i afdelingen sig til at forsøge at efterleve principperne for en god feedbackkultur.

Konkrete indsatser på baggrund af handleplanen

Der er blevet afholdt et afdelingsmøde for at undersøge, om der var opbakning til handleplanen og til principperne for en god feedbackkultur. De andre medarbejdere var enige om, at det var det, de gerne ville. Der blev nikked til principperne, men ikke sagt så meget.

Teamleder føler, at handleplanen er kommet godt i gang, men påpeger også, at handleplanen drejer sig om en holdningsændring og en adfærdsændring. Der skal laves om på kulturen i afdelingen.

Der arbejdes på at have en åben dialog med alle, men det kan være svært, da det ikke er alle medarbejdere, der er lige åbne over for andre. Teamleder har over for medarbejderne fokus på, hvor vigtigt det er, at man taler sammen. Teamlederen vurderer, at handleplanen har haft en vis effekt, da hun vurderer, at der er mindre 'klikesnakkeri'.

Teamlederen fortæller, at hun har udpeget en uformel gruppe, der arbejder med, hvordan de kan fremme handleplanen. Gruppen har bl.a. foreslået, at man fokuserer på gode feedbackhistorier til tavlemøderne.

Teamlederen opfordrer hele tiden til, at folk skal gå til hinanden, hvis der er ris eller ros. Hun opfordrer altid til, at folk selv går ud og tager fat i det. Nogle vil gerne have, at det er teamlederen, der gør det, men hun har den erfaring, at dem, der skal have feedbacken, gerne vil have, at den kommer fra medarbejderne selv. Handleplanen bliver jævnligt taget op på tavlemøderne.

Fremmende og hæmmende faktorer i arbejdet med handleplanen

Det har været svært at arbejde med handleplanen, da medarbejdere kan have forskellige forventninger til kommunikationen og til, hvordan man giver feedback til hinanden. Teamlederen oplever, at sommerferien kom lidt i vejen for arbejdet med handleplanen, men de arbejder videre med principperne.

Har de nået det ønskede resultat, og hvad har de lært?

Teamlederen vurderer, at de er ved at ændre på nogle mønstre i kommunikationen, men der er langt endnu. En medarbejderrepræsentant fortæller, at han oplever, at kollegerne er blevet bedre til at tage fat i hinanden, hvis de taler til hinanden på en måde, der ikke er ok. Og det gør det nemmere at spore sig ind på hinanden og fremmer en god omgangstone.

Ved procesevalueringssamtalen er teamlederen og medarbejderrepræsentanten enige om, at der er bedre stemning i afdelingen – i hvert fald på dagholdet. Men der er stadig noget brok i kroge. Herudover bliver det nævnt, at medarbejderne er blevet bedre til at sige til, når de har lavet fejl.

Teamlederen og medarbejderrepræsentanten vurderer også, at medarbejderne er blevet bedre til at rose hinanden og sige "tak for hjælpen".

Tema 2: Forventningsafstemning og opbyggelse af fælles forståelse af arbejdsopgaven

Handleplan for forbedret samarbejde i en afdeling

I en afdeling, som består af tre mindre undergrupper, opstår der jævnligt gnidninger mellem medarbejderne pga. misforståelser, uklar kommunikation og uklare forventninger til hinanden.

Løsningsforslag i handleplanen

For at forbedre samarbejdet og afklare gensidige forventninger mellem medarbejderne i afdelingen blev det aftalt, at teamlederen efter behov indkalder grupperne i afdelingen til møder, hvor medarbejderne drøfter samarbejde, gensidige forventninger og eventuelle gnidninger eller konflikter mellem medarbejderne.

Hvis der opstår problemer på tværs af de tre grupper (eller i forhold til andre afdelinger), kan der afholdes afklaringsmøder, hvor de relevante medarbejdere indkaldes. En del af handleplanen er også, at der kommer et fast punkt på tavlemødet, der handler om 'den gode historie' om samarbejde.

Konkrete indsatser på baggrund af handleplanen

Hvis der opstår en uoverensstemmelse mellem to eller flere medarbejdere, lægger handleplanen op til, at de tager et kort møde og får løst problemet med det samme. Dette sker ved en samtale mellem de implicerede samt teamlederen. Her fortæller de hver især, hvordan de har oplevet konflikten eller situationen og løser den herigennem. De andre i afdelingen bliver informeret kort ved det ugentlige tavlemøde, hvis der har været en situation. Det er ikke til diskussion men blot til information.

Teamlederen har opfordret til, at medarbejderne selv tager initiativ til at løse konflikterne, når de opstår, men han bistår gerne, hvis de har brug for det. Et eksempel på en situation, der krævede en samtale, handlede om forventninger omkring overarbejde, som ikke er aftalt på forhånd. Der opstod en konflikt med en, der skulle gå klokken 14 af private årsager, mens en anden forventede, at personen kunne blive og hjælpe. De tog en snak, og nu er det vedtaget, at hvis man har noget, man SKAL, så siger man det om morgenen, så alle er med på, at man ikke kan blive den dag, så den konflikt ikke opstår. Siden denne aftale, er der ikke været nogen konflikter af den karakter. Hovedparten af medarbejderne i afdelingen har i løbet af den tid, de har arbejdet med handleplanen, deltaget i en samtale, hvilket tyder på, at afdelingen har taget indsatsen til sig.

Fremmende og hæmmende faktorer i arbejdet med handleplanen

Det er væsentligt, at der er opbakning til handleplanen fra teamlederen. Det er lederens opgave at sætte arbejdet med handleplanen i gang. Teamlederen skal være synlig og reagere, hvis vedkommende ser en situation, der virker problematisk og spørge: "skal vi lige snakke om det her?" og sikre sig, at situationen er afklaret, inden de berørte medarbejdere tager hjem. Hvis teamlederen oplever, at situationen ikke er afklaret, så snakker de videre.

Teamlederen har haft en vigtig rolle som tovholder for handleplanen. Han tror ikke, at det var blevet til noget, hvis medarbejderne selv skulle stå for det. Han mener, det er et vigtigt element, at der er en til at holde initiativet kørende, indtil medarbejderne er selvkørende med det.

Har de nået det ønskede resultat, og hvad har de lært?

Teamlederen oplever, at indsatserne har været en succes og har haft den ønskede effekt. Det har både rykket de enkelte medarbejdere, som er blevet bedre til at give plads til hinanden og sige deres mening samt gjort afdelingen til en mere homogen gruppe. Det er stadig de samme, der har ansvaret, men hierarkiet er blevet mere fladt, og flere har noget at skulle have sagt.

Teamlederen oplever også, at der ikke længere er samme behov for, at han deltager i samtaler omkring konflikter, fordi medarbejderne selv er blevet bedre til at tage tingene, når de kommer. Han ser potentiale i, at ordningen kan udbredes til andre afdelinger i virksomheden, og han er selv begyndt at anvende metoden, når han taler med medarbejderne i en anden afdeling, som de har et tæt samarbejde med. Førhen gik den slags gennem ledelsen, men han oplever, det er mere effektivt at tage situationen med de implicerede medarbejdere.

Tema 4: Styrkelse af samarbejde og planlægning

Udfordringer omkring måltal og samarbejde

I en afdeling oplevede de, at KPI-tallene (måltal for hvor meget, de skal nå på hver maskine) fik medarbejderne til at anlægge et stærkt fokus på deres egne opgaver i stedet for at fokusere på hele afdelingens produktionsproces. En konsekvens af dette var, at medarbejderne på de forskellige linjer ikke altid var lige gode til at hjælpe hinanden. Når det kørte dårligt på en linje og godt på en anden, og de ikke hjalp hinanden, kunne det betyde, at afdelingens samlede effektivitet led skade.

Medarbejderne oplevede, at ledelsen også fokuserede meget på KPI-tallene, særligt når maskiner ikke opnåede deres produktionsmål og derfor fik røde tal. Herudover oplevede medarbejderne, at ledelsen ikke altid var opmærksom på forhold, der lå til grund for de røde tal, fx i form af udfordringer i bemandsituationen eller ustabil drift af maskiner. Medarbejderne savnede endvidere positiv feedback, når de nåede deres produktionsmål og dermed fik 'grønne tal'. Medarbejderne oplevede samlet set, at KPI-tallene bidrog til at skabe et stressende arbejdsmiljø og til at undergrave fællesskabsfølelsen og samarbejdet på arbejdspladsen frem for at motivere medarbejderne.

Løsningsforslag i handleplanen

I handleplanen blev det foreslået, at der skulle nedsættes en arbejdsgruppe, der arbejdede for, at KPI-tallene på mejeriet i højere grad bidrog til at skabe motivation og samarbejde. Dette skulle ske gennem følgende indsatser: 1) KPI-tallene opgøres over en længere periode end en enkelt vagt/et enkelt skift, 2) der skulle etableres en bedre forståelse for, at det nogle gange kan være vanskeligt at nå KPI-tallene – fx når der er driftsstop, personalefravær eller mange afløserer på arbejde og 3) flere positive tilbagemeldinger, når afdelingen eller linjerne nåede deres KPI-tal.

Proceduren, der blev lagt op til i handleplanen, var, at arbejdsgruppen skulle mødes først alene og beskrive problemstillingen mere præcist og komme med forslag til, hvordan de syntes, at KPI-tallene kunne anvendes mere konstruktivt. Derefter skulle de invitere repræsentanter fra ledelsen til møde, hvor arbejdsgruppen skulle beskrive de problemer, de oplevede med det nuværende KPI-system, og præsentere deres ændringsforslag til anvendelsen af KPI. Herefter skulle de ændringer, man blev enige om afprøves.

Konkrete indsatser på baggrund af handleplanen

Der blev som planlagt nedsat en arbejdsgruppe. Arbejdsgruppen arbejdede med flere forskellige indsatser. Da de satte gang i de aftalte procedurer i handleplanen, konstaterede de hurtigt, at de ikke kunne få planen med at opgøre KPI-tallene over længere perioder til at fungere. De nye KPI'er blev ikke registreret korrekt, og det skabte frustrationer blandt medarbejderne. Efter en dialog omkring det vendte de tilbage til det gamle registreringssystem.

I stedet for at ændre på, hvordan KPI måles for hvert hold, valgte de i stedet at opsætte regler omkring, hvornår man skal stoppe maskinerne og hjælpe hinanden. De nye regler betyder, at der er begrænsning på, hvor stor en ophobning af produkter, der må ske på pakkelinjen, så en linje kan ikke bare fortsætte, hvis en anden har problemer. Så nu skal man stoppe for at få overblikket igen og for at undgå, at de næste har en stor ophobning, de skal overtage. Der er dermed kommet en anden løsning på problematikken omkring KPI-tallene, end man havde beskrevet i handleplanen.

I forhold til den del af handleplanen, der handler om at give positiv feedback, er der kommet solstrålehistorier på tavlen. De glemmer det nogle gange, men de prøver.

Fremmende og hæmmende faktorer i arbejdet med handleplanen

Blandt de fremmende faktorer for handleplanen er, at den hurtigt blev forankret i en arbejdsgruppe. De har holdt fast og mødes fortsat. Dette har betydet, at til trods for, at selve ideen i handleplanen ikke kunne lykkes, er der arbejdet konstruktivt med problematikken, og der er fundet en alternativ løsning. Samtidig har ledergruppen bakket op og har meldt ud, at medarbejdere på andre linjer skal hjælpe hinanden i forbindelse med driftsmæssige problemer, hvis der er behov for det. Derfor er der kommet mere forståelse og færre frustrationer omkring de røde tal.

Teamleder fortæller, at de har oplevet, at de nogle gange bliver overhalet af hverdagen, og at der skal man lige hanke op i sig selv og holde fast i handleplanen, så de ikke glemmer den. De oplever, at det tager tid, men at det bevæger sig. Nogle gange oplever de, at det går fremad med indsatserne, men andre gange går det tilbage.

Har de nået det ønskede resultat, og hvad har de lært?

Til trods for, at de endte med ikke at anvende den løsning, de satte op i handleplanen, oplever medarbejderne, at de er nået langt i forhold til at ændre måden, der arbejdes med KPI-tal. De kan dog mærke, at det er forskelligt fra linje til linje, hvor langt de er nået. Nogle steder har de oplevet mere modstand mod ændringerne end andre, og der er forskel på, hvordan medarbejderne har taget i mod det. Det vurderes dog, at alle har bevæget sig, bare ikke lige hurtigt.

Den arbejdsgruppe, der blev nedsat for at arbejde med et forslag til ændringer i KPI opgørelsen, bestod af medarbejdere på tværs af maskiner og skift. Det har ført til, at de føler sig mere som én gruppe og har haft den indirekte effekt, at der er kommet forståelse for, at de skal hjælpe hinanden – det er blevet mere okay at hjælpe hinanden.

Derudover har medlemmerne af arbejdsgruppen spredt ideer og tanker til deres kollegaer, så arbejdet strækker videre end blot til dem, der sidder i arbejdsgruppen. Det betyder, at den silotænkning, der har præget afdelingen, er på vej til at blive opløst, men der er stadig en kultur omkring, at "det er min linje". Det kan tage lang tid at ændre en sådan kultur, men tovholderen oplever, at den "nye kultur", hvor man hjælper hinanden, breder sig stille og roligt.

Mangel på gensidig forståelse af hinandens arbejdsopgaver og behov for hjælp

Medarbejderne i en afdeling var meget orienterede mod deres egne arbejdsopgaver, og workshoppen tydede på, at medarbejdernes gensidige forståelse af hinandens arbejdsopgaver og hinandens behov for hjælp godt kunne forbedres. I afdelingen var det blevet kutyme, at medarbejderne, når de havde god tid, lavede ting, der ville gøre det lettere for dem selv de næste dage, i stedet for at hjælpe andre der var pressede.

Løsningsforslag i handleplanen

I handleplanen blev det aftalt, at der hver morgen skulle afholdes et kort planlægningsmøde af 5-10 minutters varighed, hvor medarbejderne blandt andet kort skulle drøfte dagens opgaver og afklare, hvem der kunne have behov for ekstra hjælp i løbet af dagen. Det blev aftalt, at en gruppe af medarbejderne skulle mødes og udarbejde en dagsorden for planlægningsmødet. Medarbejderne lagde vægt på, at mødet skulle være kort og effektivt.

Konkrete indsatser på baggrund af handleplanen

De har i afdelingen sat gang i den foreslåede indsats fra handleplanen og mødes hver morgen i 5 – 10 minutter. Der blev lavet en dagsorden til mødet, hvor bl.a. arbejdsmiljø er på. Et punkt er: "hvem har brug for hjælp, og hvem har ekstra ressourcer til at hjælpe?". Et andet punkt er: "hvordan gik det i går – var vi gode til at hjælpe hinanden?". Medarbejderne i afdelingen er således i gang med handleplanen, og det går fremad.

Herudover har teamlederen i afdelingen meldt klart ud til de individuelle opfølgningssamtaler, som hun holder med medarbejderne, at hun forventer, at medarbejderne byder ind og hjælper hinanden.

Ud over morgenmøderne har afdelingen som supplement til handleplanen også gennemført en jobrotation, hvor flere medarbejder har arbejdet en uge på en anden placering i afdelingen end deres vante plads. Denne jobrotation har ført til større respekt for hinanden og hinandens arbejdsopgaver og ikke mindst mindre mistro til hinandens hensigter. Denne indsats var ikke en del af handleplanen, men workshoppen var med til, at man fik sat jobrotationen i gang, og teamlederen mener, at de to ting supplerer hinanden godt.

Fremmende og hæmmende faktorer i arbejdet med handleplanen

En af de udfordringer, afdelingen har mødt i arbejdet med handleplanen, er, at den tog fat i indgroede vaner og adfærd. Medarbejderne har for manges vedkommende været der i mange år, og de oplever derfor at skulle ud af deres komfortzone, når de skal hjælpe en kollega i en anden funktion. De er vant til bare at passe deres eget område.

En anden udfordring er, at medarbejderne ikke oplever, at de ikke har noget at lave, netop fordi de så går i gang med opgaver, der vil gøre deres eget arbejde lettere et par

dage fremadrettet. I prioriteringen af arbejdsopgaverne skal de vænne sig til at se, hvad der er godt for hele afdelingen og ikke kun, hvad der er godt for dem selv, når de ikke lige har "akutte" opgaver selv.

En af de fremmede faktorer var teamlederens engagement i at få tingene ændret. Teamlederen har meldt klart ud til medarbejderne, hvad hun forventer, og har samtidig løbende evalueret morgenmøderne og lyttet til medarbejderne i processen. Teamlederen er samtidig realistisk omkring, at det er en omstillingsproces, der tager lang tid, da der er tale om en kulturændring. Teamlederen er derfor indstillet på at fortsætte den gode udvikling, der indtil nu er sket i afdelingen.

En anden fremmede faktor er, at indsatserne i handleplanen var simple og meget konkrete. Morgenmøderne lagde op til en fast rutine med en fast dagsorden, og der har således ikke været tvivl om, hvordan det skulle gribes an.

Blandt de fremmede faktorer er også, at de hen over sommerperioden havde meget sygdom i afdelingen og derfor mange vikarer. Dette kan forekomme overraskende, men de oplevede, at de på grund af travlheden var tvunget til at samarbejde. Efter at have været presset på den måde har afdelingen opbygget en tro på, at det kan komme til at køre rigtig godt, når de igen bare er sig selv. Gennem dette kan afdelingen siges at have øget sin kollektive selvtillid.

Har de nået det ønskede resultat, og hvad har de lært?

Afdelingen er endnu ikke i mål med at få løst problematikken i handleplanen, men de er godt på vej. De oplever, at der er kommet bedre forståelse for hinandens arbejdsopgaver, og at de et stykke hen ad vejen er blevet bedre til at hjælpe hinanden. De har oplevet, at det har betydet, at stemningen er blevet løftet i afdelingen. Det er væsentligt, når der er tale om kulturændringer, at man ikke giver op for hurtigt, men er indstillet på, at det kan tage tid at ændre medarbejdernes indstilling og vaner.

Behov for forbedring af samarbejdskulturen

Der er opstået en kultur i afdelingen, der hæmmer samarbejdet og viljen til at hjælpe hinanden, når der er behov. Når medarbejderne tilstrækkeligt mange gange har fået et 'nej', når de beder om hjælp fra hinanden, holder man til sidst op med at spørge. Der er behov for at styrke medarbejdernes fornemmelse af, hvornår andre linjer har brug for hjælp og deres vilje til at hjælpe. Der er behov for, at medarbejderne bliver bedre til at fokusere på afdelingens samlede drift i stedet for at fokusere på, om éns egen linje fungerer godt.

Løsningsforslag i handleplanen

På workshoppen traf medarbejdere og ledere i afdelingen derfor følgende aftaler:

- Det skal være OK at spørge hinanden om hjælp. Men det skal også være OK at sige, at man ikke har tid, hvis man selv er presset på sin linje.

- Medarbejderne husker at anerkende den hjælp, de får fra andre – fx ved lige at sige 'tak for hjælpen'.
- Medarbejderne skal være opmærksomme på andre linjers behov for hjælp. Og det blev aftalt, at man i starten skal hjælpe en anden linje to gange om dagen, for at hjælpe den nye samarbejdskultur i gang.
- Medarbejderne følger op på tavlemøderne. Har man fået hjælp, når man har haft behov, eller har der været situationer, hvor kollegerne kunne have hjulpet, men ikke gjorde det? Prøv at fokusere på de gode historier.

Medarbejderne er opmærksomme på handleplanen om feedbackkulturen i afdelingen og sørger for at kommunikere med hinanden på en måde, der ikke skaber nye konflikter (der var i afdelingen blevet udarbejdet en anden handleplan omkring kommunikationen inden for afdelingen).

Konkrete indsatser på baggrund af handleplanen

I starten var der meget fokus på de indgåede aftaler, og alle gjorde sig umage med at hjælpe hinanden og fortælle om de gode historier på tavlemøderne. Men så gled fokus stille og rolig væk fra det, og handleplanen gik lidt i glemmebogen.

Fremmende og hæmmende faktorer i arbejdet med handleplanen

Medarbejdere og ledere var motiverede for at forbedre kulturen i afdelingen og troede på, at de kunne gøre det og tog det meget seriøst. De var fuldt bemandede, da de startede arbejdet med handleplanen, så der var overskud til at arbejde med det og hjælpe hinanden.

Det kræver imidlertid meget fokus og fokus gennem længere tid at gennemføre en kulturændring, og da der er sket mange andre ting sideløbende, har det været svært at bevare fokus på handleplanen længe og intensivt nok. Over sommeren var der fx mange afløsere, og medarbejderne var mere end almindeligt pressede, hvilket gjorde det svært at fastholde fokus på handleplanen. Det var også svært at finde overskuddet til at hjælpe hinanden som følge af den travlhed, man oplevede i afdelingen. Så lav og uerfaren bemanning af maskinerne tærer på overskuddet til og mulighederne for at hjælpe hinanden og arbejde med samarbejdskulturen.

I procesevalueringsinterviewene kommer det frem, at den gamle kultur er vendt tilbage. Så alt i alt oplever medarbejderne, at de ikke er nået særligt langt og ikke har nået de ønskede mål. De vil dog ikke give op. En medarbejder siger, at de ikke har noget valg, de er nødt til at tage handleplanen op og arbejde med den igen. På den ene side bliver der ansat fire nye medarbejdere, så bemanningen skulle blive bedre. På den anden side får de meget travlt igen her op til jul, hvilket vil udfordre arbejdet med handleplanen.

Har de nået det ønskede resultat, og hvad har de lært?

På baggrund af deres erfaringer tænker medarbejderne, at det måske er vigtigt at have mere fokus på, hvad der kan udfordre arbejdet med handleplanen, fx et stort arbejdspress

og snakke om, hvordan man kan holde fast i arbejdet med samarbejdskulturen under de rammer.

Tema 5: Styrkelse af fællesskabsfølelsen

Inklusion af alle medarbejdere

En undergruppe i en afdeling føler sig ekskluderet fra fællesskabet. Undergruppen, har en anden type arbejdsopgaver og er fysisk placeret andre steder end størstedelen af afdelingen, som holder til i værkstedet. De oplever eksempelvis, at de får information i sidste øjeblik, fordi deres kollegaer har glemt at give den videre til dem. Der var i afdelingen ikke enighed om problemets omfang, idet nogle mente, at man allerede gjorde en indsats for at invitere alle og påpegede, at ikke alle mennesker ønsker at være en del af fællesskabet. Omvendt mente andre, at der kunne gøres noget mere for aktivt at inkludere alle i afdelingen. Det var meget svært at få workshopdeltagerne til at fokusere på problemet og eventuelle løsninger. Det var teamlederen, der bragte problematikken op til workshoppen, og det var kun én af de "glemte" medarbejdere, der var til stede, hvilket gjorde situationen følsom.

Løsningsforslag i handleplanen

For at løse problemstillingen arrangeres et møde mellem teamledere og "glemte" medarbejdere alene for først at få afklaret problemet, uden at de pågældende medarbejdere føler, at de skal udstille sig. Derefter afholdes møde med hele afdelingen, hvor der findes løsninger på, hvordan man i afdelingen kan sørge for, at alle medarbejdere bliver inkluderet.

Blandt indsatserne er at ændre på den fysiske adskillelse ved at indrette kontorpladser til de "glemte" medarbejdere på værkstedet, så alle er samlet i det samme lokale.

Derudover vælges en medarbejder, der er ansvarlig for at sørge for at formidle nødvendig information til de pågældende medarbejdere. Fælles information meldes ud på tavlemøder hver onsdag, og alle medarbejdere vil blive inviteret til det.

Endelig vil det blive forsøgt at skabe større synlighed omkring, hvorledes de forskellige enkeltopgaver faktisk hænger sammen, således at alle kan opleve, at de deltager i en fælles opgaveløsning. Her er det afgørende at gøre det tydeligt, hvorledes de pågældendes opgaver kan integreres i den fælles opgave. Alle medarbejdere bliver inviteret til at deltage i det ugentlige koordinerings- og planlægningsmøde, så deres opgaver bliver en del af den samlede planlægning.

Konkrete indsatser på baggrund af handleplanen

To af de "glemte" medarbejdere er ikke længere ansat på arbejdspladsen. Men to af de tilbageværende medarbejdere deltager nu i det ugentlige koordineringsmøde.

Herudover har de oprettet en kontorplads på værkstedet, så alle medarbejdere i afdelingen har en arbejdsplads i det samme lokale herunder dem, der følte sig glemte.

Før var opgaverne meget personopdelte, men nu er de i afdelingen blevet mere opmærksomme på, hvordan de bedst kan fordele deres ressourcer og fordele de forskellige arbejdsopgaver ud blandt medarbejderne og derved skabe mere indbyrdes sammenhæng mellem opgaverne. Det kommer fx til udtryk på koordineringsmøderne, hvor ugens opgaver bliver drøftet, og man nu har mulighed for at tilbyde sin hjælp til løsningen af opgaverne.

Fremmende og hæmmende faktorer i arbejdet med handleplanen

Der er kommet en ny teamleder i afdelingen, hvilket har styrket arbejdet med handleplanen. Teamlederen har en lidt anden ledelsesfilosofi end den foregående leder. Teamlederen var helt ny, da der blev holdt workshop, og har nye ideer til, hvordan man gør ting. Det er teamlederen, der har taget initiativ til en mere inkluderende tilgang til afdelingen, hvor man ikke får lov til at gå og "gemme sig i krogene" og blive glemt. Lederen oplever det som en fordel, at der kommer noget nyt input engang imellem.

For nogle medarbejdere har det været et stort skridt ikke længere at have personopdelte arbejdsopgaver, som de er vant til, og de har brugt tid på at skulle vænne sig til den nye fordeling af opgaver.

Har de nået det ønskede resultat, og hvad har de lært?

De er nået et godt stykke af vejen, og medarbejderne, der før følte sig glemte, føler sig nu i højere grad som en del af afdelingen, både i forhold til arbejdsopgaverne, men også i forhold til det sociale. En medarbejder fortæller: "før hilste man da på hinanden, men man stoppede aldrig op og snakkede". I dag oplever hun, at de andre medarbejdere henvender sig til hende. Nu da hendes arbejdsopgaver berører de andres, følger de op på nogle ting, som førhen bare lå hen – kort sagt, de har noget at snakke om nu, det falder mere naturligt at være en del af afdelingen nu. Det har styrket samarbejdet, og der er kommet mere dialog.

Samtidig er de også blevet mere bevidste om, at når der kommer nye medarbejdere i afdelingen, er det vigtigt, at de bliver integreret i afdelingen, bl.a. ved at gøre det til en pligt at deltage i de ugentlige møder. Lige nu har enkelte medarbejdere fravalgt det, fordi de ikke synes, det var vigtigt, men fremadrettet skal der være pligt til det, så alle bliver en del af afdelingen.

BROBYGGENDE SOCIAL KAPITAL

I det følgende præsenteres et udvalg af de handleplaner, der omhandler social kapital mellem arbejdsgrupper – den brobyggende sociale kapital. Afsnittet er struktureret efter de fem temaer, som vi beskrev i kapitel 3. Handleplanerne om social kapital mellem arbejdsgrupper fordeler sig i alle fem tværgående temaer. Den brobyggende sociale kapital er den type af social kapital, der er flest handleplaner omkring i forbindelse med IM-workshopsene.

På de seks mejerier er udarbejdelsen af handleplaner for indsatser mellem afdelinger grebet lidt forskelligt an. På et af mejerierne blev der afholdt workshops, hvor begge de implicerede afdelinger deltog og i fællesskab udarbejdede en handleplan til forbedring af den sociale kapital imellem dem. På de øvrige mejerier afholdt de workshops, hvor kun den afdeling, der havde en lav score i forhold til den anden afdeling, deltog og udarbejdede en handleplan med et forslag til en forbedring af relationen mellem de to afdelinger. Ved hovedparten af disse forløb var det en del af handleplanen, at den implicerede afdeling efterfølgende blev præsenteret for handleplanen, så de sammen kunne arbejde med den. Af disse to modeller var det tydeligt, at den mest velfungerende var workshops, hvor begge de implicerede afdelinger deltog og sammen udarbejdede en handleplan. Dette så ud til at sikre, at begge parter følte sig hørt og følte et ejerskab over indsatsen og en motivation til at arbejde med handleplanen. Ved de handleplaner, der baserede sig på 'invitationstilgangen', var resultaterne mere blandede.

En af de udfordringer mellem afdelinger, der gik igen på flere af mejerierne, var relationen til vedligeholdelsesafdelingen. Dette kommer sig af, at en vedligeholdelsesafdeling ofte har en stor berøringsflade i en virksomhed, og mange afdelinger i virksomheden er i akutte situationer afhængige af vedligeholdelsesafdelingen for at komme videre med deres arbejdsopgaver.

En anden problematik, der gik igen på flere mejerier, var relationen mellem skift i den samme afdeling. Særligt var det ofte således, at et nathold/aftenhold oplevede, at de manglede information fra de andre hold, omkring hvad der var sket i løbet af dagen. En anden forekommende problematik mellem skift handlede om overlevering af maskiner, i forhold til en forventningsafstemning mellem skiftene omkring hvem, der var ansvarlig for rengøring og klargøring af maskinen.

Tema 1: Optimering af kommunikation

Fysisk afstand som hindring for kommunikation

På et af mejerierne var der to afdelinger, der fysisk var placeret med stor afstand fra hinanden, hvilket betød, at der praktisk taget ikke var fysisk kontakt mellem dem. De to afdelinger var afhængige af hinanden på den måde, at afdeling A var leverandør til afdeling B. Opgaveløsningen i afdeling A havde således en direkte konsekvens for afdeling B's opgaveløsning. En konsekvens af afstanden mellem de to afdelinger var, at

kommunikationen haltede mellem dem, og der derfor ofte skete mindre misforståelser mellem dem, der kunne føre til irritation og konflikter.

Løsningsforslag i handleplanen

I handleplanen blev der lagt op til, at de to afdelinger skulle mødes med jævne mellemrum, hvor forskellige ting, der skabte irritation i hverdagen, kunne blive drøftet og løst. Da det kun var afdeling A, der deltog i workshoppen, var det en væsentlig forudsætning, at afdeling B også anså dette som en frugtbar og mulig løsning.

For at evaluere indsatsen skulle tovholderen forhøre sig blandt kollegaerne, om de oplevede, at der skete færre misforståelser, og om der var opnået større forståelse for hinandens arbejdsvilkår mellem de to afdelinger. Tovholderen skulle ligeledes drøfte med sine kollegaer, om diverse vigtige problemstillinger reelt blev drøftet til disse møder, eller om der eventuelt var behov for en dagsorden til møderne for at sikre, at der blev snakket om de problemer, der gerne skulle løses.

Konkrete indsatser på baggrund af handleplanen

Medarbejderne i de to afdelinger har indtil procesevalueringen afholdt to møder, hvor medarbejdere fra afdeling B har besøgt afdeling A, som havde leverandørfunktionen for at få indblik i arbejdsgangene i afdelingen. I begge tilfælde blev de medarbejdere, der deltog, vist rundt i afdelingen. Det næste tiltag er, at det nu er afdeling A's tur til at besøge afdeling B, hvor de også kan få en lille rundvisning i deres afdeling.

Fremmende og hæmmende faktorer i arbejdet med handleplanen

Ifølge procesevalueringssamtalen var det lidt tungt at få startet handleplanen op. Tovholderen havde henvendt sig flere gange til teamlederen, men selvom denne gav udtryk for, at det var en god idé at mødes, skete der ikke noget. Derefter henvendte han sig selv til teamlederen for den anden afdeling. Denne teamleder synes ligeledes, at det var en god idé, og at de skulle få arrangeret nogle møder, men der skete ikke noget. Efterfølgende fik tovholderen på initiativ fra mejeriets produktionschef og sin teamleder en indkaldelse til et møde med en HR-repræsentant. Her blev det aftalt, at tovholderen selv arrangerede et møde mellem de to afdelinger. Det gjorde han, hvilket fik sat processen i gang. Inddragelsen af HR har derfor virket som en fremmende faktor i forhold til at skubbe handleplanen i gang og give tovholderen mod på selv at tage initiativ til at tage teten.

Efterfølgende har der været god opbakning fra både medarbejderne og teamlederne. Teamlederne er helt indforståede med, at der bliver brugt tid på møderne.

En anden fremmende faktor var, at der i den anden afdeling også blev udpeget en tovholder, og de to tovholdere kunne således i fællesskab facilitere samarbejdet mellem de to afdelinger. De har fungeret som brobyggere og talerør mellem de to afdelinger, hvilket har understøttet arbejdet med handleplanen.

Har de nået det ønskede resultat, og hvad har de lært?

På møderne talte medarbejderne fra de to afdelinger om de små ting, der skaber irritation i hverdagen, og på baggrund af dette har de hver især kunnet rette lidt ind på deres adfærd. Der er også kommet små "fælles projekter" ud af møderne, som fx ændringer på maskiner, som vil gavne samarbejdet.

Kommunikationen mellem de to afdelinger er forbedret. Det, at der er kommet navne og ansigter på dem fra den anden afdeling, gør, at det er lettere lige at ringe til hinanden omkring småting, der irriterer. De finder også i fællesskab løsninger på nogle problemer, så arbejdet bliver mere tilfredsstillende for begge afdelinger.

Der er kommet større forståelse af hinandens arbejdsopgaver og vilkår mellem de to afdelinger. Afdelingerne er begge blevet mere villige til at gøre tingene lidt anderledes, hvis det gavner medarbejderne i den anden afdeling. Ligeledes er de blevet mere lydhøre over for kritik, hvilket også har bidraget til at forbedre relationerne.

Forbedret kommunikation, koordinering og gensidigt kendskab

I to afdelinger, der arbejder tæt sammen, var der enighed om, at samarbejds- og koordineringsproblemer i en periode fik lov til at stå på for længe, før de blev løst. Medarbejderne i de to afdelinger oplevede, at de ikke evnede at tage problemerne i opløbet og få snakket om tingene, før de udviklede sig til deciderede konflikter.

Løsningsforslag i handleplanen

For at forebygge, at små problemer kan vokse sig store i relationen mellem de to afdelinger, blev det aftalt, at den ene afdeling inviterer en repræsentant fra den anden afdeling til at være med i de første 10-15 minutter af deres afdelingsmøder og omvendt. På besøgene kan den afdeling, der holder møde og repræsentanterne fra den anden afdeling dele ros og ris og få vendt nogle af de små problemer, der kan opstå i det daglige samarbejde og på den måde fange potentielle problemer i opløbet. Herudover kan medarbejderne i de to afdelinger også øge kendskabet til hinandens arbejdsopgaver, hvilket igen kan bidrage til at forbedre koordineringen og samarbejdet mellem de to afdelinger.

Konkrete indsatser på baggrund af handleplanen

Handleplanen er godt i gang, og repræsentanter fra den ene afdeling deltager i den anden afdelings møder – og omvendt. De afholdte møder er gået rigtigt fint. En af teamlederne mener, at det, der virker, er, at man viser sig og får talt sammen. På møderne taler de om de 'daglige småting', kommer med ris og ros og drøfter mulige uenigheder for at tage eventuelle problemer i opløbet. Nu da de har kørt i en periode, er behovet ikke så stort længere, derfor er teamlederne fra de to afdelinger blevet enige om at nøjes med at deltage i mødet med den anden afdeling hver anden gang. Fra den ene afdeling er det ofte de samme, der går med til mødet, mens der fra den anden afdeling er nogle flere medarbejdere, som kan skiftes til være repræsentant på de andres møde.

Fremmende og hæmmende faktorer i arbejdet med handleplanen

Procesevalueringsinterviewene tyder på, at det har fremmet processen, at mejeriets ledelse har været aktiv og engageret og har bakket op om handleplanen. Det vurderes også, at teamlederne har spillet en væsentlig rolle i at være synlige foregangsmænd i arbejdet med handleplanen. Det viser, at de to teamledere også har en god dialog, hvilket er et godt signal at sende til medarbejderne. Derudover var der udpeget en struktureret tovholder, der var god til at følge op på arbejdet med handleplanen.

Har de nået det ønskede resultat, og hvad har de lært?

Teamlederne mener, at det kan mærkes ud over møderne. Der er kommet større åbenhed og større dialog og samarbejde mellem de to afdelinger. Medarbejderne er generelt enige i dette. Ved procesevalueringsinterviewet giver en medarbejderrepræsentant udtryk for, at "Hele projektet har gjort, at relationen er blevet bedre". Medarbejderrepræsentanten oplever, at de to afdelinger har opnået meget, og han opfatter, at det ikke kan blive ret meget bedre. Omvendt anfører en anden medarbejderrepræsentant, at han ikke har oplevet de store forandringer, da han mener, at det har kørt godt hele tiden.

Behov for forbedret kommunikation mellem produktionsafdelingen og vedligeholdelsesafdelingen

En produktionsafdeling oplever, at kommunikationen med medarbejderne fra vedligeholdelsesafdelingen kan forbedres.

Produktionsafdelingen oplever især problemer med kommunikationen på to områder:

- information om, hvorvidt vedligeholdelsesafdelingen har udført løbende vedligehold på maskinerne.
- information om, hvornår vedligeholdelsesafdelingen vil udføre reparationer af nedbrudte maskiner.

Løsningsforslag i handleplanen

Produktionsafdelingen foreslår, at der laves mere faste strukturer/systemer for kommunikation og tilbagemeldinger mellem de to afdelinger – der kan eventuelt blive nedsat en arbejdsgruppe med repræsentanter for de to afdelinger, der kan drøfte mulige løsninger.

Kommunikationen kan eksempelvis foregå via mail. Det er vigtigt, at teamlederne i de to afdelinger inddrages i kommunikationen mellem de to afdelinger. Handleplanen fokuserer også på at forbedre den mere generelle kommunikation og feedback mellem produktionsafdelingen og vedligeholdelsesafdelingen.

Konkrete indsatser på baggrund af handleplanen

Teamlederen fra produktionsafdelingen har taget handleplanen op med vedligeholdelsesafdelingen, og der er blevet holdt korte møder. De to afdelinger har ikke

fulgt handleplanens anvisninger direkte, man er til gengæld gået til problemstillingen på en anden måde.

De har valgt en anden tilgang til løsningen af problemerne. Vedligeholdelsesafdelingen holder et møde hver morgen, hvor de sidste 24 timer snakkes igennem, og der uddelegeres opgaver for den kommende dag. På disse møder deltager en repræsentant fra produktionsafdelingen, så produktionsafdelingen får en opdatering på, hvad der er sket de sidste 24 timer. På den måde er der således en gang i døgnet en overlevering begge veje, hvor vedligeholdelsesafdelingen fortæller, hvad de har lavet, og produktionen orienterer om deres behov for vedligehold. Derudover har de lavet en tavle, hvor medarbejderen, der deltog i vedligeholdelsesafdelingens møde, kan skrive, hvad der er lavet på de forskellige bånd, og hvordan status er på udestående vedligeholdelsesopgaver.

Fremmende og hæmmende faktorer i arbejdet med handleplanen

De to afdelinger har tidligere afprøvet en række forskellige indsatser, som ikke er blevet ført ud i livet og kommet op at køre. Den løsning, de har udviklet i forbindelse med arbejdet med handleplanen, anviser en simpel og klar kommunikationsstruktur, der bakkes op om, og som begge afdelinger arbejder efter.

Da vi gennemførte procesevalueringsinterviewet havde morgenmøderne med repræsentanter fra produktionsafdelingen kun kørt i 14 dage. Tidspres og mangel på ressourcer kan godt blive en udfordring på sigt.

Har de nået det ønskede resultat, og hvad har de lært?

I denne handleplan har de to afdelinger valgt at arbejde med en anden løsning på problemerne end den løsning, der oprindeligt var angivet i handleplanen.

I forbindelse med procesevalueringsinterviewene tilkendegiver informanterne, at løsningen umiddelbart lader til at have en effekt. En vedligeholdelsesmedarbejder fortæller, at man på mejeriet har haft fokus på problemstillingen gennem lang tid, men han oplever, det er meget rarere nu, hvor de har fundet en måde at kommunikere og koordinere omkring samarbejdet mellem de to afdelinger. Der er nu mere klare linjer mellem de to afdelinger. Der er kommet meget mere forståelse for hinandens arbejde og de ting, der kan frustrere i arbejdet.

Indtil nu er der enighed om, at indsatsen har haft den ønskede effekt, da det langt hen ad vejen har løst problematikken fra handleplanen.

Tema 2: Forventningsafstemning og opbyggelse af fælles forståelse af arbejdsopgaven

Jobrotation: Etablering af gensidig forståelse mellem to afdelinger

Afdeling A oplevede, at afdeling B manglede forståelse for deres arbejdsopgaver og vilkår, og at afdeling B manglede indsigt i, hvordan deres prioriteringer og udførelse af arbejdet påvirkede afdeling A's arbejde.

De oplevede ikke, at det hjalp at sige det til afdeling B. Derudover oplevede afdeling A, at der i afdeling B var en generel fordom om medarbejdere i afdelingen, der gik på, at de ikke bestilte noget. Det var ikke umiddelbart synligt, hvor hårdt der egentlig blev arbejdet i afdeling A. Dette opfattede de som manglende anerkendelse af afdelingens bidrag til den samlede arbejdsopgave, hvilket igen førte til frustrationer.

Løsningsforslag i handleplanen

Formålet med handleplanen var således at skabe en bedre forståelse mellem de to afdelinger i forhold til, hvordan de hver især bidrager til den samlede opgaveløsning. Løsningsforslaget i handleplanen var at udarbejde en model for jobrotation mellem de to afdelinger.

Handleplanen blev bygget op i følgende tre trin:

- 1) Afdeling A danner en arbejdsgruppe, der udarbejder et forslag til en rotationsproces. I dette forslag beskrives, hvorfor der er behov for denne rotation, hvilken værdi det vil skabe for virksomheden at gennemføre den, hvor lang tid, man mener, medarbejderne skal være i rotation, hvem der bør gennemføre rotationen, hvad medarbejdere i rotationen skal have gennemgået og hvordan (fx skal de selv prøve at løse arbejdsopgaver, hvilke procedurer er vigtige at gennemgå med dem osv.).
- 2) Når dette forslag er udarbejdet, giver tovholderen forslaget videre til SU og ledelsen, der tager endelig stilling til, hvornår og i hvilket omfang en eventuel jobrotation vil kunne gennemføres.
- 3) Implementering af jobrotation.

Konkrete indsatser på baggrund af handleplanen

Efter workshoppen indkaldte tovholderen de andre medarbejdere i arbejdsgruppen til en snak om, hvad det var nødvendigt, at afdeling B fik indsigt i for at tydeliggøre, hvordan deres opgaveløsning kunne påvirke afdeling A's muligheder for at udføre deres arbejdsopgaver. Arbejdet i denne del af processen har således primært været medarbejderdrevet med støtte fra driftslederen.

Herefter var det meningen, at listen skulle danne basis for jobrotation mellem de to afdelinger. Dette er sat i gang, men er rent praktisk blevet en del af en procedure, hvor

hele mejeriet på sigt skal deltage i rotationsordningen, således at alle medarbejdere får mulighed for at besøge en anden afdeling en dag. Alle medarbejdere skal igennem besøg i en anden afdeling, og gennem medarbejdersamtaler bliver det afklaret, hvor medarbejderen gerne vil på besøg, og hvor det rent arbejdsmæssigt giver mening.

På mejeriet har de kørt en prøveperiode, hvor 10 personer har været ude at besøge en anden afdeling. I prøveperioden har 5 af de 10 jobrotationer været mellem de to afdelinger i handleplanen, der har fungeret som en slags forsøgsgruppe.

Selve jobrotationen mellem de to afdelinger har fungeret sådan, at når den pågældende medarbejder kommer ned i afdelingen, har medarbejderne i den modtagende afdeling lavet en plan for, hvad medarbejderen skal have lært, når de går derfra. De første fire timer går med at introducere den besøgende medarbejder til arbejdsgangene i afdelingen. Herefter fokuseres der på de ting, den pågældende gerne vil se eller lære noget om. Efterfølgende tager medarbejderen sin nye viden med tilbage til sin egen afdeling og præsenterer det på et møde, således at erfaringerne fra jobrotationen kommer flere til gode.

Fremmende og hæmmende faktorer i arbejdet med handleplanen

Blandt de fremmende faktorer i forhold til arbejdet med handleplanen er, at det i høj grad har været medarbejderdrevet. Det, at medarbejderne på egen hånd skulle udarbejde en liste for, hvad der var væsentligt at lære om deres afdeling, gav medarbejderne en følelse af ejerskab til handleplanen, og gav dem lyst til at tage ansvar for, at besøgene i deres afdeling blev succesfulde.

Blandt udfordringerne er, at det er en lang proces, som tager lang tid at gennemføre, og som kræver, at man holder fast og er tålmodig.

Har de nået det ønskede resultat, og hvad har de lært?

De er endnu ikke i mål, da der indtil nu kun har kørt en prøveperiode. Men medarbejderne oplever, at jobrotationen har været en succes i prøveperioden. De har opsamlet erfaringer og ud fra det udarbejdet en plan for, hvordan den fremadrettede jobrotation skal køre.

Lederen af afdeling B har fulgt op på de medarbejdere, der har været i jobrotation i afdeling A, og indtrykket er meget positivt. Medarbejderne glæder sig til jobrotationen, hvor de får et afbræk fra deres hverdag, og de går derfra med læring, ny energi og motivation. Det, at de sidder over for hinanden i 8 timer, betyder, at de lærer hinanden at kende, og det forbedrede gensidige kendskab betyder, at det bliver nemmere at kommunikere og sige tingene på en god måde.

En af de udfordringer, de fremadrettet skal arbejde med, er, hvordan der følges op på rotationen. De forventer ikke, at medarbejderne kan huske alt det, de har lært i løbet af

rotationsbesøget, og de skal derfor finde en måde, hvorpå der bliver fulgt op, fx gennem et eller flere opfølgingsmøder i perioden efter jobrotationen.

Tre bud på god praksis omkring overlevering af maskiner mellem skift

Overleveringen af maskiner og arbejdsstationer mellem skiftehold er en problemstilling, vi stødte på hos flere mejerier. Når der ikke er afstemt forventninger omkring, hvem der har ansvaret for rengøring og klargøring af maskinerne, er dette ofte en kilde til frustration hos de medarbejdere, der møder ind og skal overtage maskinerne. På mejerierne oplevede flere afdelinger derfor et behov for, at der kom klarere retningslinjer for, hvem der havde ansvaret for klargøring og rengøring, samt fastere procedurer for hvordan overleveringen skulle foregå. I det følgende præsenteres tre af mejeriernes arbejde med denne problemstilling.

Løsningsforslag i handleplanerne

Mejeri 1: Handleplanen lagde op til, at teamlederne gjorde forventningerne til hvert skifts klargøringsaktiviteter mere synlig, og at teamlederne uddelegerede et klart ansvar for, hvilke maskiner de enkelte skift havde ansvaret for at klargøre. Der blev også lagt vægt på, at det var vigtigt, at der var tilgængelig information om klargøringsbehovene på de enkelte maskiner, så det var nemt for medarbejderne at bestille materialer til klargøringen, så det ikke var en hindring, at der manglede materialer. Det blev ligeledes gjort klart, at teamlederne havde ansvaret for handleplanen, men at alle medarbejdere i afdelingen havde et medansvar i at støtte op om den.

Mejeri 2: Handleplanen lagde op til, at det skulle indskræpes, at man skulle efterlade maskiner i den stand, man selv gerne ville overtage dem i. Det blev aftalt, at medarbejderne selv taler med kolleger, der efterlader maskinerne i en ikke-tilfredsstillende tilstand, og hvis det ikke hjalp, kunne de involvere teamlederne. Det blev anset som vigtigt, at medarbejderne selv tog dialogen i starten, da det kan bidrage til at skabe en forståelse mellem medarbejderne – især i de tilfælde, hvor der kan være en god grund til, at det ene skift ikke har fået klargjort maskinen ordentligt til overdragelse. Handleplanen lagde ligeledes vægt på, at det var vigtigt, at overleveringen foregik med tanke på god feedbackkultur, så det ikke virkede konfliktoptrappende, men løsningsorienteret.

Mejeri 3: Handleplanen lagde op til, at det skiftehold, der havde stået for handleplanen, skulle invitere repræsentanter fra det andet skiftehold til at deltage i handleplanen. Hvis de sagde ja, udpegede de to skift hver to repræsentanter, der på et eller flere møder kunne diskutere, hvordan overleveringen kunne forbedres mellem de to skift. Efter at repræsentanterne var nået til enighed om en fælles plan for overleveringen, skulle de formidle planen videre til de andre medarbejdere på de to skift.

Konkrete indsatser på baggrund af handleplanen

På alle tre mejerier har de efterfølgende fundet forskellige løsninger for en mere fast procedure for overleveringen. Fælles for alle tre mejerier er, at de har valgt en løsning, hvor der er blevet udarbejdet et konkret værktøj til brug i overleveringen. På *mejeri 1* og *mejeri 2* blev det konkrete værktøj udarbejdet som overdragelsessedler til at tjekke af, om klargøring og rengøring var udført, mens det på *mejeri 3* tog form af en tavle, hvorpå der hang små sedler for hver ting, der skulle gøres inden overlevering, og hvor sedlerne kunne vendes efterhånden, som opgaverne var løst. På *mejeri 1* har de desuden lavet en løsning, hvor man elektronisk kan gå ind og se, hvad der skal produceres fremadrettet, hvilket gør det nemmere at planlægge klargøringen af maskinerne. På alle mejerierne var en del af løsningen, at der var mulighed for, at dem, der skulle overtage en maskine, kunne få en forklaring på, hvorfor en opgave ikke var løst, ved at spørge ind til, hvorfor en ting på listen ikke var krydset af, eller et kort ikke var vendt.

Fremmende og hæmmende faktorer i arbejdet med handleplanen

En klart fremmende faktor i indarbejdelsen af de nye overdragelsesprocedurer på de tre mejerier var, at de alle havde fundet frem til relativt konkrete løsninger, der på en simpel måde kunne integreres i det daglige arbejde. På *mejeri 2*, som var det sted, hvor de havde oplevet den største succes med ordningen, var en afgørende faktor, at listen over de ting, der skulle gøres, var blevet en del af en overdragelsessedel, som de i forvejen brugte. Det var således relativt simpelt og nemt at huske at udfylde tjeklisten, idet det var på en seddel, de alligevel skulle have i hånden.

Blandt udfordringerne i forhold til denne her form for løsning er, at det kræver en grundig og løbende forventningsafstemning i forhold til, hvornår en opgave er løst. For eksempel kan der være forskellige holdninger til, hvornår en skraldespand er fuld nok til, at den skal tømmes, eller hvornår et gulv er tilstrækkelig rengjort.

På *mejeri 3*, hvor løsningen med overleveringstavlen blev udarbejdet af udvalgte repræsentanter fra gruppen, havde de oplevet lidt udfordringer med medarbejdere, der vendte kortene uden at have løst opgaven på tilstrækkelig vis. Selve implementeringen af ordningen var foregået gennem en orientering fra repræsentanterne, og på procesevalueringsinterviewet blev det vurderet, at det kunne have været frugtbart, hvis man havde brugt tid på at drøfte det og "sælge" idéen til resten af medarbejderne i stedet for blot at informere.

Hvor langt er de nået, og hvad har de lært?

På alle tre mejerier var løsningerne blevet implementeret i de daglige rutiner. Der, hvor det virkede, gav man udtryk for, at det havde en positiv effekt: "man bliver i dårligt humør, når man møder ind til en maskine, der ikke er i orden – det er sjovere at overtage en maskine, der er ren og pæn". Klare aftaler omkring overdragelse bidrager således til en bedre start på arbejdsdagen, hvilket formodentlig fører til mindre irritation over kollegaer fra det foregående skift.

Et enkelt sted oplevede de lidt udfordringer i forhold til at få alle medarbejdere med på løsningen. Der var nogen, der krydsede opgaver af, selvom de ikke havde udført dem, hvilket førte til frustrationer. Det var her, man havde implementeret ordningen ved at informere kollegaerne om den i stedet for at gøre mere ud af at drøfte og sælge idéen til kollegerne. Man besluttede at arbejde videre med problemet og prøve at få alle med. De overvejede at prøve at sætte en ny vinkling på overlevering, hvor det fremhæves, at en god overlevering også er en måde at være en god kollega på.

En styrke ved de nye overdragelsesprocedurer er, at de gav mulighed for at få en forklaring på, hvorfor en ting ikke var gjort. Ofte ligger der jo en årsag bag i form af tidspress eller andet, og det, at det bliver sagt højt, kan være med til at mindske irritationen over, at den pågældende ting ikke var blevet gjort.

Tema 3: Inddragelse af afdelinger i procedurer og beslutninger, der vedrører afdelingen

Inddragelse af vedligeholdelsesafdelingens viden og erfaring

To af mejerierne har eksempler på udfordringer, der omhandler inddragelse af vedligeholdelsesafdelingen i relevante beslutninger omkring design af nye projekter, indkøb af nyt maskinel og ændringer af eksisterende projekter.

Målet med de to handleplaner var at sikre, at vedligeholdelsesafdelingerne blev tænkt ind i opstarten af nye projekter, hvor de kunne byde ind med relevant viden og erfaring, og at vedligeholdelsesafdelingernes arbejdsmiljø blev tænkt ind i forhold til nye projekter og indkøb. Målet var derigennem at mindske risikoen for fejlkøb, hvor der er mangel på værktøj, reservedele, ressourcer eller maskiner, der belaster vedligeholdsmedarbejdernes arbejdsmiljø, for eksempel ved at passe dårligt til lokalet og derved indebære u hensigtsmæssige arbejdsstillinger.

Løsningsforslag i handlingsplanerne

Afdelingerne på de to mejerier har lidt forskellige tilgange til at arbejde med problemstillingen:

Mejeri 1: Udgangspunktet ved mejeri 1 var at afholde møde mellem vedligeholdelsesafdelingen og planlægningsafdelingen. På mødet skulle det beskrives, hvordan man kunne organisere en hensigtsmæssig procedure for involvering af vedligeholdelsesafdelingen i projekter. I beskrivelsen skulle der tages højde for, at vedligeholdelsesafdelingen selv får mulighed for at sikre, at de bliver involveret i relevante projekter, så de ikke er afhængige af, at planlægningsafdelingen skal huske at inddrage vedligeholdelsesafdelingen.

På dette møde skulle der desuden nedsættes en arbejdsgruppe med repræsentanter fra vedligeholdelsesafdelingen, der skulle mødes med planlægningsafdelingen og drøfte en hensigtsmæssig involvering af vedligeholdelsesafdelingen i projekter. Arbejdsgruppen skulle fungere som tovholder for resten af handleplanen og være ansvarlig for den løbende evaluering.

Mejeri 2: På det andet mejeri var udspillet omkring involvering af vedligeholdelsesafdelingen lidt mere konkret og indeholdt flere forskellige indsatser.

Det første tiltag var, at planlægningsafdelingen involverer vedligeholdelsesafdelingen i designfasen af nye projekter. Vedligeholdelsesafdelingen sørger for at udpege relevante repræsentanter til den projektgruppe, der skal arbejde med projektet, og disse repræsentanter melder tilbage til deres kolleger i vedligeholdelsesafdelingen om, hvordan projektet udvikler sig og får feedback med tilbage til projektgruppen.

Afdelingen på Mejeri 2 har ligeledes lavet en handleplan for, hvordan nyindkøb bedst håndteres. I forbindelse med nyanskaffelser udarbejdes der en tjekliste, der også tager højde for de arbejdsmiljøhensyn, der skal tages til medarbejderne i vedligeholdelsesafdelingen og de reservedelspakker, som mejeriet har.

Der skal også udarbejdes en 'minusliste' over de problemer, som mejeriet har identificeret på maskiner, de allerede har kendskab til, så man kan være opmærksom på dem i forbindelse med nyanskaffelser.

Det blev også foreslået, at repræsentanter fra mejeriet kan besøge virksomheder, der allerede har anskaffet sig maskiner, som mejeriet overvejer at investere i. Dette giver muligheder for at høre andres erfaringer med maskinerne og en mulighed for at danne sig et overblik over de mulige problemer, der kan være med nye maskiner.

Herudover blev det besluttet, at der skal etableres en kommunikationsplatform med opdaterede projektdokumenter og evt. mulighed for et diskussionsforum – fx på mejeriets intranet eller en Dropbox.

Endelig blev det foreslået, at planlægningsafdelingen og vedligeholdelsesafdelingen evaluerer et tidligere samarbejde omkring et vellykket projekt og reflekterer over, hvad det var, der lykkedes i samarbejdet i dette projekt – og bringer denne læring ind i det fremadrettede samarbejde mellem de to afdelinger.

Konkrete indsatser på baggrund af handleplanen

Mejeri 1: På det første mejeri havde cheferne for vedligeholdelsesafdelingen og planlægningsafdelingen holdt et møde om, hvordan de kunne inddrage vedligeholdelsesafdelingen mere og tidligere i projekter. Chefen for planlægningsafdelingen havde derefter holdt møde med sine medarbejdere om de udfordringer, der var forbundet med samarbejdet.

Der blev lavet en aftale om, at der ved projektstart udpeges én repræsentant fra vedligeholdelsesafdelingen, der så er knyttet til projektet. Det kan godt være flere deltagere fra vedligeholdelsesafdelingen til det første møde, så man kan få indblik i, hvad projektet handler om og på baggrund af det udvælge den bedste repræsentant. Denne repræsentant forpligter sig så til at informere sin afdeling om projektet. Cheferne for vedligeholdelses- og planlægningsafdelingerne lavede derefter en skriftlig aftale på denne procedure for inddragelse af vedligeholdelsesafdelingen, og denne aftale ligger klar til, når der kommer et projekt.

Mejeri 2: På det andet mejeri har de arbejdet med at gøre inddragelsen mere tydelig. Der er udarbejdet en liste over projekterne, hvor navne på repræsentanter fra vedligeholdelsesafdelingen er noteret. Disse medarbejdere er planlægningsafdelingens talerør til vedligeholdelsesafdelingen om beslutninger og informationer om de konkrete ændringer til det pågældende projekt.

Teamlederen er opmærksom på, at hver vedligeholdsmedarbejder har nogle ekspertområder, som er afgørende for udvælgelse af repræsentanter til projektmøderne med planlægningsafdelingen, men teamlederen er også opmærksom på, at alle skal have lov til at være med i projekter.

Punktet i handleplanen om at tage hen til andre virksomheder for at se maskiner, som man vil anskaffe, er af praktiske årsager ikke blevet effektueret.

Fremmende og hæmmende faktorer i arbejdet med handleplanen

Medarbejderne fra vedligeholdelsesafdelingerne skal lære både at medvirke og formidle information om fremdriften og beslutninger i projektet videre. Det knob lidt i starten, men det går den rigtige vej med det også. Det er vigtigt, at vedligeholdelsesmedarbejderne bliver sendt til projektmøderne med et klart mandat, hvor de repræsenterer vedligeholdelsesafdelingen. Og det var der lidt uklarhed om i starten, men det er på plads nu.

På *mejeri 2* oplevede de, at man nåede meget langt på forholdsvis kort tid. Det gik så stærkt, fordi planlægningsafdelingen var gode til at få inviteret vedligeholdelsesafdelingen til projekterne og huske, at de gennem handleplanen havde forpligtet sig til at samarbejde.

På *mejeri 2* hjalp det også, at tingene blev synliggjort og sat i system ved, at der fx er sat konkrete medarbejdere på hvert projekt. Det har også hjulpet, at medarbejderne har udtrykt ønske om at være med i projekterne. Planlægningsafdelingen mener også, at det til dels skyldes, at det aldrig har faldet dem fjernt at inddrage vedligeholdelsesafdelingen. Det har de sådan set altid gjort i et vist omfang, det er bare blevet formaliseret nu.

På *mejeri 1* har man indtil nu kun fastlagt procedureerne for inddragelse af vedligehold, men endnu ikke afprøvet det i praksis. Men de har stor tiltro til, at det kommer til at lykkes. Der er bred enighed om, at fremgangsmåden er konstruktiv, og der er opbakning fra alle parter. Det har givet mening til alle, så der er stor motivation fra begge sider til, at det skal lykkes. Der forelægger en skriftlig aftale, som begge parter har forpligtet sig til. Planlægningsafdelingen vil lave en liste over deres projekter, så vedligeholdelsesafdelingen kan hjælpe med til at udpege, hvilke projekter de skal involveres i. Medarbejderne skal nok gøre opmærksom på, hvis de ikke bliver involveret i projekter, så der er ikke stor risiko for, at det bliver glemt.

På *mejeri 1* blev det nævnt, at ressourcer og prioriterings spørgsmål kan være en udfordring i forhold til at inddragelsen af vedligeholdelsesafdelingen. Vedligeholdsmedarbejderen kan fx være nødt til at gå fra et møde, hvis der er maskinstop, mens der er projektmøde. I procesevalueringen blev det endvidere nævnt, at tidspres og skifteholdsarbejde kan være en udfordring i forhold til at få samarbejdet til at fungere i en travl hverdag.

Hvor langt er de nået, og hvad har de lært?

På *mejeri 2* var de godt i gang med ordningen og havde i tre projekter tilknyttet en medarbejder fra vedligeholdelsesafdelingen. Man har på mejeriet hele tiden inddraget vedligeholdelsesafdelingen i projekterne. Det, der er anderledes nu, er, at det er mere systematisk og tydeligt nu, og måske var det oftere teamlederne, der deltog før eller havde mandat til at træffe beslutninger – hvor det mere er de enkelte medarbejdere nu, der deltager i arbejdet og har mandat til at træffe beslutninger. Denne ordning fungerer efter begge afdelingers mening fint. Det, at det er en medarbejder, der melder tilbage til vedligeholdelsesafdelingen om beslutninger og informationer om de konkrete ændringer til det pågældende projekt, og at pågældende drøfter projektet med kollegaerne, giver en forbedret forståelse af, hvorfor og hvorledes ændringer bliver realiseret. Derved opnås der større accept af ændringer og resultatet af et projekt.

På *mejeri 1* har de som nævnt udarbejdet procedureerne, men endnu ikke fået dem afprøvet i praksis. Udarbejdelsen af procedureerne har været konkrete og grundige, og der er derfor stor fortrøstningsfuldhed i forhold til, at de kommer godt i spil, og kommer til at fungere i praksis på mejeriet.

Tema 4: Styrkelse af samarbejde og planlægning

Oplæring af operatører i mindre vedligeholdelsesopgaver

Vedligeholdelsesafdelingen oplever, at den nuværende fremgangsmåde med sidemandsoplæring af operatørerne ikke fungerer tilfredsstillende. Vedligeholdelsesafdelingen oplever, at de ofte bliver tilkaldt for at løse mindre driftsproblemer, som operatørerne selv burde kunne klare, men som de, som situationen er nu, ikke har kompetencer til.

Dette får efter vedligeholdelsesafdelingens opfattelse de konsekvenser, at operatørerne ofte skal vente på vedligeholdsmedarbejdere, og at vedligehold får mindre tid til mere langsigtet vedligeholdelse af maskineri og udstyr.

Løsningsforslag i handlingsplanerne

Vedligeholdelsesafdelingen foreslog i handlingsplanen følgende:

1. Der udpeges en superbruger blandt operatørerne for hver maskine, som – evt. sammen med en tekniker fra vedligeholdelsesafdelingen – skal stå for oplæringen af nye operatører. Udpegelsen af superbrugere kan foregå i et samarbejde mellem teamledere og vedligeholdelsesafdelingen. Det er vigtigt, at operatørerne selv ønsker at være superbrugere.
2. Der udarbejdes manualer med introduktion til maskinerne, som kan blive udleveret i forbindelse med oplæringen af nye medarbejdere.
3. Vedligeholdelsesafdelingen deltager i en evaluering af nye operatørers kompetencer efter oplæringen fra superbrugerne. Det må tages op til diskussion, om både nye som gamle medarbejdere skal oplæres af superbruger og eventuelt evalueres af vedligehold.

Det var ligeledes en del af handleplanen, at vedligeholdelsesafdelingen inviterer produktionschefen og eventuelt relevante teamledere til et møde om gennemførelsen af handleplanen. På mødet skulle det afklares, om handleplanen stemte overens med de planer, som produktionschefen havde for oplæring af operatører, og hvis der blev truffet beslutning om at gå videre med handleplanen, skulle der lægges mere udførlige planer for, hvordan handleplanen implementeres. Der skulle også træffes beslutning om, hvorvidt der skulle nedsættes en arbejdsgruppe, der skulle arbejde med handleplanen.

Konkrete indsatser på baggrund af handleplanen

Mejeriet har indført en model, hvor man, i tilfælde, hvor vedligeholdsmedarbejderen vurderer, at en reparation med fordel kan gennemføres af operatøren selv, så vejleder vedligeholdsmedarbejderen operatøren, mens han eller hun gør det. Derved lærer operatørerne at udføre mindre vedligeholdelsesopgaver selv. Indtil videre er det primært på én linje, man har implementeret det. Denne linje kører non-stop, og medarbejderne er alene på den i weekenderne, så på den måde er det fordelagtigt, hvis de bliver mere selvhjulpne i forhold til at håndtere driftsstop. Mejeriet har endnu ikke implementeret handleplanen på de andre linjer.

Fremmende og hæmmende faktorer i arbejdet med handleplanen

Produktionschefen har godkendt, at man bruger længere tid på vedligeholdelsesopgaver med henblik på at oplære operatører. Vedligeholdschefen er også med på idéen. Det koster jo lidt ressourcer i starten, fordi det tager operatørerne betydeligt længere tid at udføre disse opgaver, men på den lange bane skulle det gerne blive tjent ind igen. Kort sagt har opbakning fra produktionschefen støttet op om arbejdet med handleplanen.

Det fremmer implementeringen, at folk gerne vil kunne selv. "De har det skidt med at ringe kl. 3 om natten. "Vi har prøvet alt, men vi kan ikke", siger de... Men de har brug for den tryghed de første par gange, så de ved, at hvis det går galt det her, er der lige en, der kan tage over". Altså, hjælper det meget, at der står en vedligeholdelsesperson bag operatørerne, når de skal udføre en reparation selv de første gange.

En barriere for operatørerne er at få stoppet maskinen og kigget ordentligt på problemet og finde årsagen til det. Før i tiden skulle maskinerne helst køre hele tiden, nu meldes det ud på tavlemøderne, at det er ok at stoppe en maskine, hvis der er en god grund, men der er stadig nogen, der synes, at det er svært at skulle stoppe en maskine. I weekenderne er de nødt til det, men i hverdagene er det det nemmeste lige at tilkalde en fra vedligehold, så det er der nogen, der gør i stedet for at stoppe maskinen og kigge på det selv. Vedligeholdsmedarbejderne oplever desuden, at så snart de er i gang med at fixe maskinen, er der en tendens til, at operatøren suser hen og rydder op eller noterer ting i computeren i stedet for at kigge med og lære at ordne problemet selv.

Hvor langt er de nået, og hvad har de lært?

Til procesevalueringssamtalen bliver det anført, at de endnu ikke har opnået den effekt, at der er mere tid til at foretage planlagt vedligehold. Det tager tid, før det kører, men vedligeholdelsesafdelingen mærker det især i weekenderne, de bliver kaldt mindre ud, når de har vagt. En produktionsmedarbejder nævner, at det tager noget tid at komme rundt og få alle igennem, især fordi operatørerne nogle gange er lånt ud til andre afdelinger, når der er underbemanding, så de er ikke i mål endnu.

Vedligeholdelsesrepræsentanten mener ikke, man nogen sinde kommer helt i mål med handleplanen, det er en evig proces. Nu får de fx en ny robot, og så skal alle læres op i den, og når de så har lært det, så kommer der en ny maskine. Så det er bare om hele tiden hver gang, der er en situation, hvor en operatør kan lære noget om en reparation, så er det bare om at tage fat i pågældende.

Samarbejde om produktionsplanlægningen

Produktionsafdelingen oplever, at planlægningsafdelingen ikke laver den mest optimale planlægning og savner mere tydelig kommunikation fra planlægningsafdelingen omkring produktionsplanlægning og særligt ændringer i planlægningen.

Produktionsafdelingen oplever, at der somme tider planlægges produktion uden, at der er emballage eller ingredienser til de produkter, der sættes i gang.

Produktionsafdelingen oplever, at den ikke-optimale koordinering smitter af på den indbyrdes forståelse og tillid, hvilket kan føre til, at der opstår splid og irritation.

Produktionsafdelingen oplever tillige, at de har sagt det mange gange, og at der er indgået aftaler, der ikke bliver fulgt, også uden at de får oplysning herom.

Løsningsforslag i handlingsplanerne

Produktionsafdelingen vil lave et bud på en optimal planlægnings- og kommunikationsstrategi, som ledelsen og planlægningsafdelingen kan lade sig inspirere af.

I forbindelse med IM-workshoppen anbefalede NFA, at produktionsafdelingen inviterer planlægningsafdelingen til et møde, hvor de to afdelinger kan afstemme forventninger og opnå en afklaring om, hvorledes kommunikationsproblemet kan afhjælpes og samtidig give afdelingen indsigt i, hvorledes planlægningsafdelingen ser på optimal planlægning og hvilke udfordringer, der er forbundet med det.

Konkrete indsatser på baggrund af handleplanen

Oprindeligt var der to afdelinger på mejeriet, der på to separate IM-workshops udviklede hver deres handleplan, der begge adresserer problemet med, at man ikke føler, at planlægningen er optimal, og at kommunikationen omkring planlægning og i særdeleshed omkring re-planlægninger er mangelfuld.

Man havde på mejeriet taget fat i problemet allerede inden IM-workshoppen og i forbindelse med en medarbejderdag planlagt en workshop, der skulle finde sted et par uger efter IM-workshoppen. På denne workshop, hvor kun ledere og teamledere deltog, blev der oprettet en 'Aktivitet' omkring problemstillingen, og de to handleplaner er blevet absorberet i denne 'Aktivitet' om 'optimal planlægning'. Man har på mejeriet efterfølgende holdt flere workshops, hvor medarbejderrepræsentanter har deltaget. På disse workshops drøftes den optimale planlægning for mejeriet. Det er blevet meget tydeligt, at der er stor forskel på, hvad de enkelte afdelinger anser som den optimale plan. Et af formålene med disse workshops er at skabe et fælles mål og en fælles forståelse af, hvad der er den optimale planlægning for hele mejeriet. Efter at have identificeret den bedst mulige måde at planlægge på, er det også en del af workshoppen at forklare, hvorfor det er, at den nye måde er den bedste.

Ud over at afholde disse workshops har man overdraget en del af planlægningen til produktionsafdelingen.

Planlægningschefen mener, at hans vigtigste opgave er at sørge for, at folk er med. Så teamlederne og planlægningsafdelingen sidder samlet og godkender ugens plan. Det gjorde man ikke før.

Endelig har man opsat en informationstavle, hvor planlægningsafdelingen kan informere om ændringer og årsagerne til ændringer. Tidligere var det heller ikke klart hvem, der skulle kommunikere ændringer ud, hvilket førte til, at de ikke blev kommunikeret ud. Det har man fået afklaret nu. Man er også blevet mere afklaret med, hvad det er, der skal kommunikeres ud.

Derudover har de afdelingsmøder hver tredje måned, hvor man også informere om processen med indsatsen om 'optimal planlægning'.

Her har vi altså et eksempel på to handleplaner, der er blevet inkluderet i en større indsats, der dækker hele virksomheden. Så i stedet for at køre indsætserne parallelt, har man fusioneret dem.

Fremmende og hæmmende faktorer i arbejdet med handleplanen

En af teamlederne mener, at de sociale relationer har været på plads. Problemstillingen omkring planlægningen er blevet betragtet som noget arbejdsmæssigt, der skulle løses og ikke noget personligt. Det har således fremmet processen, at man har haft en god dialog og har kunnet tale ordentligt med hinanden. Det har været godt at anvende LEAN-værktøjer. De får herved en liste over aktiviteter, der skal løses for at komme i mål og kan arbejde med dem struktureret og målrettet.

Det er et stort projekt, mejeriet har kastet sig ud i, og man har indtil videre taget de lavt hængende frugter, men nu er der så "en elefant tilbage", som en medarbejder udtrykker det. Planlægningen er kompleks, og der er også akutte ordrer at forholde sig til, eller at leveringen ikke er som forventet. Det gør det svært at lave og opretholde den optimale plan. Det kræver også mange småjusteringer gennem hele systemet at opnå den optimale plan, fx problemer med lagerplads. Derudover involverer planlægningen mange eksterne, så planlægningschefen har brugt meget energi på at finde ud af, hvordan han skal kommunikere til alle og forklare hvorfor, der skal kommunikeres.

Der bliver også snakket om, at forandringer er svære og bliver mødt med modstand. Nogle medarbejdere vil altid foretrække at gøre, som de plejer. Endelig vil den optimale plan ikke være optimal for alle afdelingers lokale måltal, hvilket også kan give noget modstand.

Hvor langt er de nået, og hvad har de lært?

De er ikke i mål, men kommer det nok heller aldrig, siger de. Begge de afdelinger, der blev inkluderet i aktiviteten om optimal planlægning, oplever forbedringer, men produktionsafdelingen har større udfordringer, fordi de nu har overtaget noget af planlægningsarbejdet og er derfor længere fra målet.

Den anden afdeling oplever, at der er bedre flow og større forståelse blandt medarbejderne for, at re-planlægningerne ikke skyldes dårlig planlægning, men ofte eksterne ting, som mejeriet ikke altid kan kontrollere. Der er en oplevelse af, at planlægningen er blevet bedre.

Der er ikke kommet færre re-planlægninger. Men der er kommet større forståelse for årsagen til dem, og at det ikke skyldes, at planlægningsafdelingen ikke gør et godt stykke arbejde. Bedre kommunikation har ført til, at re-planlægningerne bliver varslet i bedre tid, så man når ikke at hælde det forkerte produkt på maskinen, som så skal pilles

af bagefter, og det giver mere ro. Der er færre frustrationer og større tillid til planlægningsafdelingen. Før kunne man godt hidse sig op over, at planlægningsafdelingen igen ikke kunne finde ud af det, men nu ved man, at de har styr på det og fokuserer på at løse de udfordringer, der er forbundet med re-planlægningen. I kraft af at en del af planlægningen nu ligger i produktionsafdelingen, er der kommet et meget større samarbejde mellem planlægningsafdelingen og produktionsafdelingen.

Forbedring af samarbejdet mellem teamlederen for vedligeholdelsesafdelingen og teamlederne for de andre afdelinger

Medarbejderne i teamledergruppen er enige om, at der gennem længere tid har været vanskeligheder i forhold til samarbejdet og koordineringen mellem produktionen og pakkeriet på den ene side og vedligeholdelsesafdelingen på den anden side. Disse vanskeligheder viser sig dels ved, at teamlederne i produktionen og pakkeriet ofte oplever, at prioriterede vedligeholdelsesopgaver enten bliver forsinkede, eller at de slet ikke bliver udført, og dels at de ikke får tilstrækkelig feedback fra vedligeholdelsesafdelingen i forbindelse med forsinkelser eller afslutning af vedligeholdelsesopgaver. Disse problemstillinger skaber frustration og konflikt i de berørte afdelinger og er ikke hensigtsmæssige i forhold til afdelingernes fælles mål, der netop er at sikre en optimal drift på mejeriet.

Løsningsforslag i handlingsplanen

Teamlederne er enige om, at mejeriet er en dynamisk arbejdsplads, og at den prioritering af vedligeholdelsesopgaver, der aftales på et møde om morgenen, kan ændre sig i løbet af dagen. For at forbedre kommunikationen mellem de to afdelinger og for at få lejlighed til at afklare eventuelle misforståelser, der kan være opstået i løbet af dagen, blev det derfor aftalt, at der hver dag afholdes et kort *dagsafslutningsmøde*, hvor følgende punkter er på dagsordenen:

- Hvordan er dagen gået? Teamleder fra vedligeholdelsesafdelingen giver en tilbagemelding på dagens prioriterede vedligeholdelsesopgaver.
- Feedback fra 'kunderne' (produktionen og pakkeriet): Hvordan er dagen forløbet i forhold til morgenprioriteringen. Har der været ventetider? Har de fået besked, hvis der er sket ændringer i prioriteringen i løbet af dagen? Er der nogen gennemgående problemer, som vedligeholdelsesafdelingen skal være særligt opmærksomme på?
- Teamleder for vedligeholdelsesafdelingen giver en status på væsentlige vedligeholdelsesopgaver, der ligger ud over dagens prioriterede opgaver.

Formålet med handleplanen er, at ingen teamledere (eller medarbejdere) må tage frustrerede hjem på grund af dårlig koordinering og/eller kommunikation mellem produktionen og pakkeriet på den ene side og vedligeholdelsesafdelingen på den anden. Derfor er det også vigtigt, at man på dagsafslutningsmødet får givet hinanden den

nødvendige ros og ris, og at man sikrer, at alle tilbagemeldinger er konstruktive og fremadrettede.

Endelig blev det aftalt, at uoverensstemmelser og konflikter skal tages i opløbet. Hvis det ikke er muligt at klare uoverensstemmelser og konflikter i situationen, skal der hurtigt indkaldes til et møde, hvor trådene kan blive rettet ud.

Konkrete indsatser på baggrund af handlingsplanen

Straks efter workshoppen gik teamlederne i gang med at mødes hver dag. De roterer således, at teamlederen fra vedligeholdelsesafdelingen holder møde med teamlederne fra de andre afdelinger på skift. På møderne drøfter de vedligeholdelsesopgaverne, om de er blevet løst, og om man er tilfreds med indsatsen. Ofte taler de dog også om andre ting og sparrer med hinanden om andre ting i forhold til opgaven som teamleder. I starten var der behov for at afstemme forventninger i forhold til indholdet af møderne, men det er på plads nu. Kort sagt går det fint med at holde møderne, og det har forbedret kommunikationen og samarbejdet, men møderne løser ikke alle problemer, så der er stadig frustrationer mellem teamlederne fra henholdsvis vedligeholdelsesafdelingen og de andre afdelinger.

Fremmende og hæmmende faktorer i arbejdet med handleplanen

Møderne prioriteres højt, så det er forholdsvis sjældent, at de må aflyse dem. Derudover var det en nem og meget konkret handleplan at sætte i værk.

Hvor langt er de nået, og hvad har de lært?

Det er blevet til en etableret praksis at afholde disse møder og ved procesevalueringsinterviewet tilkendegav teamlederne, at de vil fortsætte med at afholde dem. Workshoppen, men også disse daglige møder, har ført til mere åbenhed og ærlighed, de tør sige tingene lige ud af posen til hinanden nu. Teamlederen fra vedligeholdelsesafdelingen oplever, at vedligeholdelsesopgaverne er blevet mere en fælles opgave mellem teamlederne, og de holder hinanden op på dem. De er blevet bedre til at tage tingene i opløbet, og der er kommet større tillid blandt teamlederne. Møderne har endvidere bidraget til øget samarbejde mellem teamlederne, dette har dog endnu ikke spredt sig til medarbejderne i deres respektive afdelinger. Men det ønsker man, at det gør.

Teamlederne oplever også, at de nu bedre kan give deres medarbejdere status på vedligeholdelsesopgaver. Disse daglige kl. 14 møder er dog ikke nok til at løse alle udfordringer mellem vedligeholdelsesafdelingen og de andre afdelinger. Der er stadig spændinger mellem teamlederen fra vedligeholdelsesafdelingen og teamlederne fra de andre afdelinger. De vil arbejde videre med at tage fat på disse problemstillinger.

Tema 5: Styrkelse af fællesskabsfølelsen

Styrkelse af sammenhold mellem teamleder- og ledergruppen

På et mejeri oplever teamledergruppen og ledergruppen, at deres sammenhold ikke er særligt stærkt, og de ønsker derfor at skabe rum for dialog samt en bedre gensidig forståelse af hinandens arbejde.

Løsningsforslag i handlingsplanen

For at opnå mere samhørighed mellem de to grupper vil de en gang i kvartalet afholde et møde mellem teamledere og ledere med begrænset dagsorden. Ét formål med disse møder var at få mulighed for at drøfte nogle af de temaer, der optager teamledere og ledere, fx nogle af de mere langsigtede mål for mejeriet og koncernen, og hvordan de spiller ind i de udfordringer, man står med i den daglige drift.

Et andet formål med kvartalsmødet var at tømre teamledergruppen og ledergruppen bedre sammen og at skabe en forbedret gensidig forståelse af hinandens situationer og arbejdsopgaver. Det blev understreget, at det var centralt for mødet, at der er god tid til fælles drøftelser, diskussion og uformel snak. Mødet skulle afholdes fredag eftermiddag, så der var mulighed for at fortsætte i mere uformelle rammer uden for mejeriet.

Konkrete indsatser på baggrund af handlingsplanen

Som løsning på problemstillingen havde de indtil videre afholdt to kvartalsvise møder som aftalt i handlingsplanen. Initiativet til møderne har ligget hos mejerichefen, der har fungeret som facilitator for møderne, både i forhold til planlægning og afholdelse.

Fremmende og hæmmende faktorer i arbejdet med handleplanen

Det har været en fremmende faktor, at bolden lå hos mejerichefen, der har sørget for at få indkaldt til møderne og styre processen.

I forhold til at fortsætte mødet under mere uformelle rammer, mener mejerichefen, at det er svært i dansk kultur at tage for meget af folks fritid. Så han mener, at de skal tage en dialog i de to grupper om, hvorvidt de har lyst til det sociale.

En af de hæmmende faktorer i forhold til at få afholdt nogle velfungerende møder er, at teamlederne til møderne indtil nu har oplevet, at de ikke har haft mulighed for at forberede sig, og at det er nemmere at gå i dialog om tingene, hvis man har haft mulighed for at forberede sig til mødet. En anden hæmmende faktor i forhold til at få mødet til at opfylde de behov, det var tiltænkt, er at være skarpe på, hvad der kommer på dagsordenen. Et af møderne havde mejerichefen "misbrugt", som han udtrykker det. Han havde set det som en chance for at få talt om virksomhedens forretningsplan samt barometermåling, men dagsordenen var så fyldt, at de aldrig nåede til en diskussion, og

teamlederne var i øvrigt heller ikke forberedt, såfremt de var nået til diskussionen. Det er derfor afgørende, hvis man ønsker at skabe mere dialog mellem to grupper, at være skarp på, hvordan dette bedst faciliteres, og at dette kan kræve god tid.

Hvor langt er de nået, og hvad har de lært?

De har fået skabt en form på møderne og har afholdt to indtil videre, men skal fremadrettet være meget bevidste omkring, hvordan de bruger møderne.

Det første af deres møder havde været vellykket. På det første møde havde man en dialog om en strukturændring, der har været i koncernen, der i mindre grad berører virksomheden internt, men mest handler om de eksterne relationer. Det havde fungeret godt, og mejerichefen vurderer, at det ramte spot on. Der havde været god tid til dialog.

Da vi drøftede denne handleplan i procesevalueringssamtalen, kom vi ind på en problematik, der egentlig handler om samlende social kapital, men som måske alligevel potentielt kan løses med denne handleplan.

Vi drøftede, hvorvidt teamledergruppen betragter sig selv som én gruppe. De er omkring ti teamledere i produktionen, en på lager og to i vedligehold. En teamleder mener, at de andre teamledere måske føler sig lidt udenfor eller ikke helt som en del af gruppen. Produktionsteamlederne ved ikke rigtig, hvad der rører sig hos dem, der ikke er fra produktionen og omvendt. Han mener fx ikke, at de andre teamledere ved, at de deltager i dette interview, og de burde jo egentlig have inddraget dem også. Så de to tilstedeværende teamledere føler ikke de repræsenterer hele teamledergruppen, men kun produktionen.

Mejerichefen ser teamlederne som et hold, der sagtens kan spille sammen, men de kan blive endnu bedre til at spille sammen. Hvis man fjernede ledergruppen fra virksomheden i en periode, kunne teamledergruppen sagtens køre virksomheden selv. Teamlederne bekræfter, at de kan godt finde ud af at kommunikere for at få tingene til at fungere. Men den ene teamleder nævner dilemmaet med, at den store teamledergruppe har nogle fælles mål, som de godt kan finde ud af at arbejde sammen om at nå, men på samme tid har de også hver deres afdelinger, hvis interesse de skal varetage, og disse to ting stemmer ikke altid overens. Det ser han som en stor udfordring, hvad er det, han skal prioritere? At få afdelingen til at køre og nå deres mål, eller er det helheden og slutresultatet?

Måske disse kvartalsmøder, der har til formål at skabe større samhørighed mellem ledergruppen og teamledergruppen, kan have den sideeffekt at skabe større samhørighed inden for teamledergruppen, da det er et forum, hvor de samles, hvilket de ellers sjældent gør. Derudover kan disse møder måske blive et forum, hvor man drøfter de dilemmaer, teamlederne oplever i kraft af deres "dobbelrolle".

FORBINDENDE SOCIAL KAPITAL I RELATIONEN TIL NÆRMESTE LEDER

I det følgende præsenterer vi et udvalg af de handleplaner, der omhandler social kapital i relationen til nærmeste leder. Igen er afsnittet opdelt efter temaerne beskrevet i kapitel 3.

Handleplanerne, der vedrører social kapital i relationen til nærmeste leder, befinder sig inden for tre af de fem temaer:

1. Optimering af kommunikation.
3. Inddragelse af afdelinger i procedurer og beslutninger, der vedrører afdelingen.
4. Styrkelse af samarbejde og planlægning.

Igen betyder det ikke, at der ikke kan være problematikker omkring forbindende social kapital i relationen til nærmeste leder inden for de andre temaer. Det var der blot ikke eksempler på i vores projekt.

Tema 1: Optimering af kommunikation

Kommunikation på tværs af skift

Tre handleplaner berører den udfordring, det kan være at få al relevant information ud til alle i en organisation, hvor man arbejder døgnet rundt, og derfor i mange tilfælde ikke er på arbejdspladsen på samme tidspunkt. For eksempel er det almindeligt, at vigtig information formidles på tavlemøder, men nogle medarbejdere kan ikke deltage i alle tavlemøder på grund af deres arbejdstider. Disse medarbejdere kan derfor gå glip af vigtig information.

Derudover er der ofte ikke ledere til stede om aften og om natten, hvilket betyder, at vigtig information fra ledelsen kan gå tabt, hvis man ikke har fundet en systematisk måde at få denne information formidlet til de 'skæve' skift. Der kan være en oplevelse af, at det kan være lidt tilfældigt, hvilken information man får, når man arbejder på de 'skæve' skift. Især manglende information vedrørende ændringer på maskiner eller rutiner kan føre til, at medarbejdere oplever at bruge meget tid på selv at skulle finde information, når man fx oplever, at maskinen kører anderledes, end den plejer. Herudover kommer megen information skriftligt, hvilket betyder, at man nogle gange overser information, der er vigtig for, at man kan varetage sine arbejdsopgaver på en god måde.

Løsningsforslag i handleplanen

En handleplan har fokus på formidling af mere generel information til medarbejdere, der ikke kan deltage i tavlemøderne. I handleplanen foreslås følgende kommunikationsstrategi: 1) Hvis der på et tavlemøde bliver taget et eller flere relevante spørgsmål op mundtligt, er det ledelsens ansvar at få disse spørgsmål skrevet på sedlen med *generel information*, så denne drøftelse også kan blive formidlet videre til medarbejdere, der ikke

kan være til stede ved tavlemødet. 2) Hvis en medarbejder har noget relevant information, der skal gives videre til kollegerne, meldes dette til ledelsen, der skriver medarbejderens besked på sedlen med *generel information*. 3) Der udpeges en medarbejder fra produktionen til at sikre relevansen af informationen på sedlen med *generel information*. Sedlen med *generel information* hænger et tilgængeligt sted i virksomheden, så alle medarbejdere på alle tidspunkter af døgnet og ugen har mulighed for at læse den.

De andre to handleplaner arbejder med en elektronisk løsning på deres intranet, hvor man udvider det eksisterende system med en side til tovejs kommunikation, så medarbejderne får mulighed for at stille spørgsmål til hinanden og til deres teamledere. Der skal være en side for hver produktionslinje, så man kan få direkte adgang til relevant information om ændringer i driften eller til "sin egen" maskine fra computerne på maskinerne.

Konkrete indsatser på baggrund af handleplanen

To af handleplanerne blev udarbejdet på det samme mejeri, hvor man endte med håndtere disse udfordringer lidt mere overordnet i stedet for at følge de enkelte handleplaner.

På baggrund af dette iværksatte man tre indsatser:

1) Som udgangspunkt havde tovholderen for handleplanen holdt et møde med pakkerichefen, hvor man var blevet enig om at oprette en elektronisk side med *generel information*, som en del af deres intranet, som der er adgang til fra maskinerne. Information fra tavlemøderne og eventuelle mundtligt overleverede pointer fra tavlemøderne skrives ind på denne side. Derudover kan medarbejdere og nærmeste leder skrive beskeder til hinanden via internettet.

2) Desuden er man begyndt at holde fælles tavlemøder for dag-, aften- og natholdet roterende, så fx dagholdet har tavlemøde med natholdet den ene uge, aftenholdet den næste uge og alene den tredje uge. Dette kom i gang ved, at tovholderen spurgte kollegaerne, om de syntes, at det var en god idé. Og derefter udarbejdede de en plan for disse fælles tavlemøder, som ledelsen derefter godkendte. De fælles tavlemøder for nat- og aftenholdet bliver holdt uden leder, men det fungerer fint. Teamlederen skriver en seddel med information og beskeder til tavlemødet. På disse møder er der to medarbejdere, der fungerer som tavlefører og viderebringer informationen fra teamlederen. Man skriver sig selv på som tavlefører på planen.

3) Endelig er man blevet enige om, at ledelsen skal komme med positiv feedback på tavlemøderne og skrive det på generel informations sedlen. Det virker også godt, de får det gjort.

På det andet mejeri oprettede man en side på intranettet, hvor teamlederen har skrevet beskeder til medarbejderne. Teamleder er lidt i tvivl om, det bliver læst. Hun har på tavlemøderne opfordret til, at medarbejdere skal tjekke op på den hver uge.

Fremmende og hæmmende faktorer i arbejdet med handleplanen

På det mejeri, hvor der blev udarbejdet to handleplaner, oplevede man, at der er stor opbakning fra ledelsens side. Det betyder, at de prioriterer arbejdet med handleplanen og får skrevet den aftalte information ind i systemet. I forhold til de fælles tavlemøder for skiftene, har det dog haltet noget med at få afholdt tavlemøderne i foråret og over sommeren, fordi ikke alle linjerne har kørt.

I forhold til kommunikationsfeltet i systemet på intranettet er det tilsyneladende ikke helt afklaret, hvilken information der hører til på denne platform – der er flere andre platforme med information. Det betyder, at medarbejderne ikke kigger på siden, og ledelsen tør derfor ikke lægge vigtig information derind, fordi det ikke er sikkert, at den bliver læst – medarbejderne oplever så, at der ikke er noget at komme efter inde på siden. Medarbejderne er heller ikke gode til at få skrevet til hinanden derinde. Der er også en udfordring med, at medarbejderne ikke kan få en notifikation, når der er ny information på intranettet, så man skal ind og lede efter informationen.

På det andet mejeri blev man opmærksom på, at man faktisk ikke var klar over, hvilken information det var, at medarbejderne på de skæve skift savnede. Så teamlederen var i tvivl om, hvad hun skulle skrive, hvilket kan være forklaringen på, at hun på det sidste ikke selv har været god til at skrive på intranettet. Til procesevalueringsinterviewet siger lederen, at det kun skal være relevant og vigtig information, der formidles.

Har de nået det ønskede resultat, og hvad har de lært?

På det mejeri, hvor der blev udarbejdet to handleplaner, har de fælles tavlemøder for de tre skift betydet, at medarbejderne i højere grad føler sig som én gruppe nu og ikke som tre separate hold. Det har forbedret kommunikationen, fordi der er mere tid til at få ting sagt end ved overdragelserne mellem skiftene, og fordi tingene bliver skrevet ned.

På det samme mejeri oplever de, at generel information nu blevet mere let tilgængelig. Men det kræver noget mere planlægning og forventningsafstemning at kunne bruge intranettet til kommunikationen mellem nærmeste leder og medarbejdere omkring den daglige drift og ændringer i produktionen eller til maskinerne. Pakkerichefen mener, at de skal mødes og beslutte, hvordan deres informationsflow skal være og blive enige om, hvordan de gør.

På det andet mejeri var der ikke medarbejdere fra de skæve skift tilstede under procesevalueringsinterviewene, så det var ikke muligt at høre, om de havde oplevet nogen forbedringer. Men det blev klart, at der manglede en forventningsafstemning med teamlederen, idet hun faktisk ikke var klar over, hvilken information de savnede. Der kan jo også være tilfælde, hvor man tror, man går glip af information, uden at det er

tilfældet. Så hun ville som udgangspunkt få afklaret med medarbejderne på de skæve skift, hvilken information, det er, de savner og på baggrund af dette finde en løsning.

Øget kommunikation omkring kvaliteten af det produkt man producerer

En afdeling oplever, at der ikke gives tilstrækkelig feedback på kvaliteten af de produkter, de sender videre til den næste afdeling i produktionskæden.

Medarbejderne i afdelingen oplever, at de som regel får feedback, når der er sket fejl og efterlyser en feedbackkultur, hvor der både gives ris og ros. Medarbejderne forventer, at en mere systematisk feedbackkultur vil føre til, at medarbejderne bliver bedre til at monitorere kvaliteten af de produkter, de sender videre og handle på det, når de opdager, at kvaliteten ikke er helt, som den skal være. Herudover tilkendegiver medarbejderne, at positiv feedback også er vigtigt, da det kan være medvirkende til at skabe engagement i arbejdet.

Løsningsforslag i handleplanen

Løsningsforslaget går på, at teamlederen tager en runde hver morgen og meddeler kvaliteten (med fokus på både ros og ris) til både produktionsafdelingen og tappe/pakkeafdelingen.

Konkrete indsatser på baggrund af handleplanen

Umiddelbart efter handleplanen blev sat i værk, kom teamlederen rundt og gav feedback på produkterne, men på grund af travlhed er det ikke blevet gjort i et stykke tid. Medarbejderne i produktionsafdelingen kan selv logge på systemet og tjekke kvaliteten af produktet. I nogle tilfælde informerer medarbejdere fra produktionsafdelingen medarbejdere fra tappe/pakkeafdelingen om kvaliteten, når de selv har været inde i systemet og tjekke op på det.

Fremmende og hæmmende faktorer i arbejdet med handleplanen

Teamlederen oplevede, at der manglede tid og ressourcer til at komme rundt og give feedback. Så han mener, at der er behov for at finde en anden form til at give denne feedback.

Derudover er det forskelligt, hvor interesserede medarbejderne er i at få feedback. Teamlederen siger dog, at det er vigtigt, at medarbejderne får tilbagemeldinger på de producerede varer, da medarbejderne på den måde bliver tvunget til at forholde sig til kvaliteten og reflektere over, hvordan man får lavet produkterne i så god en kvalitet som muligt.

Har de nået det ønskede resultat, og hvad har de lært?

De medarbejdere, der deltog i procesevalueringsinterviewene, tilkendegav, at det var godt, da teamlederen havde tid til at komme rundt og give feedback på kvaliteten,

blandt andet fordi det gav mulighed for at få talt om andre emner med relevans for produktionen. På den måde kom der andet og mere end feedback på kvaliteten af produktet ud af teamlederens runde.

Medarbejderne, der deltog i interviewet, oplevede endvidere, at de var blevet bedre til at vurdere kvaliteten på produktet. Men hvor generelt det gælder, ved de ikke, da der også er blevet ansat mange nye medarbejdere, som skal oplæres. Men de oplever, at der er færre diskussioner om kvaliteten mellem de to afdelinger, hvor de skal hente lederne ind for at afgøre kvaliteten, og det, mener de, er tegn på, at de har rykket sig.

Derudover oplever de, at der er kommet en bedre faglig dialog mellem de to afdelinger. På baggrund af dette overvejer man nu, om man skal flytte ansvaret for at give feedback fra teamlederen til medarbejderne i produktionsafdelingen, der selv kan logge på systemet og finde den relevante information. Dette skal dog sættes i system, så det ikke bliver tilfældigt, om denne feedback gives videre fra den ene afdeling til den anden.

Her har vi altså et eksempel på, hvordan en handleplan, der omhandler forbindende social kapital til nærmeste leder, udvikler sig til at handle om brobyggende social kapital mellem to afdelinger og faktisk styrker samarbejdet mellem disse to afdelinger.

Forbedret kommunikation mellem nærmeste leder og medarbejderne

Medarbejderne i en afdeling oplever problemer i kommunikationen med deres teamleder. Det lykkes ikke altid for teamlederen at få relevant information kommunikeret ud til alle medarbejderne, så alle oplever at få de samme informationer.

Andre gange sker der det, at informationerne kan have ændret sig, siden teamlederen først gav den til en medarbejder, men han får ikke altid nævnt, at der er tale om en opdateret udgave af informationen, når han kommunikerer informationen videre til andre medarbejdere. Konsekvensen er, at medarbejderne står tilbage med forskellige opfattelser af, hvad der skal gøres, og hvis disse uklarheder opstår, når teamlederen er taget hjem, kan der opstå diskussioner mellem medarbejderne om, hvad der skal ske.

Løsningsforslag beskrevet i handleplanen

Der blev ikke aftalt nogen klar handleplan til forbedring af kommunikationen. Men forskerne kom med følgende løsningsforslag, som afdelingen blev inviteret til at overveje.

1. teamleder øver sig i at være opmærksom på, om hans informationer bliver opfattet på samme måde af alle medarbejderne.
2. medarbejderne i afdelingen øver sig i at give feedback på informationer, såfremt de oplever uklarhed eller usikkerhed.

3. medarbejderne i afdelingen øver sig i at tage et fælles ansvar for at fortolke informationer, såfremt der er sket ændringer i situationen (efter at teamlederen er gået hjem) og derefter træffe en fælles beslutning om, hvad der er vigtigt at gøre.
4. hvis der går for lang tid med diskussion om, hvad der er vigtigt at gøre, må medarbejderne i afdelingen øve sig i at tage fælles ansvar og foretage hurtigere kompromisser, som meddeles til teamlederen, hvor det er vigtigt.
5. det kan overvejes, om der skal arrangeres teamtræning i kommunikation og indgåelse af kompromisser, hvor det er nødvendigt. Evt. kan bistand søges hos HR.

Konkrete indsatser på baggrund af handleplanen

De har i afdelingen løbende talt om problemstillingen, og teamlederen har reflekteret over og er blevet mere bevidst om, hvilke informationer han giver. Medarbejderne har prøvet at forklare teamlederen, hvad der er vigtig information for dem, hvad der skal være tydeligt, og hvilke informationer der er vigtige for deres hverdag.

Efter et halvt års forløb arrangerede afdelingen en temadag med en medarbejder fra HR, hvor de prøvede at gøre det lidt mere tydeligt, hvad de skulle fokusere på. De har arbejdet med to konkrete redskaber: 1) En skiftetavle, som hænger i afdelingen, til at give hinanden så konkrete informationer som muligt, og som de skal bruge alle sammen, så de informationer, man selv får, gives videre. 2) Samtidig har teamlederen en plan med informationer i papirform, som han laver, inden han går hjem om eftermiddagen. Planen afleveres til en relevant medarbejder, som vurderer, om det er forståeligt, hvad der skal ske om natten. Sedlen er det sidste teamlederen laver, inden han går hjem, så det skulle gerne være de sidste nye informationer, der står der.

Fremmende og hæmmende faktorer i arbejdet med handleplanen

Det var befordrende for processen, at teamlederen med tiden har taget handleplanen til sig, og øver sig i at kommunikere bedre. Derudover betød det meget, at de fik en medarbejder fra HR til at hjælpe med at få lavet en konkret plan om, hvad de skulle fokusere på og få lokaliseret, hvor problemerne især opstod. HR-medarbejderen var vant til at arbejde med kommunikation, så han vidste, hvad han skulle spørge om.

En hæmmende faktor har været, at det i starten var lidt svært for teamlederen at erkende, hvorfor medarbejderne synes, det var vigtigt at få de forskellige informationer, de havde brug for.

Det er sværere at kommunikere med de medarbejdere, der arbejder på forskellige skift, da de også har behov for de relevante informationer. Det sker i ledergruppen, at de glemmer, at der arbejdes på skiftehold, og at der kan være nogen, der ikke har fået den information, de har behov for.

Har de nået det ønskede mål, og hvad har de lært?

Medarbejderne oplever, at de får mere klar og relevant information nu. Det sparer en masse frustrationer, hvis man eksempelvis ved, hvorfor en maskine ikke er lavet. En medarbejder fortæller, "det giver også en roligere hverdag, når du ved, hvad du skal lave, og når du kan se, at der er blevet taget hånd om de problemstillinger, du har rejst. Der er ikke noget værre end ikke at have de informationer, man skal bruge".

Teamlederen fortæller til procesevalueringsinterviewet, at han er blevet mere opmærksom på, at der er forskel på, hvor meget og hvor detaljeret information de enkelte medarbejdere har behov for. Han gør meget ud af at prøve at tilpasse sin information til de enkeltes behov. Han er blevet mere opmærksom på, hvor svært kommunikation er, for man skal også være villig til at modtage kommunikation. Han understreger, at "kommunikation er tovejs, så derfor skal vi også finde ud af, hvordan vi helst vil kommunikere, og det, synes jeg, vi er kommet godt om ved".

Tema 3: Inddragelse af afdelinger i procedurer og beslutninger, der vedrører afdelingen

Medarbejdere på nathold savner at blive inddraget i beslutninger, der vedrører deres arbejdsopgaver

Beskrivelse af problemet

Medarbejderne på natholdet oplever, at de ikke bliver inddraget i beslutninger, der er relevante for deres arbejdsopgaver. Natholdet ønsker et øget samarbejde mellem ledere og medarbejdere, så medarbejderne og deres ekspertise i højere grad inddrages i beslutninger, der vedrører medarbejdernes muligheder for at varetage deres arbejdsopgaver.

Løsningsforslag i handleplanen

Tovholderen på handleplanen orienterer medarbejderne på dag- og aftenholdet om handleplanen på de næstkommende tavlemøder. Hvis medarbejderne fra dag- og aftenholdet ikke støtter handleplanen, falder den bort. Hvis handleplanen finder støtte, tilrettelægges en dialog med ledelsen i afdelingen om, hvordan en forbedret og relevant inddragelse kan finde sted.

Konkrete indsatser på baggrund af handleplanen

Problematikken viste sig at være knyttet til en bestemt teamleder, der siden har skiftet job. Alligevel har man gjort en indsats for at øge medarbejdernes muligheder for at blive inddraget. Tovholderen på handleplanen er blevet udnævnt til LEAN pilot. Hun inddrages, når der skal ske noget nyt og sørger for, at natholdet bliver inddraget i beslutninger. Derudover har man fornyet systemet med at komme med gode idéer. Før var der en postkasse, hvor medarbejderne kunne lægge en seddel i, som ledelsen så kiggede på. Nu er der en seddel, hvor de kan skrive idéerne på og som noget nyt, bliver idéerne nu læst op på tavlemøderne og er blevet en del af deres LEAN-system. Der er en

forventning om, at alle medarbejdere bidrager med ideer, man skal komme med en idé mindst én gang i kvartalet. Det kan være alt fra forbedringer på maskiner og adfærd til måder at effektivere på. Ved at idéerne læses op på tavlemøderne har medarbejderne mulighed for at kommentere og give udtryk for, om de synes, at det er gode idéer og bliver derved inddraget i højere grad.

I det hele taget er tavlemøderne med til at øge inddragelsen. Hvis man går og brokker sig over noget, bliver man opfordret til at tage det op på tavlemødet. Tavlemøderne er en mulighed for, at man kan sige sin mening.

Fremmende og hæmmende faktorer i arbejdet med handleplanen

LEAN gør at der arbejdes mere systematisk med tingene. Oplæsningen af idéerne på tavlemøderne øger synligheden og øger inddragelsen af medarbejderne.

Har de nået det ønskede resultat, og hvad har de lært?

På dette mejeri havde man ikke arbejdet systematisk med handleplanerne men mere overordnet med de problematikker, der var blevet bekræftet i handleplanerne. Under procesevalueringsinterviewene var informanterne mere optaget af de andre problematikker, som var relateret til kommunikation. Det kom derfor aldrig frem i procesevalueringsinterviewene, om medarbejderne nu følte sig inddraget i højere grad.

Tema 4: Styrkelse af samarbejde og planlægning

Mangel på variation i arbejdsopgaverne og derved tab af den enkeltes brede ekspertise

Medarbejderne i vedligeholdelsesafdelingen oplever, at de ofte sendes ud på de samme typer af opgaver, og at den variation i opgaverne, som vagttelefonen skulle medføre, ikke er blevet realiseret. Den manglende variation i opgaverne betyder, at medarbejderne ikke får opbygget eller vedligeholdt en tilstrækkelig ekspertise i forhold til alle de opgaver, de kan blive bedt om at udføre, hvilket gør afdelingen sårbar i weekender, om natten og ved sygdom og andet fravær.

Løsningsforslag i handleplanen

Teamlederen fordeler dagens planlagte opgaver på morgenmøderne. Fremadrettet vil teamlederen bestræbe sig på at gå i dialog med medarbejderne og differentiere de opgaver, som medarbejderne bliver sendt ud på. Teamlederen for vedligeholdelsesafdelingen skal endvidere forventningsafstemme med teamledere fra andre afdelinger og forberede dem på, at det ikke altid er den sædvanlige/foretrukne vedligeholdelsesmedarbejder, der kommer ud på en given opgave – og gøre det klart, at det er i mejeriets langsigtede interesse, at medarbejderne får opbygget og vedligeholdt en bred ekspertise.

Konkrete indsatser på baggrund af handleplanen

Teamlederen inddrager i højere grad medarbejderne, når arbejdsopgaverne bliver fordelt på morgenmøderne.

Der er herudover lavet en vagttelefonplan, så den der har vagt står nummer et, og så står de andre som nummer to, tre og fire. Vagttelefonordningen bidrager til at sikret, at medarbejderne i højere grad sendes ud til varierede opgaver og medvirker dermed til opbyggelsen af deres bredere ekspertise.

Teamlederen orienterede de andre teamledere om, at der nu ville være større variation i hvilke vedligeholdsmedarbejdere, der ville komme ud til de enkelte opgaver.

Fremmende og hæmmende faktorer i arbejdet med handleplanen

I starten var der stor skepsis fra produktionen over, at det ikke var de samme, der kom hver gang. Der var jo nogen, der var blevet rigtig dygtige til nogle ting, og det bekymrede dem, at det ikke var de samme, der kom. Men der har ikke været brok siden. Det er accepteret nu, fordi de kan se, at der ikke er den store forskel på, om det er den ene eller den anden, der kommer. Produktionen kunne jo også godt se rationalet i det, så de accepterede det, selvom de var skeptiske i begyndelsen.

Har de nået det ønskede mål, og hvad har de lært?

Der er enighed om, at handleplanen er vellykket til trods for småfejl. Der kan tales om det, hvis der er småproblematikker i forhold til rotationen i vagttelefonplanen. Det har haft betydning for engagementet. Man kan godt miste motivationen, hvis man arbejder med det samme hele tiden, som en medarbejder udtrykker det ”..men det gør da, at man ikke kører sur i det, at man skifter lidt”.

Bedre planlægning af driften i pakkeriet

Medarbejderne oplever, at der er problemer i forbindelse med planlægningen og koordineringen af arbejdet i pakkeriet. Et eksempel er, at der skal foretages vedligeholdelse eller check af maskinen, når der lige er foretaget ændring af et produkt i stedet for ved mere naturlige stop. Medarbejderne mener, at der er nogle muligheder for at forbedre både effektivitet og arbejdsglæde i pakkeriet, hvis disse udfordringer omkring planlægningen af arbejdet bliver løst.

Løsningsforslag i handleplanen

Der afholdes en række møder mellem repræsentanter for medarbejderne i pakkeriet og ledelsen (både pakkerichef og teamledere). Formålet med møderne er at drøfte løsninger på følgende problemstillinger omkring driften i pakkeriet:

1. Planlægning af arbejdet i pakkeriet (pakkeplan)
2. Bemanning af pakkemaskinerne – kan det gøres mere hensigtsmæssigt?
3. Hvordan minimerer vi ventetider i forbindelse med vedligehold i forbindelse med maskinsammenbrud, og

4. Hvordan kan vi mest hensigtsmæssigt organisere planlagt vedligehold (fra såvel egen vedligeholdelsesafdeling og fra eksterne teknikere)?

På det første møde diskuterer deltagerne udfordringerne i pakkeriet med udgangspunkt i de fire ovenstående punkter og finder løsninger. Der kan være behov for flere møder i denne fase af handleplanen. Herefter afholdes et møde, hvor der følges op og evalueres.

Konkrete indsatser på baggrund af handleplanen

Tre medarbejdere, pakkerichefen og en nyansat teamleder lagde ud med at holde et møde. Her fik medarbejderne overdraget ansvaret for planlægning af planlagt vedligehold og for at udfylde dagens mål – altså en tavle, hvor man skriver, hvor meget man forventer at pakke den dag. For at skrive disse mål har de brug for, at pakkeplanen er nogenlunde fuldkommen.

En teamleder har fortsat ansvaret for bemanning og pakkeplan. Men som noget nyt har man sat en tavle op, hvor medarbejderne skriver, hvis de har møder eller andre ting, der gør, at det er nemmere at få overblik over medarbejderne, når bemanningen skal planlægges. Ved procesevalueringsinterviewene bliver det anført, at der stadig er muligheder for at forbedre planlægningen af bemanningen, men det opleves samtidig, at det går den rigtige vej.

Endelig blev det aftalt, at den nyansatte teamleder hver dag skulle tage en runde og spørge medarbejderne, om de har styr på deres dag.

Fremmende og hæmmende faktorer i arbejdet med handleplanen

Efter at man holdt mødet med ledelsen, og man satte nogle ændringer i gang, er der ikke rigtig blevet fulgt op på problemerne og handleplanen. Så nogle ting er gledet ud og andre problemer er forblevet uløste.

Det antydes flere gange fra teamleder og pakkerichef, at medarbejderne måske kunne være lidt mere proaktive i forhold til at arbejde med handleplanen. Fx i stedet for at være frustrerede over, at de mangler information, kan de jo bare spørge. Og i stedet for at vente på at teamlederen spørger, om de har styr på deres dag, kan de jo selv bringe emnet op, når han kommer rundt.

Man har også kun inddraget lederne meget minimalt i handleplanen. Det vurderes, at det måske ville være en fordel at inddrage dem noget mere. For eksempel er teamlederen, der er ansvarlig for bemanning og pakkeplanen, slet ikke blevet inddraget i arbejdet med handleplanen – heller ikke til det indledende møde.

Problemet med pakkeplanen er vanskeligt at løse, fordi planlægningen af produktionen ofte ændrer sig med kort varsel. På den baggrund kan det være svært for teamlederen at udarbejde en færdig pakkeplan først på dagen og dermed etablere forudsigelighed for medarbejderne i pakkeriet.

Har de nået det, de ønskede, og hvad har de lært?

Det går godt med planlagt vedligehold, man har fundet en dag, der passer bedre og aftaler det præcise tidspunkt om morgenen på dagen. Kommunikationen med vedligeholdelsesafdelingen går også godt.

I forhold til at skrive "dagens mål", går det ikke så godt. Medarbejderne føler, at de skal løse en opgave, de ikke kan løse, hvilket er frustrerende. De har ikke de tal, de skal bruge for at skrive deres måltal op, da dette er forbundet til pakkeplanen. Pakkeplanen baseres på tal teamlederen trækker ud fra planlægningssystemet. Disse tal ændrer sig meget afhængig af kundeordrer og godkendelse af produkter mv., så den bliver ændret løbende i løbet af dagen. Medarbejderne savner bedre kommunikation omkring dette – de vil gerne vide, hvad teamlederen ved og ikke ved, og i det omfang det er muligt, hvornår de kan vente at få informationen. Så dette punkt er de ikke i mål med endnu.

Vedrørende den nyansatte teamleders daglige runde for at spørge om medarbejderne har styr på deres dag, er det gledet lidt ud. Han går stadig en runde hver dag, men får ikke så ofte spurgt ind til, om de har styr på deres dag.

FORBINDENDE SOCIAL KAPITAL I FORHOLD TIL ARBEJDSPLADSEN SOM HELHED

I det følgende præsenterer vi et udvalg af handleplaner, der fokuserer på den sociale kapital i forhold til arbejdspladsen som helhed. Vi har i gennemgangen af handleplanerne kun identificeret fem handleplaner, der fokuserer på dette aspekt af den sociale kapital.

Mere specifikt fokuserer handleplanerne på de tre følgende tværgående temaer:

- 1: Optimering af kommunikation.
- 4: Styrkelse af samarbejde og planlægning.
- 5: Styrkelse af fællesskabsfølelsen.

Igen betyder det ikke, at der ikke kan være problematikker omkring forbindende social kapital i forhold til arbejdspladsen som helhed inden for de andre temaer, det var der blot ikke eksempler på i vores projekt.

Tema 1: Optimering af kommunikation

Kommunikation på tværs af hele arbejdspladsen

Deltagerne i denne workshop oplever, at der er behov for mere klar information om de mere langsigtede planer for mejeriet, fx gennem information om og opfølgning på forretningsplanen for mejeriet. Medarbejderne hører ofte først om ændringer via rygter, der kan være mere eller mindre korrekte. Herudover oplever deltagerne, at generel information om fx ændringer i produktionen ofte gives i sidste øjeblik. Der er således behov for at overveje, om kommunikationen til hele arbejdspladsen kan gentænkes, så alle medarbejdere får den viden, de har behov for om den kort- og langsigtede planlægning.

Løsningsforslag i handleplanen

Arbejdsgruppen bag handleplanen laver et oplæg til SU om, hvordan generel kommunikation på mejeriet kan tilrettelægges mere hensigtsmæssigt. Tovholderen giver dette oplæg til SU-repræsentanten og beder pågældende sætte det på dagsordenen som et vigtigt punkt på næste SU-møde.

Konkrete indsatser på baggrund af handleplanen

Efterfølgende er der blevet arbejdet på et nyhedsbrev, der redigeres i samarbejde mellem medarbejdere og ledelse, og som skal udkomme hver måned. Første udgave var netop udkommet på tidspunktet for procesevalueringen. Deltagerne i procesevalueringensinterviewet fortæller, at ideen til nyhedsbrevet er opstået uafhængigt af handleplanen, men at nyhedsbrevet imødekommer det kommunikationsbehov, som blev efterlyst i handleplanen.

Baggrunden for nyhedsbrevet er netop en efterspørgsel på information om de mere langsigtede planer for mejeriets produktion, og nyhedsbrevet er blevet til efter drøftelser i SU. Nyhedsbrevet afhjælper problemstillingen i handleplanen om en forbedring af den generelle og mere langsigtede information.

Information om mere akutte ændringer i produktionen, som fx påvirker arbejdstider, gives stadig ofte i sidste øjeblik og er ikke blevet bedre.

Fremmende og hæmmende faktorer i arbejdet med handleplanen

Mejerichefen har bakket op om nyhedsbrevet ved at skrive rundt til afdelingslederne og minde dem om at bidrage til nyhedsbrevet med relevant information.

Det har været hæmmende for implementeringen af handleplanen, at ledelsen har haft travlt med andre ting og dermed ikke har haft fokus på, hvordan de kan forbedre den løbende information om ændringer i produktionen.

Har de nået det, de ønskede, og hvad har de lært?

Deltagerne i procesevalueringsinterviewet har indtryk af, at medarbejderne læser nyhedsbrevet, og at nyhedsbrevet imødekommer behovet for information om de 'lange linjer' på mejeriet.

Kommunikationen omkring akutte ændringer til produktionen halter, som nævnt, stadig. Arbejdsgruppen vil tage problemstillingen op en gang til og se, om de i samarbejde med ledelsen kan forbedre informationen i forbindelse med mere akutte ændringer i produktionen.

Inddragelse af mægler som led i problemløsning med ledelsen

En afdeling har gennem en længere periode haft nogle problemer med stort arbejdspress og en bemanning, der ligger under normeringen. Afdelingen oplever, at ledelsen ikke handler på problemerne på trods af, at den er opmærksom på dem. Der tilbydes kun lappeløsninger på problemerne, der ikke løser dem og i flere tilfælde blot gør ondt værre.

Løsningsforslag i handleplanen

Der var på workshoppen enighed om, at der var behov for at prøve en ny måde at kommunikere med ledelsen på, så det bliver mere tydeligt for ledelsen, præcis hvilke problemer afdelingen oplever, hvad konsekvensen af disse er, samt hvilke relevante løsninger der er mulighed for.

Løsningen gribes an gennem følgende trin:

1. En arbejdsgruppe drøfter problemstillingerne angående afdelingens voksende arbejdspress.
2. Arbejdsgruppen udarbejder et oplæg herom med henblik på at inddrage en mægler fra HR, fagforening eller en anden ekstern.
3. Der påbegyndes en proces med en mægler omkring kommunikationen mellem afdelingen og ledelsen med henblik på at finde løsninger på problemerne, som begge parter kan acceptere og tror på har effekt.

Konkrete indsatser på baggrund af handleplanen

Efter workshoppen havde medarbejderne i afdelingen afholdt et møde for at snakke om problemerne. Det viste sig, at der faktisk allerede var ændringer undervejs på det tidspunkt, workshoppen blev afholdt. Disse ændringer betyder, at afdelingen nu er langt mindre presset. Tillidsrepræsentanten på arbejdspladsen fungerede som mægler, men behovet for en mægler var betydeligt mindre, da de ønskede handlinger fra ledelsens side pludselig blev iværksat.

Informanterne i procesevalueringsinterviewet vurderer, at processen var i gang, da handleplanen blev udviklet. Det vurderes, at det ikke som sådan var handleplanen, der havde effekt på det. Workshoppen gav lidt luft for frustrationerne, og det kan være den har været med til at skubbe lidt på at aktualisere processen.

Efter problematikkerne fra handleplanen var blevet løst, fik medarbejderne øjnene op for, at der også var en del interne konflikter i afdelingen, som efterfølgende er blevet taget op. Internt i afdelingen indkaldte tillidsrepræsentanten til nogle møder, hvor de talte om kommunikation, og hvordan de opfører sig over for hinanden.

Fremmende og hæmmende faktorer i arbejdet med handleplanen

Det har været fremmende for løsningen af problemerne med arbejdspress og bemanning, at ledelsen selvstændigt har taget initiativ til at løse problemerne.

Medarbejderne i afdelingen har modtaget opbakning fra ledelsen i forhold til at sætte tid af til at mødes. Der har været enighed om, at der er en problematik i forhold til den interne kommunikation i afdelingen. De har fået mere luft efter de andre problematikker i handleplanen var blevet løst, så der var overskud til at arbejde med det. Det har været medarbejderne selv – og ikke ledelsen – der har taget problemstillingerne op og selv taget snakken. Teamlederen fortæller, at hun som udenforstående har hørt, at medarbejderne til møderne er meget bevidste om, hvad de selv kan bidrage med, og hvad man selv kan gøre anderledes.

Har de nået det, de ønskede, og hvad har de lært?

Arbejdet med handleplanen har vist, at nye problemer kan vise sig i en afdeling, når tidligere og mere presserende problemer bliver løst. I det pågældende tilfælde har ledelsen vist sig i stand til at give plads til, at medarbejderne selv kan arbejde med

problemerne, og medarbejderne har taget selvstændige initiativer til at arbejde med de 'nye' problemstillinger.

Det halter stadig i forhold til, hvordan man taler til hinanden, og medarbejderne oplever, at de er nødt til at komme et skridt videre i forhold til arbejdet med den interne kommunikation. Medarbejderne vurderer, at de er godt i gang med en spændende proces, og at processen har afstedkommet en helt anden energi og en helt anden positivitet.

En medarbejder fortæller, at de ikke altid selv som medarbejdere har taget initiativ til at arbejde med problemerne, men det er helt klart positivt, at der nu er opbakning til, at de kan gøre det, og at de får det gjort. Det fungerer godt med deres fyraftensmøder, en medarbejder tror, det er vigtigt, fordi de arbejder forskudt, at holde et fyraftensmøde, hvor alle har mulighed for at være der. De har kontakt til HR for at høre om muligheder for støtte. De er blevet tilbudt et kursus i kommunikation og HR-konsulenten har givet input til nogle ting og løsninger.

Et andet positivt aspekt ved handleplanen er, at de er blevet bedre til at fokusere på det positive. På et tidspunkt gik det mest på, hvad der ikke lykkes, men nu har de selv en vilje til at se, hvad der lykkes. Der er bl.a. sat nogle sedler og "små plakater" op med positive budskaber, der minder om at tænke positivt og være en god arbejdskollega. Medarbejderne er blevet mere bevidste om, hvad de selv kan bidrage med.

Tema 4: Styrkelse af samarbejde og planlægning

Håndtering af problemer forbundet med underbemanding

Medarbejderne i en afdeling oplever vanskeligheder omkring bemandsituationen. Dels fordi der ofte mangler medarbejdere pga. sygdom eller efteruddannelse, og dels fordi der ofte er medarbejdere, der får til opgave at betjene maskiner, de ikke er tilstrækkeligt oplærte til at betjene. Medarbejderne efterspørger derfor en mere klar strategi for, hvordan man i virksomheden vil håndtere følgende problemstillinger:

- Hvad gør vi, når der mangler medarbejdere pga. sygdom, efteruddannelse mv.?
- Hvad gør vi for at sikre, at der er tilstrækkeligt oplært personale på alle linjerne?
- Hvad gør vi, for at sikre, at medarbejderne får information om ændringer, fx i bemandsituationen?
- Hvad gør vi, når der mangler nøglemedarbejdere, fx på lager?
- Hvor mange maskiner skal de enkelte medarbejdere være oplært i at betjene?
- Hvordan sikrer vi de rette rammer for at oplære nye medarbejdere?

Løsningsforslag i handleplanen

Der vil i afdelingen blive nedsat en arbejdsgruppe, der skal arbejde med løsningsforslag til forbedring af bemandsituationen på mejeriet. Arbejdsgruppen mødes først alene for at beskrive de ovennævnte problemstillinger mere præcist og for at komme med

forslag til mulige løsninger. Arbejdsgruppen inviterer efterfølgende repræsentanter fra ledelsen til møder, hvor problemstillingen og de mulige løsninger vil blive diskuteret og udmøntet. Arbejdsgruppen holder SU-repræsentanten orienteret.

Konkrete indsatser på baggrund af handleplanen

Den planlagte arbejdsgruppe blev nedlagt, og der er blevet arbejdet med nogle ting, både af relevans for handleplanen, men også andre ting (et uddannelsesmatrix og en handleplan om måltal i produktionen). Arbejdsgruppen består af repræsentanter fra flere afdelinger.

Med hensyn til oplæring er der blevet ansat nogle flere folk, og de er nu den bemanning, der skal til.

De har fået tildelt nogle flere ressourcer. På det tidspunkt, hvor handleplanen blev udarbejdet, oplevede de at være skåret helt ind til benet. De oplevede at blive kørt rigtig hårdt, men de oplever, nu at der er mere luft, og at de har lidt friere tøjler til at få sat gang i uddannelse og tænke mere langsigtet, end de gjorde dengang.

Der arbejdes også med den del af handleplanen, der handler om information til medarbejderne. Der er blevet oprettet en mailorientering, hvor de kan sende mail rundt til linjerne, når der er noget information vedrørende den pågældende linje. Det er tre til fire uger, siden de satte del af handleplanen i gang. Det har været positivt indtil nu, og folk har taget godt imod det.

Der har siden workshoppen været fokus på at få den bemanning, der skal til, for at det kører. Der er blevet ansat flere medarbejdere, men produktionen er også steget. Der er blevet kørt nogle kurser og oplæring, så linjerne er mere selvkørende. I oplæringen er der lagt strukturerede planer for, hvad folk skal bruges til og skal kunne – der er blevet arbejdet med en oplæringsmatrix. I øjeblikket kigges der på driftsmønstret, så nogle af linjerne kører i døgndrift i stedet for kun dag og aften for at skabe et mere kontinuerligt flow.

Fremmende og hæmmende faktorer i arbejdet med handleplanen

Det hjælper, at der er blevet tilført flere ressourcer, det gør det nemmere at tænke langsigtet og gennemføre indsatser som uddannelse og oplæring. Det støtter ligeledes processen, at der samarbejdes med SU, der bidrager til at få sat initiativer i gang. I forhold til punktet omkring information til medarbejderne, hvor man startede en mailorientering op, har medarbejderne fået besked på, at det er en pligt, at de tjekker den mail. Det er ikke nået at blive en rutine endnu, folk skal lige vænne sig til at bruge det. Teamlederen fortæller, at de også skal vænne sig til at huske at bruge det selv.

Det har været svært at kunne samles, så arbejdsgruppen har kun været samlet tre gange. De har dog fået sat ting i værk alligevel og oplever, at de har holdt de møder, de havde

behov for. Det har en positiv betydning for arbejdet med handleplanen, når der er en tovholder, der holder fast og får skabt en rutine (her møder hver 3. måned) I forhold til større inddragelse af medarbejderne kan der være modstand hos nogle af medarbejderne. Teamlederen kommer med et eksempel om, hvordan han gerne vil inddrage medarbejdere i beslutninger, der kan være relevante for dem. Han har oplevet at ikke alle er klar til at skulle tage det ansvar, der følger med i medbestemmelsen. Tovholderen for handleplanen har samme oplevelse. De mener begge, at nogle medarbejdere ikke har været helt parate til at skulle tage det medansvar. Tovholderen fortæller, at de arbejder med de mere negative medarbejdere, for det nytter ikke noget, når de fleste er positive. De arbejder bl.a. med det på tavlemøder, hvor de har mulighed for at komme med input og forslag.

Har de nået det, de ønskede, og hvad har de lært?

Ved procesevalueringen tilkendegiver medarbejderne, at de stadig oplever et stort arbejdspress, men at presset er mindre intenst, end det var for et år siden, hvor de var 'kørt helt ned'.

Overordnet har indsatserne hjulpet, og medarbejderne oplever, at de bliver hørt. Ikke at der ikke kan være pres i det daglige, men så er der andre situationer, hvor det ikke er, som det har været. Handleplanen har ligeledes bidraget til, at der er mindre brok. De er ikke ude over det, men det er absolut blevet bedre.

Den nedsatte arbejdsgruppe har også arbejdet med andre problematikker, end dem der blev ridset op i denne handleplan. De har også fået etableret nogle rengøringsstandarder på baggrund af, at der har været flere afdelinger repræsenteret. Det har forbedret kommunikationen mellem produktion og tapperi, hvilket igen har bidraget til et bedre samarbejde. Det rækker videre end selve handleplanen. De har haft rigtig meget snak om, hvordan man kunne nedbringe rengøringstid, og fordi alle afdelinger har været repræsenteret i arbejdsgruppen, kunne de finde tid til at finde det samarbejde.

Tema 5: Styrkelse af fællesskabsfølelsen

Behov for at styrke det kollegiale fællesskab på mejeriet

En afdeling oplever, at der er behov for at styrke det sociale og kollegiale fællesskab på arbejdspladsen. Det er relevant at lave indsatser, da der dels er et meget lavt fremmøde til fælles arrangementer (som fx Julefrokost og 'ud af huset'-arrangementer, som fx deltagelse i motionsløb), og fordi der er behov for at skabe liv og ny energi i de kollegiale relationer på tværs af afdelingerne på mejeriet.

Løsningsforslag i handleplanen

Afdelingen vil forberede et indspil til Samarbejdsudvalget (SU) om, hvordan disse fællesskabsskabende initiativer kan gribes an og opfordre SU til at diskutere, hvordan

man kan styrke fællesskabet på mejeriet – blandt andet gennem fælles arrangementer, hvor alle medarbejdere på mejeriet opfordres til at deltage.

Konkrete indsatser på baggrund af handleplanen

Efter workshoppen blev der ikke arbejdet målrettet med handleplanen, men arbejdsgruppen har igen taget fat på den. De har udviklet et spørgeskema, hvor de blandt andet spørger ind til, hvilke aktiviteter folk kunne have lyst til at deltage i. Spørgeskemaet skal deles ud til medarbejderne på mejeriet. Man håber, at spørgeskemaundersøgelsen vil give et billede af, hvilke typer af sociale aktiviteter der kunne være opbakning til. De håber, at kollegerne, ved at deltage, vil få en fornemmelse af, hvad det vil sige at få det sammenhold, man får, når man deltager i disse ting.

Man har valgt ikke at inddrage SU, da man mener folk vil tage bedre imod initiativet, hvis det kommer fra arbejdsgruppen.

Fremmende og hæmmende faktorer i arbejdet med handleplanen

Arbejdsgruppen har selv en meget positiv oplevelse af at deltage i sociale arrangementer og er motiverede for at sprede dette til deres kollegaer.

Arbejdsgruppen mener, at nogle af de forbehold, kollegerne har for at deltage i sociale arrangementer i virksomheden, er, at det er for dyrt, at man synes, man ser sine kollegaer tilstrækkeligt, og at man tror, at der bliver snakket arbejde i disse forbindelser. Den medarbejder, der var tovholder på handleplanen, stoppede på arbejdspladsen kort tid efter, at handleplanen blev udarbejdet. Der er dog blevet udpeget en ny tovholder, og arbejdsgruppen mener ikke, at dette forhold har haft nævneværdig betydning for gennemførelsen af handleplanen.

Har de nået det, de ønskede, og hvad har de lært?

Det var for tidligt i processen til at vurdere, om handleplanen havde den ønskede effekt, men det er tydeligt, at arbejdsgruppen aktivt har forholdt sig til, hvilke metoder der skulle anvendes for at gennemføre handleplanen, samt at arbejdsgruppen har været nødt til at revidere deres tilgang til handleplanen undervejs i forløbet.

APPENDIKS 2: STATISTISKE ANALYSER

I analysen af de kvantitative data har vi anvendt følgende metoder:

Frekvensanalyse: I tabel 5.1-5.7 samt tabel 5.13 og 5.14 har vi analyseret data ved hjælp af frekvensanalyse.

Analyse af gennemsnit: I tabel 5.8-5.12 har vi analyseret data ved hjælp af en analyse af gennemsnit. Vi har testet for forskelle mellem grupper ved hjælp af lineær regressionsanalyse med kategoriske variable som forklaringsvariable. I tabel 5.11 har vi anvendt forklaringsvariablen: "Har udviklet handleplan (Ja/Nej)". I tabel 5.8, 5.12 og 5.15 har vi anvendt forklaringsvariablen: Har I fået gennemført handleplanen? I tabel 5.11 har vi undersøgt effektstørrelser ved hjælp af Cohen's d (Cohen, 1988), der beregnes som ændringen i den observerede variabel (fx ændring i social kapital inden for afdelingen fra baseline til follow-up divideret med standardafvigelsen for social kapital inden for afdelingen ved baseline).

Multi-level regressions analyse: I tabel 5.16-5.21 har vi anvendt Lineær multi-level regressionsanalyse. Vi har valgt denne analysemetode, da vores respondenter arbejder i teams på arbejdspladser, og vores observationer er dermed ikke statistisk uafhængige. Multi-level modellen er i stand til at tage højde for denne mangel på uafhængighed mellem observationerne, da vi i disse modeller kan justere for tilfældige effekter på arbejdsgruppeniveau.

Korrelationsanalyse: I tabel 5.22 har vi analyseret sammenhængen mellem social kapital og sygefravær ved hjælp af korrelationsanalyse (Pearson's r).

Alle analyser er foretaget i SAS.

