

**NYE PERSPEKTIVER PÅ
MEDARBEJDERINDDRAGELSE I
ARBEJDSMILJØINTERVENTIONER (NYMA)**

**Slutrapport til Arbejds miljø forskningsfonden
(projekt nummer 04-2014-09)**

**Christian Dyrland Wåhlin-Jacobsen
Johan Simonsen Abildgaard
Andreas Holtermann**

NFA-rapport

Titel	Nye Perspektiver på Medarbejderinddragelse i Arbejdsmiljøinterventioner (NyMA). Slutrapport til Arbejdsmiljøforskningsfonden.
Forfattere	Christian Dyrland Wåhlin-Jacobsen, Johan Simonsen Abildgaard og Andreas Holtermann
Institution(er)	Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA)
Udgiver(e)	Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA)
Udgivet	2019
Internetudgave	www.at.dk – Arbejdsmiljøforskningsfonden: Se under "Afsluttede projekter"

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø

Lersø Parkallé 105

2100 København Ø

Tlf.: 39165200

Fax: 39165201

e-post: nfa@arbejdsmiljoforskning.dk

Hjemmeside: www.arbejdsmiljoforskning.dk

FORORD

Denne rapport markerer afslutningen på forskningsprojektet "Nye Perspektiver på Medarbejderinddragende Arbejdsmiljøinterventioner" (NyMA). Projektets overordnede formål var at skabe ny, praksisrettet viden om hvilke forhold, der har betydning for, at denne type arbejdspladsinterventioner bliver en succes. Forskningsprojektet består af en række forskellige delstudier, der ud fra forskellige teoretiske vinkler og metodologiske tilgange sætter fokus på aspekter såsom det sociale samspil mellem medarbejdere og ledere, de anvendte værktøjer og videreføringen af interventionen på den enkelte arbejdsplads.

Projektet har været udbytterigt, og mange resultater er løbende blevet publiceret. I stedet for at gentage alle resultaterne her, fokuserer rapporten i stedet på at binde de vigtigste læringspunkter fra projektet sammen gennem centrale nedslag i materialet og processen. Det er vores håb, at projektets resultater kan bidrage til at kvalificere forståelsen, planlægningen og gennemførelsen af medarbejderinddragende arbejdspladsinterventioner med henblik på at styrke både det arbejdsmiljømæssige udbytte og at sikre deltagerne en god oplevelse.

Til Arbejdsmiljøforskningsfonden vil vi sige tak for såvel økonomisk støtte som et godt og konstruktivt samarbejde. Vi vil også takke deltagervirksomhederne i det oprindelige interventionsstudie, som NyMA anvender data fra, og de videnskabelige og partsbaserede følgegrupper, som har været tilknyttet projektet.

Projektet har også givet inspiration til vores fremtidige forskning inden for medarbejderinddragende interventioner, og vi ser frem til på sigt at kunne formidle resultater fra de nye projekter, som bygger på erfaringer og indsigter erhvervet gennem NyMA.

Henriette Bjørn Nielsen
Forskningschef
Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø
København, den 15. marts 2019

SAMMENFATNING

Formål

Projektets overordnede formål var at udvikle ny viden om, hvilke forhold der har betydning for udbyttet af medarbejderinddragende arbejdsmiljøinterventioner. Mere specifikt bestod hovedprojektets formål i at undersøge, hvilken betydning arbejdspladsens forudsætninger og processen med at implementere nye former for inddragelse havde for effekten, mens det tilknyttede ph.d.-projekt havde til formål at undersøge, hvordan udbyttet blev formet af samarbejdsrelationerne mellem medarbejdere og ledere i de konkrete medarbejderinddragende aktiviteter.

Metoder

Projektet anvendte et omfattende datasæt indsamlet i løbet af et forudgående medarbejderinddragende interventionsprojekt i tre danske industrivirksomheder. På baggrund af dette datasæt gennemførtes en række kvantitative og kvalitative analyser, der hver især belyser forskellige aspekter af den medarbejderinddragende proces i arbejdsmiljøsammenhæng. De kvantitative datakilder var spørgeskemaer og registreringer af eksempelvis hvor mange handleplaner, deltagerne udviklede i aktiviteterne, mens de kvalitative datakilder var interviews, lydoptagelser af aktiviteter, observationsnoter og dokumenter indsamlet i løbet af interventionsprocessen.

I hovedprojektets empiriske del er der gennemført rent kvantitative og mixed methods-evalueringstudier af effekten af interventionen (studie 1 og 2), et komparativt case-studie af hvordan de tre industrivirksomheder valgte at videreføre interventionen efter den oprindelige projektperiode (studie 4) og et mixed methods-evalueringstudie af et medarbejderinddragende værktøj til at planlægge handleplaner (studie 5). Dertil har der været præsenteret teoriudvikling i form af en struktur til at skelne mellem forskellige former for inddragelse i arbejdsmiljøindsatser (studie 3), metodemæssig udvikling i form af en ramme til at evaluere praktiske værktøjer i interventionsprojekter (studie 5) samt råd i forhold til at planlægge og gennemføre dataindsamling i interventionsprojekter (studie 6). Endelig er der udgivet en populær manual over interventionsprojektets metoder med praktikere som målgruppe.

Alle ph.d.-projektets studier (7-10) er empiriske og baserer sig primært på den kvalitative konversationsanalytiske metode.

Resultater

Hovedprojektets empiriske delstudier viser bl.a., at den evaluerede intervention ikke havde de forventede effekter på helbredsrelaterede udfald, men at ledelsesstilen blandt de deltagende ledere har betydning for, om interventionen medfører en oplevet forbedring af arbejdsmiljøet mere generelt. Det blev også vist, at arbejdspladsernes videreføring af interventionen var styret af ledelsens intentioner for interventionen samt hvilke interventionselementer, der syntes forenelige med arbejdspladsens eksisterende

praksisser. En evaluering af et af de i interventionen anvendte værktøjer viste, at dette nok faciliterede udviklingen af handleplaner i de inddragende aktiviteter, men også at værktøjet kun bidrog til en vellykket implementering og opfølgning på handleplanerne, når bestemte forudsætninger var opfyldt.

I forhold til selve de medarbejderinddragende aktiviteter viser ph.d.-projektet bl.a., at hvis medarbejderne oplever at have begrænset indflydelse på de problemer, de har kortlagt i arbejdsmiljøet, kan det være vanskeligt at skabe en god og konstruktiv dialog om fremtidige forbedringer. Det kan også være et problem for medarbejderne at få anerkendt deres synspunkter om mere overordnede forhold på arbejdspladsen af ledelsen, hvorved dialogen i stedet kommer til at fokusere på ganske lokale, afgrænsede problematikker. Ph.d.-projektets studier viser også, at det at indgå aktivt i aktiviteterne kan have uønskede konsekvenser for de involverede medarbejdere, som får dem til at handle mere tilbageholdent. Endeligt viser ph.d.-projektet, at der mangler fokus på ledernes reaktioner på medarbejdernes bidrag, idét det på den ene side kan være vanskeligt for lederne at indgå i aktiviteterne, og på den anden side at ledernes forskelligartede reaktioner på medarbejdernes forslag bidrager til et svingende udbytte af aktiviteterne.

Resultaterne af de forskellige delstudier opsummeres i rapportens diskussionsafsnit, der også diskuterer projektets praktiske betydning for arbejdsmiljøet.

Perspektiver

Mens vi fra tidligere forskning ved, at vellykket medarbejderinddragelse kan medføre relevante forandringer i forhold til arbejdsmiljøet, peger projektets resultater også på muligheden for en positiv udvikling i samarbejdet mellem medarbejderne indbyrdes og i forhold til deres leder. Men de sociale dynamikker mellem medarbejderne og mellem medarbejderne og deres nærmeste leder har stor betydning for udbyttet, hvilket kan medvirke til at skabe et uens resultat inden for og på tværs af virksomheder. Særligt hvis man ønsker at gennemføre mere omfattende former for direkte medarbejderinddragelse på arbejdspladsen, synes det vigtigt at overveje, om de rette forudsætninger er til stede, eller om samarbejdet eksempelvis er præget af konfrontationer og mistillid. Hvor man iværksætter inddragelse, er det vigtigt at understøtte medarbejdere og ledes deltagelse i de medarbejderinddragende aktiviteter, både med henblik på at skabe et godt udbytte i forhold til konkrete initiativer, der kan forbedre arbejdsmiljøet, og for at give deltagerne en god oplevelse og styrke deres fremadrettede samarbejde. Projektet peger således på, at arbejdspladser bør forholde sig aktivt og nøgternt til inddragelsen ved at overveje, på hvilke punkter den lokale praksis for inddragelse fungerer godt, og hvor der kan være brug for forbedringer i form af fx ændringer i den overordnede ramme for inddragelsen eller de konkrete værktøjer, der anvendes, opkvalificeringen af lederne eller anvendelse af facilitator med særlige kompetencer i forhold til at skabe en god dialog.

I forhold til forskningen i medarbejderinddragelse introducerer projektet bl.a. et nyt teoretisk perspektiv med fokus på interaktioner mellem ledere og medarbejdere, som tidligere har været overset. Projektet præsenterer også forskellige metodologiske pointer i forhold til dataindsamling og evaluering af værktøjer i interventionsprojekter.

SUMMARY

Objectives

The overall aim was to develop new knowledge about which conditions affect the outcomes of participatory work environment interventions. Specifically, the aim of the main project was to study the significance of prerequisites at the workplace level and the process of implementing new forms of participation for the effects of the intervention, while the associated PhD project aimed at studying how the outcomes were shaped by the working relations between employees and managers in the specific participatory activities.

Methods

The project employed a comprehensive data set collected during a previous participatory intervention project in three Danish industrial organizations. A number of quantitative and qualitative analyses were performed on this data set, elucidating different aspects of the participatory process in relation to the work environment. Quantitative data sources were questionnaires and written records, for example concerning the number of actions plans developed in the participatory activities, while the qualitative data sources were interviews, audio recordings of participatory activities, observation notes and documents collected during the intervention process.

In the empirical section of the main project, quantitative and mixed-methods evaluation studies of the intervention effect were carried out (study 1 and 2), along with a comparative case study of how the intervention was sustained in the three industrial organizations after the original project period (study 4) and a mixed-methods evaluation study of a participatory action planning tool (study 5). In addition, theory development was presented in the form of a framework for distinguishing between different forms of participation in work environment interventions (study 3), and methodological development was presented in the form of a framework for evaluating intervention tools (study 5) and advice in relation to planning and executing data collection during intervention projects (study 6). Finally, a manual for the practical methods employed in the intervention project targeting practitioners has been published.

Results

Results of the empirical substudies of the main project showed that the focal intervention did not show the expected effects on health-related outcomes, but the participating managers' leadership style influences whether the intervention leads to a more generally experienced improvement in the work environment. It was also shown that decisions at the workplace about how to carry on the intervention after the project period were shaped by the intentions of the management and which intervention elements were thought to be compatible with existing practices at the worksite. An evaluation of one of the tools applied in the intervention did not only show that the tool facilitated the development of actions plans in the participatory activities, but also that the tool only

contributed to successful implementation and follow-up on actions plans under certain conditions.

In relation to the participatory activities, the PhD project showed that if employees see themselves as having limited influence on the work environment problems they have mapped, the prospects of having a positive and constructive dialogue about future improvements are reduced. It can also be a problem for the employees to get the management to acknowledge their viewpoints about general circumstances at the worksite, leading the dialogue to instead revolve around rather local, delimited problems. The studies of the PhD project also show that engaged participation in the activities can have undesired consequences for the participants, leading them to act in a more reserved manner. Finally, the PhD project shows that there is a lack of attention on how leaders react to the employees' contributions, as on the one hand, it can be challenging for the managers to participate in the activities, and on the other hand, the managers' different ways of responding to employees' suggestions contribute to the activities having quite variable outcomes.

The results of the various substudies are summarized in the discussion section of the report, where the practical implications of the project are also discussed.

Perspectives

While previous studies have shown that successful participation can lead to relevant changes in the work environment, the results of this project also suggest the possibility for a positive development in how employees work together amongst themselves and with their manager. However, the social dynamics between the employees and between the employees and their manager have significant impact on the outcomes, which can contribute to uneven results from participation within and across workplaces. Especially in cases where one wishes to conduct relatively comprehensive forms of direct participation at the workplace, it seems important to consider whether relevant prerequisites are fulfilled, or if the local ways of cooperating are marked by confrontations and mistrust. Where participation is initiated, it is important to support the active engagement of employees and managers in the participatory activities, both in order to ensure satisfactory outcomes in the form of concrete initiatives to improve the work environment and to provide the participants with a positive experience and strengthen their working relations in the future. The project thus indicates that workplaces should take an active and practical stance towards participation by considering in which ways their local practices work well, and whether improvements could be made in relation to, for example, the overall framework for participation or the specific tools applied, training managers, or involving process facilitators with special skills for establishing a positive dialogue.

In relation to participation research, the project for example introduces a new theoretical perspective focusing on interactions between employees and managers, addressing an oversight in previous studies. The project also presents various methodological points in relation to data collection and evaluation of tools in intervention projects.

INDHOLD

Forord.....	iii
Summary	vi
Indledning	9
Formål	10
Projektorganisering.....	11
Om hovedprojektet	12
Studie 1: Effektevaluering af interventionen.....	13
Studie 2: Interventionens effekter afhænger af konteksten.....	14
Studie 3: Sammenligning af forskellige former for medarbejderinddragelse i arbejds miljøindsatser	15
Studie 4: Videreføring af medarbejderinddragende interventioner	16
Studie 5: Evaluering af interventionsværktøj til at udvikle handleplaner	17
Studie 6: Praktiske råd og erfaringer i forhold til at evaluere interventionsforskningsprojekter.....	18
Manual: SAM - Styrk Arbejds miljøet med Medarbejderne.....	19
Om ph.d.-projektet.....	20
Studie 7: Jobkontrol og medarbejderinddragelse	21
Studie 8: Medarbejderinddragende aktiviteter og sociale forhandlinger om viden.....	22
Studie 9: Førstelinjeledere i medarbejderinddragende aktiviteter	23
Studie 10: Medarbejderidentiteter og medarbejderinddragende aktiviteter	24
Diskussion	25
Hovedprojektet	25
Ph.d.-projektet.....	26
Nyhedsværdi for arbejds miljøet	29
Styrker og begrænsninger	30
Fremtidig forskning	31
Konklusion	33
Referencer	34
Appendix	36
Formidling til brugerne	36
Formidling til forskere	36
Ph.d.-afhandling	37

INDLEDNING

Medarbejderinddragelse i arbejdsmiljøarbejdet er udbredt i de fleste vestlige lande, herunder særligt i Europa og Australien (Akkerman, Sluiter, & Jansen, 2015; Holland, Pyman, Cooper, & Teicher, 2009; Nielsen, Randall, Holten, & Rial-González, 2010). I Danmark stiller Arbejdsmiljøloven krav om, at medarbejdere skal inddrages i arbejdspladsernes løbende indsats med at kortlægge og forbedre arbejdsmiljøet. Men medarbejderinddragelse er ikke ukompliceret: på den ene side handler inddragelsen om at sætte arbejdspladsens normale, hierarkiske beslutningsprocesser i parentes og undersøge, hvordan arbejdsmiljøet bedre kan tilpasses medarbejdernes ønsker og behov. Omvendt kan arbejdspladsen ikke nødvendigvis imødekomme alle ønsker og behov, eksempelvis fordi disse kan forudsætte indkøb af nyt udstyr eller ændrede arbejdsgange med stor betydning for arbejdspladsens lønsomhed.

Når disse modsatrettede hensyn opfyldes på en afbalanceret måde kan det have en række positive konsekvenser, ikke bare på arbejdsmiljøet, men også for medarbejderne, der kan opnå ny viden og nye færdigheder (Eurofound, 2013) og føle en stærkere tilknytning til arbejdspladsen (Pohler & Luchak, 2014), og for arbejdspladsen, der gennem medarbejdernes forslag kan opnå forbedrede arbejdsgange (Wilkinson & Fay, 2011). Men det ses også, at medarbejderne ikke altid opnår tilstrækkelig indflydelse på deres arbejdsmiljø gennem inddragelsen, til at det gør en positiv forskel (Busck, Knudsen, & Lind, 2010). I de tilfælde, hvor medarbejdernes forventninger skuffes, kan det føre til frustrationer og andre negative virkninger (Harlos, 2001).

Der har dog været begrænset viden om hvilke forhold, der bestemmer udbyttet af medarbejderinddragelse i arbejdsmiljøet. Projektet "Nye Perspektiver på Medarbejderinddragelse i Arbejdsmiljøinterventioner" (NyMA), som denne rapport handler om, har netop haft fokus på at skabe viden om disse forhold. Denne viden er ikke kun vigtig i forhold til at fremme forskningen, men i høj grad også for arbejdspladserne, der anvender inddragelse i deres arbejdsmiljøarbejde, men som kan savne viden, der kan kvalificere deres praksis.

Eksempelvis kan det stille store krav til de deltagende ledere og medarbejders åbenhed, nøgternhed og engagement at fastholde en god og konstruktiv dialog, når der diskuteres kritikker af bestemte medlemmer af organisationen eller andre følsomme emner i forhold til arbejdsmiljøet. Og ledelse og medarbejdere kan have meget forskellige synspunkter i forhold til hvad der er ret og rimeligt, der gør det vanskeligt at opnå enighed om konkrete initiativer for at forbedre arbejdsmiljøet. Karakteren af disse udfordringer har ligget til grund for en strategi i NyMA-projektet om at stille skarpt på forskellige aspekter af medarbejderinddragelsen for at opnå mere detaljeret viden om hvordan den fungerer i praksis, og hvorfor den nogle gange ikke har de ønskede arbejdsmiljømæssige konsekvenser.

Formål

Projektets formål var overordnet at skabe mere viden om, hvordan arbejdspladsens forudsætninger og kvaliteten af implementeringsprocessen påvirker udbyttet af arbejdsmiljøinterventioner med en høj grad af medarbejderinddragelse. I ph.d.-projektet var der særligt fokus på at udvikle en grundigere forståelse af de sociale forhold, der har betydning for deltageres arbejde med at udvikle nye tiltag i forhold til arbejdsmiljøet. Projektets hovedformål er primært opfyldt gennem projektets studie 1 og 2 samt de fire studier i ph.d.-projektet (7-10).

Derudover er der undervejs i udførelsen af projektet opstået mulighed for:

- at udvikle mere nuancerede forståelser af de forskellige former for medarbejderinddragelse, der findes i forhold til arbejdsmiljøet (studie 3)
- at udvikle nye værktøjer til, hvordan medarbejderinddragende interventioner kan evalueres (studie 4-5)
- at skabe ny viden om, hvad der driver organisationer i deres beslutninger om at videreføre interventionerne eller ej (studie 6)
- at formidle, hvordan praktikere kan planlægge og gennemføre medarbejderinddragende interventioner gennem detaljerede og nuancerede beskrivelser af interventionernes delprocesser og på baggrund af praktiske erfaringer med metoden (manualen til SAM).

Data i NyMA-projektet har primært været data indsamlet i forbindelse med et tidligere interventionsprojekt gennemført af NFA: Styrket Arbejdsevne for Medarbejdere i Industrien (SAMI). I dette projekt blev en nydesignet medarbejderinddragende intervention implementeret i tre danske industrivirksomheder, og interventionen blev fulgt over en periode på to år. Interventionen var bl.a. baseret på principper om at involvere alle organisationens niveauer (også kendt som IGLO-princippet) (Nielsen, Stage, Abildgaard, & Brauer, 2013), at udnytte eksisterende ressourcer i organisationen (Nielsen et al., 2010) og at anlægge en biopsykosocial forståelse af arbejdsmiljø (Frankenhaeuser, 1989). I alt ca. 400 medarbejdere deltog i projektet, der blev fulgt i både en omfattende effekt- og procesevaluering gennem brug af en række kvantitative og kvalitative metoder (Wählin-Jacobsen, Henriksen, Gupta, Abildgaard, & Holtermann, 2016).

Centralt i interventionen var en række workshops, hvor alle medarbejdere i interventionsgruppen deltog sammen med deres teamkollegaer og nærmeste leder¹. I workshopsene kortlagde deltagerne deres arbejdsmiljø, udviklede handleplaner for at forbedre arbejdsmiljøet og fulgte op på implementeringen af handleplaner. Medarbejderne implementerede handleplanerne sammen med deres ledere sideløbende med deres daglige arbejde. Derudover indeholdt interventionen også en kortlægning af de tilbud og ordninger på arbejdspladsen, der var indført for at forbedre medarbejdernes sundhed og trivsel samt muligheden for, at medarbejderne kunne drøfte deres

¹ Det er denne type af workshops, der tænkes på, når der i ph.d.-projektets studier og i diskussionen henvises til medarbejderinddragende aktiviteter.

arbejdsmiljø med nærmeste leder ud fra en visuel metode udviklet til projektet. Projektets indhold og metoder er beskrevet nærmere i en tidligere udgivet rapport (Wåhlin-Jacobsen et al., 2016) og en manual udgivet i regi af NyMA-projektet (Wåhlin-Jacobsen, Henriksen, Abildgaard, Holtermann, & Munch-Hansen, 2017).

Projektorganisering

NyMA-projektet har været gennemført ved Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, NFA. Projektet har været ledet af seniorforsker Johan Simonsen Abildgaard og professor Andreas Holtermann, mens ph.d.-studerende og senere postdoc Christian Dyrland Wåhlin-Jacobsen, NFA, har haft en udførende rolle i både hoved- og ph.d.-projektet. Ph.d.-projektet har haft Magnus Larsson og Mette Mogensen, begge Copenhagen Business School, som henholdsvis hoved- og bivejleder, mens Andreas Holtermann har været bivejleder for NFA.

I løbet af projektet har projektgruppen modtaget faglig sparring fra et nordeuropæisk tværfagligt netværk for interventionsforskere kaldet "Improvements in Organizations". Centrale medlemmer er blandt andre Carl Savage, Henna Hasson og Pamela Mazzocato (Karolinska Institutet), Kasper Edwards og Christine Ipsen (DTU), Julie E. Reed (Imperial College London), Karina Nielsen, (University of Sheffield) og Ulrica von Thiele Schwarz (Mälardalens Högskola) samt Johan Simonsen Abildgaard, NFA

Derudover har projektets forskellige delstudier og udgivelser været gennemført i samarbejde med en række samarbejdspartnere:

- Esben Nedergaard Olsen, Louise Nøhr Henriksen og Nidhi Gupta, NFA
- Karl Bang Christensen og Thomas Malthesen, Institut for Folkesundhedsvidenskab, Københavns Universitet
- Michael Munch-Hansen, selvstændig erhvervspsykolog
- Karina Nielsen, University of East Anglia, England
- Henna Hasson, Karolinska Institutet, Sverige
- Ulrica von Thiele Schwarz, Mälardalens Högskola, Sverige
- Lise Tevik Løvseth, NTNU, Norge
- Aija Ala-Laurinaho, Finnish Institute of Occupational Health, Finland.

OM HOVEDPROJEKTET

I de oprindelige planer for projektet indeholdt hovedprojektet to elementer: dels ville der blive foretaget kvantitative analyser af effekten af case-interventionen og forskellige forhold, som kunne tænkes at påvirke denne effekt (studie 1 og 2), og dels ville case-interventionens metoder blive formidlet på en detaljeret og anvendelsesorienteret måde i form af en manual.

I løbet af projektet opstod dog forskellige muligheder for at lave yderligere studier, der kunne bidrage til forskningen inden for medarbejderinddragende arbejdsmiljøinterventioner og arbejdsmiljøinterventioner bredere set. Studie 3 opstiller således en ramme for, hvordan forskellige former for inddragelse i arbejdsmiljøet kan sammenlignes, og case-interventionen gennemgås inden for denne ramme sammen med en række øvrige medarbejderinddragende interventioner. Studie 4 sætter fokus på arbejdspladsernes beslutninger om at videreføre interventioner efter den oprindelige projektperiode med baggrund i, hvordan de tre deltagervirksomheder videreførte case-interventionen. Studie 5 præsenterer en tilgang til at evaluere værktøjer i interventionsprojekter og demonstrerer, hvordan tilgangen kan anvendes i praksis i en evaluering af et af de anvendte værktøjer i case-interventionen, Forbedringstavlen. Og studie 6 præsenterer en række råd i forhold til, hvordan man kan evaluere komplekse interventionsprojekter.

Metodemæssigt spænder hovedprojektet således bredt, fra kvantitativ effektevaluering (studie 1), over mixed methods-evalueringssudier (studie 2), analyser baseret på ekspertvurderinger (studie 3), kvalitative casestudier (studie 4 og 5), og diskussionsbaserede studier (studie 6). De forskellige metodemæssige tilgange har gjort det muligt at udnytte det omfattende dataset fra case-interventionen til at belyse interventionen fra en række forskellige vinkler. På de følgende sider vil vi kort beskrive hver af hovedprojektets studier, og i diskussionen vender vi tilbage til, hvordan de ganske forskellige studier hver især bidrager til vores forståelse af hvilke forhold, der påvirker udbyttet af medarbejderinddragelse i forhold til arbejdsmiljøet.

Studie 1: Effektevaluering af interventionen

Baggrund

Industrimedarbejdere har en forhøjet risiko for tidlig tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet. Denne risiko kan hænge sammen med de høje fysiske krav, som denne medarbejdergruppe er udsat for på arbejdet, men høje psykosociale krav har også været rapporteret. De høje krav kan betyde at medarbejderne ikke formår at restituere tilstrækkeligt, således at der over tid sker en udmattelse, som potentielt udmønter sig i en nedsat arbejdsevne. Studiet har til formål at undersøge, om SAMI-projektets metode kendetegnet ved omfattende medarbejderinddragelse modvirker den nævnte udvikling.

Metoder

SAMI-interventionen er flerstrengt og indeholdt kortlægnings-, handleplans- og opfølgingsworkshops for alle medarbejdere, frivillige individuelle samtaler med fokus på arbejdsmiljøet mellem medarbejdere og deres nærmeste ledere samt en overordnet kortlægning og evaluering af arbejdspladsens tilbud med fokus på arbejdsmiljø og trivsel. Studiet indeholder en kvantitativ effektevaluering af SAMI-interventionen baseret på spørgeskemaer udfyldt før samt 8, 10 og 12 måneder efter interventions begyndelse af medarbejdere, der var randomiseret til hhv. en interventions- og en kontrolgruppe. De primære udfald i studiet er behov for restitution og arbejdsevne, mens eksempelvis trivsel og fysiske krav indgår som sekundære udfald. I studiet analyseres også kvantitative data i forhold til om interventionen forløb som planlagt.

Resultater

På trods af at interventionen synes gennemført som planlagt, havde den ikke den forventede effekt på hverken de primære eller sekundære udfaldsmål. Dette resultat kan have en række forklaringer, der kan have påvirket de statistiske analyser eller kontrolgruppens arbejdsmiljø uafhængig af interventionen. Men det er også muligt, at eventuelle positive virkninger af interventionen er blevet udvisket af ekstra opgaver til medarbejderne i forbindelse med interventionen, og at interventionen kun i begrænset omfang har ført til konkrete forandringer, der kan forventes at påvirke udfaldsmålene i en samlet positiv retning. Studiet peger således også på, at der fremadrettet er et behov for at udvikle mere velegnede metoder til at effektevaluere medarbejderinddragende interventioner.

Læs mere

Resultaterne er offentliggjort i det videnskabelige tidsskrift *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* og er frit tilgængelig (open access) på følgende link: http://www.sjweh.fi/show_abstract.php?abstract_id=3689

Gupta N, Wåhlin-Jacobsen CD, Abildgaard JS, Henriksen LN, Nielsen KM, Holtermann A. Effectiveness of a participatory physical and psychosocial intervention to balance the demands and resources of industrial workers: A cluster-randomized controlled trial. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health. 2018;44(1):58–68.

Studie 2: Interventionens effekter afhænger af konteksten

Baggrund

I interventionsforskningen har der de seneste år været et øget fokus på hvordan implementeringsprocesser og den organisatoriske kontekst påvirker udbyttet af interventioner. På denne baggrund valgte vi at undersøge både kontekstens betydning for SAMI-interventionen og forskellige interventionsmekanismeres betydning for effekten. I forhold til studie 1 anvendte dette studie et mere kortsigtet udfald: et mål for medarbejdernes oplevelse af arbejdsmiljøet og opmærksomheden på dette på arbejdspladsen. Ud over den direkte effekt af interventionen på udfaldet undersøges to medierende mekanismer:

1. Om interventionens effekt medieres af forbedret transformationsledelse (dvs. et øget ledelsesfokus på værdier, engagement, motivation og visioner), og
2. Om interventionens effekt medieres af forbedret oplevet fælles handlekompetence (*collective efficacy*).

De to mekanismer undersøges i de tre deltagende virksomheder separat. En nyere udvikling inden for evalueringsforskningen, som vi her trækker på, er den såkaldte "*realist evaluation*" (i dansk sammenhæng kaldet virkningsevaluering).

Metoder

Studiet anvender en mixed methods-tilgang, hvor de to medierende mekanismer undersøges. Først anvendes såkaldt *structural equation modelling*, hvor der testes, hvorvidt mekanismerne aktiveres forskelligt i de tre virksomheder, overfor en samlet model hvor mekanismerne antages at fungere ens på tværs af virksomheder. Dernæst analyseres de kvalitative data (feltnoter fra workshops og opfølgings interview med ledere og medarbejdere) for at afsøge nuancer af de to mediations-mekanismer og vise hvordan de udspiller sig i praksis.

Resultater

Studiets resultater peger på, at indsatsen overordnet set har haft en positiv effekt på oplevelsen af og opmærksomheden på arbejdsmiljøet. Denne effekt er dog ikke til stede i alle virksomheder. Ligeledes fandt vi, at retningen af den medierede effekt var forskellig i de tre virksomheder. Studiet taler således for, at ikke bare interventionens effekt, men også de mekanismer, interventionen virker igennem, er meget afhængige af, hvilken kontekst interventionen implementeres i.

Læs mere

Resultaterne gennemgår fagfællebedømmelse i et internationalt tidsskrift:

Abildgaard JS, Nielsen K, Wåhlin-Jacobsen CD, Maltesen T, Christensen KB, Holtermann A. 'Same, but Different' – a mixed methods realist evaluation of a cluster randomized controlled participatory intervention . Manuscript under review.

Studie 3: Sammenligning af forskellige former for medarbejderinddragelse i arbejdsmiljøindsatser

Baggrund

Studie 3 sigter på at få indblik i de forskellige måder, som medarbejderinddragelse anvendes på i arbejdsmiljøindsatser. I studiet ses på tværs af forskellige interventioner i et forsøg på at begrebsliggøre, hvad formålet med inddragelse er og i forhold til hvilke interventionskomponenter, inddragelsen bliver brugt. Målet er således både at give viden om eksisterende praksis, at udvikle begreber for at tale om og sammenligne inddragende interventioner, og endeligt at komme med anbefalinger til, hvordan man bedst kan anvende medarbejderinddragelse som led i en arbejdsmiljøindsats.

Metoder

Vi indsamlede publiceret (artikler og bogkapitler) og upublicerede tekster (manualer og instrukser) fra de otte projekter, som analyseres i artiklen. Disse tekster blev suppleret med diskussion med repræsentanter fra projekterne og flere runder med validering af de forskellige cases i studiet. Det teoretiske grundlag blev udarbejdet på eksisterende teorier om participation hentet fra felter som organisationspsykologi, politologi, partipatorisk ergonomi og industrial relations.

Resultater

Ud fra participationslitteraturen blev fire centrale faktorer identificeret "medbestemmelse om indsatsens indhold", "medbestemmelse over indsatsens form", "direkte/indirekte inddragelse" og "målet med inddragelse". Ud fra det indsamlede materiale og efterfølgende validering og diskussion med projekternes repræsentanter blev alle indsatser placeret i forhold til de fire dimensioner. Resultaterne viser, at der er større tendens til at give medbestemmelse over indhold snarere end form. Den mest tydelige indikation på, om en indsats kan karakteriseres som inddragende, er, at den anvender inddragelse som et mål i sig selv og ikke blot et middel til at sikre deltagelse.

Læs mere

Artiklen er udgivet i tidsskriftet *Economic and Industrial Democracy* og er frit tilgængelig (open access) på følgende link;

<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0143831X17743576>

Abildgaard JS, Hasson H, von Thiele Schwarz U, Løvseth LT, Ala-Laurinaho A, Nielsen KM. Forms of participation: The development and application of a conceptual model of participation in work environment interventions. Economic and Industrial Democracy. 2018 Mar 14;0143831X17743576.

Studie 4: Videreføring af medarbejderinddragende interventioner

Baggrund

Typisk for mange interventionsstudier er, at de undersøger interventionens effekt over en opfølgingsperiode på eksempelvis et år. Men kun i meget sjældne tilfælde rapporteres det, hvorvidt og hvordan arbejdspladsen viderefører interventionen ud over den oprindelige projektperiode. Denne viden er vigtig, fordi den fx belyser, hvorvidt interventionens metoder kan integreres i arbejdspladsens faste praksis uden støtte udefra. Viden om videreføring er også vigtig fordi de ændringer, som arbejdspladsen finder nødvendige for at kunne videreføre interventionen, kan have stor betydning for, hvordan interventionen fungerer i praksis.

Metode

I studiet belyses videreføringen af SAMI-interventionen i tre forskellige industrivirksomheder på baggrund af primært interviews med ledere, HR og arbejdsmiljøprofessionelle. Analysen sætter særligt fokus på, hvordan de tre arbejdspladser tilpasser interventionen på forskellig vis som led i videreføringen, og på de forskellige hensyn som arbejdspladserne lægger til grund for deres beslutninger om videreføring.

Resultater

For det første peger studiet på, at videreføring af interventioner ikke nødvendigvis skal tænkes som en forlængelse af den oprindelige intervention, men som en "oversættelse", der i større eller mindre indebærer en modifikation af interventionen. Eksempelvis italesætter arbejdspladserne ikke interventionen som en forandring i sig selv, men som en midlertidig tilstand, som bidrager med relevante erfaringer i forhold til arbejdspladsens fremtidige praksis. I oversættelsen forandres både de konkrete interventionsaktiviteter og deres italesatte betydning på arbejdspladsen - typisk på en måde, som bringer den videreførte intervention i tættere overensstemmelse med allerede eksisterende praksisser eller ledelsesmæssige fokusområder, men som også kan betyde en nedtoning af arbejdsmiljømæssige aspekter. Fremtidig interventionsforskning bør derfor have fokus på, hvordan den arbejdsmiljøfaglige kvalitet af interventionsmetoderne sikres, efter at eksterne konsulenter eller forskere forlader arbejdspladsen.

Læs mere

Resultaterne er indsendt til bedømmelse i internationalt tidsskrift:

Abildgaard JS, Wåhlin-Jacobsen CD. "A way of life or a discarded toolbox – a case study on the complexity of sustainability of an intervention aiming to improve working conditions". Manuscript under review.

Studie 5: Evaluering af interventionsværktøj til at udvikle handleplaner

Baggrund

Arbejdspladsinterventioner anvender forskellige formaliserede fremgangsmåder og de dertil hørende materialer til eksempelvis at kortlægge arbejdsmiljøet eller at planlægge handleplaner for at forbedre arbejdsmiljøet. Men disse værktøjer beskrives sjældent i detaljer i formidlingen om interventionerne, og deres betydning for interventionens effekt undersøges sjældent. Dette er problematisk, da netop forskellige værktøjer kan være en årsag til den store spredning i interventioners effekter, der ses i litteraturen. For at interventionsforskningen kan udvikle sig fremadrettet, bør der være et fokus på at beskrive fordele og ulemper ved konkrete værktøjer på baggrund af grundige evalueringer.

Metode

Studiet præsenterer en ny metode til at evaluere værktøjer i interventionsprojekter på baggrund af aktør-netværksteori. Denne teoretiske ramme sætter særligt fokus på, hvilken for forståelse af værktøjets brugere som værktøjet afspejler, og hvorvidt denne for forståelse matcher de faktiske brugeres forudsætninger og ønsker. Aktør-netværksteori sætter også fokus på, hvordan fx værktøjer i interventionsprojekter kan blive anvendt i andre sammenhænge og på andre måder end tiltænkt. I studiet bruges den nye evalueringsmetode til at evaluere et konkret værktøj, Forbedringstavlen, som i SAMI-projektet anvendtes til at udvikle og følge op på handleplaner. Evalueringen har form af et mixed methods-case-studie og trækker bl.a. på kvantitative opgørelser af handleplaner, observationsnoter, interviews og lydoptagelser fra en af de tre virksomheder, som SAMI blev implementeret i.

Resultater

Evalueringen peger på, at værktøjet overordnet set bidrog til at udvikle handleplaner i workshoppene som forventet. Men mod forventning viste det sig, at medarbejderne kun anvendte værktøjet til at følge op på deres handleplaner i det omfang, at opfølgningen blev ledt af deres leder eller arbejdsmiljørepræsentant. Muligheden for som medarbejder at udvikle og gennemføre handleplaner blev af nogen opfattet som mindre attraktiv end de eksisterende måder til at håndtere arbejdsmiljøproblemer på arbejdspladsen. Men for andre hjalp Forbedringstavlen til at gøre deres problemer synlige over for ledelsen, hvilket er et eksempel på at værktøjernes utilsigtede anvendelsesmuligheder netop kan medvirke til, at værktøjerne vinder udbredelse og anvendelse.

Læs mere

Studiet er udgivet i et kapitel i bogen "Implementing and Evaluating Organizational Interventions":

Wählin-Jacobsen CD. Valid and taken seriously? A new approach to evaluating kaizen-inspired (and other) intervention tools. In: Nielsen KM, Noblet AJ, editors. Implementing and Evaluating Organizational Interventions. London: Taylor & Francis; 2018.

Studie 6: Praktiske råd og erfaringer i forhold til at evaluere interventionsforskningsprojekter

Baggrund

Der gennemføres både nationalt og internationalt mange interventionsstudier på arbejdspladser, og der er publiceret adskillige evalueringsmodeller for, hvordan man kan begrebsliggøre en evaluering af sådanne. Dog har der manglet konkrete eksempler på de udfordringer, der er forbundet med at gennemføre komplekse interventionsprojekter på arbejdspladser og råd til nye forskere om, hvordan sådanne udfordringer kan håndteres. På denne baggrund har redaktørerne af bogen, hvori studie 6 er publiceret, efterspurgt, at vi bidrager med en praktisk gennemgang af, hvordan vi konkret gik fra teoretisk evalueringsmodel og programteori til dataindsamling og endelig publicering af resultater i SAMI-projektet.

Konklusioner

I bogkapitlet er rådene samlet som en serie af værktøjer illustreret med konkrete eksempler fra nærværende projekt. Rådene inkluderer:

- **Målrettet indsamling**
Rådet går på, at man identificerer de mest centrale komponenter i projektet og sikrer, at alle de tilstrækkelige data indsamles til at belyse disse.
- **Bred indsamling**
I modsat retning er en anbefaling at sikre, at man samler bredt dækkende information (eksempelvis gennem spørgeskemabatterier eller interview) for at sikre at ukendte og pludseligt opståede kontekstuelle forhold dokumenteres og kan inddrages i evalueringen.
- **Følg konventionerne**
For at lette arbejdet med at skulle designe både indsats og forskellige evalueringstiltag rådes man til, så vidt muligt, at følge gængse konventioner. Eksempelvis er det en god idé at bruge validerede spørgeskemaer og alment accepterede dataindsamlingskilder (såsom semi-strukturerede interview).
- **Vær opmærksom**
Man lærer meget om, hvordan indsatser og virksomheder fungerer ved at gennemføre interventionsprojekter. Hvis man er opmærksom på muligheder, kan der også blive lavet forskning ud af disse (eksempelvis metodeudvikling og valideringsstudier).
- **Tænk over konteksten**
Endelig rådes man til at tænke over og diskutere i projektgruppen, hvordan den givne kontekst fungerer, og hvorfor projektet udvikler sig, som det gør.

Læs mere

Studiet er udgivet i et kapitel i bogen "Implementing and Evaluating Organizational Interventions":

Abildgaard JS. Tricks of the trade – Practical advice from the PIPPI project for evaluating organizational interventions. In: Nielsen KM, Noblet AJ, editors. Implementing and Evaluating Organizational Interventions. Oxford: Taylor and Francis; 2018.

Manual: SAM - Styrk Arbejdsmiljøet med Medarbejderne

Baggrund

Mange interventionsprojekter beskriver ikke de anvendte metoder i tilstrækkelig grad til, at de kan udbredes til andre arbejdspladser. I SAMI-projektet blev der udviklet en ny metode til at kortlægge arbejdsmiljøet, udvikle handleplaner og følge op på disse i løbet af implementeringsprocessen. Metoden var bl.a. karakteriseret ved omfattende medarbejderinddragelse, en bio-psyko-social forståelse af arbejdsmiljøet og et fokus på at planlægge tiltag på såvel individ-, gruppe-, ledelses- og organisationsniveauet (jf. IGLO-modellen). Manualen beskriver SAMI-projektets metoder i en høj detaljeringsgrad og sigter mod at klæde interne eller eksterne arbejdsmiljøprofessionelle på til selv at kunne gennemføre medarbejderinddragende aktiviteter. Hvor SAMI-projektet havde fokus på industrisektoren, er manualen udformet, så den kan anvendes på danske arbejdspladser mere generelt.

Indhold

Manualen beskriver indledningsvis grundtankerne bag SAMI-metoden. Resten af manualen fokuserer på metodens konkrete elementer med hovedvægt på et forløb for grupper af medarbejdere på arbejdspladsens bestående af tre workshops:

1. Kortlægningsworkshoppene, hvor man sammen skaber overblik over arbejdsmiljøet
2. Forbedringsworkshoppene, hvor man går fra kortlægning til handling
3. Opfølgingsworkshoppene, hvor man undersøger, om der sker forbedringer.

Manualen beskriver, hvordan de tre workshops forberedes, og hvordan man bør facilitere de tre workshops som mødeleder. Blandt metodens andre elementer er en metode til at kortlægge den enkelte medarbejders arbejdsmiljø i forbindelse med dennes samtaler med nærmeste leder, en metode til at evaluere arbejdspladsens eksisterende tiltag med relation til arbejdsmiljø, trivsel og sikkerhed samt et oplæg til, hvordan man kan arbejde med ergonomiske problemstillinger inden for SAMI-projektets overordnede principper.

Manualen indeholder også de materialer, der skal anvendes i aktiviteterne.

Læs mere

Manualen er udgivet som bog og i elektronisk version:

Wählin-Jacobsen CD, Henriksen LN, Abildgaard JS, Holtermann A, Munch-Hansen M. Styrk Arbejdsmiljøet med Medarbejderne. Manual til gennemførelse af SAM-forløbet. København: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø; 2017.

Der er også udgivet en tilhørende pjece:

Christensen B, Wählin-Jacobsen CD, Abildgaard JS. Styrk Arbejdsmiljøet med Medarbejderne. En metode til at skabe forbedringer i arbejdsmiljøet ved at inddrage de ansatte. København: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø; 2017.

OM PH.D.-PROJEKTET

Ph.d.-projektet forløb fra april 2015 og blev forsvaret i oktober 2018. Baggrunden for ph.d.-projektet var, at den eksisterende forskning fokuserede på, om medarbejderinddragende arbejdsmiljøinterventioner førte til konkrete tiltag, der kunne forbedre arbejdsmiljøet, mens der var begrænset viden om, hvordan det at indgå i de inddragende processer påvirkede samarbejdsrelationerne blandt de deltagende medarbejdere og ledere. I praksis er de to ting dog ofte koblet – fx anvendes medarbejderinddragende metoder ofte i organisationsudviklingsprojekter, der har sigte mod at udvikle samarbejdet, og mange ledelsesudviklingstiltag fokuserer på nyere ledelsesformer såsom transformationsledelse, der lægger op til øget medarbejderinddragelse på arbejdspladsen.

En gennemgang af forskningslitteraturen om medarbejderinddragelse viste også, at forskningen kun i meget begrænset omfang så på de konkrete samtaler mellem medarbejdere og ledere, hvor inddragelsen typisk finder sted. I stedet var fokus i forskningen på enkelte medarbejdere eller lederes tidligere erfaringer med at deltage i medarbejderinddragende aktiviteter, erfaringer der er præget af informanternes fortolkning og hukommelse. I modsætning hertil havde ph.d.-projektet et omfattende datasæt af lydoptagelser fra workshops i SAMI-interventionen til rådighed, og disse lydoptagelser gjorde det muligt at følge, hvordan deltagerne i praksis udviklede tiltag for at forbedre deres arbejdsmiljø, minut for minut. I kraft af en analytisk strategi primært inspireret af konversationsanalysen blev det muligt at vise, hvordan deltagernes samarbejde udviklede sig i processen på et meget detaljeret niveau, og hvordan samarbejdet omvendt påvirkede de konkrete handleplaner, der udgjorde et vigtigt udbytte af aktiviteterne i forhold til interventionen.

Overordnet peger afhandlingen bl.a. på, at medarbejderinddragende aktiviteter ikke skal ses som en metode, hvorved medarbejderne formidler deres ønsker og behov til deres ledere – metoden har nærmere karakter af en forhandling af, hvad der rimeligt kan beskrives som et problem, hvordan problemer opstår, og hvad der kan gøres ved dem på arbejdspladsen. Dette betyder, at resultaterne af deltagernes diskussioner ikke nødvendigvis repræsenterer medarbejdernes forståelser eller ønsker i sig selv, men snarere kompromiser, som deltagerne kan opnå konsensus omkring. Forhandlingen kan derved betyde, at de udviklede initiativer ikke fokuserer på de problemer, medarbejderne egentlig finder vigtigst, eller at de udviklede tiltag ikke bliver så omfattende som ønsket. Som en konsekvens peger afhandlingen på behovet for støtte op om aktiviteterne for at opnå et højt udbytte, fx ved at sørge for at afsætte tilstrækkelig med tid til deltagernes drøftelser, anvende kompetente procesfacilitatorer og at sørge for, at deltagerne har tilstrækkelig viden til rådighed til at kunne træffe kvalificerede valg om hvilke initiativer, der skal implementeres efterfølgende. De fire delstudier, der tilsammen udgjorde ph.d.-afhandlingens analytiske del, er beskrevet nærmere på de følgende sider.

Studie 7: Jobkontrol og medarbejderinddragelse

Baggrund

I forskningslitteraturen hævdes det, at medarbejderinddragende arbejdsmiljøinterventioner øger medarbejdernes kontrol i arbejdet (*jobkontrol*), og at jobkontrol kan være en afgørende komponent i forhold til, om interventionerne forbedrer medarbejdernes helbred. Men sammenhængen mellem inddragelse og jobkontrol ses kun i nogle empiriske studier, og de underliggende mekanismer er ikke afdækket. Yderligere begrebsliggøres jobkontrol typisk som en opfattelse hos den enkelte medarbejder, og der mangler fokus på, hvordan sådanne opfattelser ændrer sig over tid, og hvordan de påvirkes af medarbejdernes sociale interaktioner og den bredere organisatoriske kontekst.

Metode

I studiet præsenteres en alternativ forståelse af jobkontrol, som sætter fokus på, hvordan kontrol i arbejdet er genstand for sociale *sensemaking*-processer. Fordi medarbejdernes muligheder for at påvirke forholdene på arbejdspladsen ikke kun er givet ved deres formelle kontrol, er det nødvendigt for medarbejderne at skabe mening i, hvilke konkrete fremgangsmåder de kan gribe til for at påvirke specifikke forhold i en ønsket retning. Studiet viser, hvordan disse processer er særligt vigtige for medarbejderinddragende aktiviteter, der netop har fokus på, at medarbejderne skal have mulighed for at påvirke deres arbejdsmiljø på andre måder, end det normalt er muligt for dem. Konkret præsenterer studiet detaljerede analyser af, hvordan medarbejdere, ledere og procesfacilitatorer forhandler forskellige beskrivelser af, hvad der er muligt at påvirke på arbejdspladsen og hvordan.

Resultater

Studiet peger på, at sensemaking-processen angående medarbejdernes jobkontrol kan have afgørende betydning for, hvordan deltageres diskussioner i medarbejderinddragende interventioner forløber, og hvilke handleplaner de kommer frem til. På baggrund af studiet synes det oplagt, at medarbejdernes jobkontrol ikke automatisk øges gennem inddragelse, men primært i de tilfælde, hvor medarbejderne gennem inddragelsen bliver opmærksomme på nye måder, hvorpå de kan påvirke deres arbejdsmiljø. I andre tilfælde synes deltageres diskussioner dog at forstærke en stemning af, at medarbejderne mangler kontrol.

Læs mere

Studiet er indsendt til bedømmelse i et internationalt tidsskrift:

Olsen EN, Wåhlin-Jacobsen CD, Abildgaard JS. Accounting for job control in participatory organizational-level interventions – collective sensemaking as a missing link. Manuscript under review.

En tidligere version af studiet er offentliggjort i ph.d.-afhandlingen *Constructing change initiatives in workplace voice activities. Studies from a social interaction perspective* af Christian Dyrland Wåhlin-Jacobsen.

Studie 8: Medarbejderinddragende aktiviteter og sociale forhandlinger om viden

Baggrund

Tidligere forskning har peget på, at information om arbejdspladsen er vigtig for medarbejderne i forhold til at kunne indgå kvalificeret i drøftelser med ledelsen. Men nyere konversationsanalytisk forskning peger på, at samtalepartnere ikke kun forholder sig til den information, de hver især præsenterer i samtalen, men også deres respektive ret til at fremsætte påstande og hævde at have viden om samtalens indhold. Studiet undersøger, hvordan disse *epistemiske* rettigheder forhandles i sammenhæng med de såkaldte *deontiske* rettigheder, som medarbejdere og ledere påberåber sig i medarbejderinddragende diskussioner, såsom retten til at stille forslag som medarbejder over for retten til at afvise forslag som leder.

Metode

I studiet gennemføres tætte analyser af samtaler fra workshops i SAMI-interventionen med udgangspunkt i konversationsanalysen. Studiet fokuserer på diskussioner om emnet arbejdssko, fordi emnet hyppigt dukkede op i dataene. Derudover er deltagernes diskussioner om emnet interessante, fordi diskussionerne er præget af spændinger mellem medarbejdernes italesættelse af selvoplevede problemer som fx smerter over for ledelsens argumenter på baggrund af mere overordnede hensyn som fx indkøbsordninger og sikkerhedsregler på organisationsniveau.

Resultater

Mens kropslige fornemmelser typisk beskrives i forskningen som noget, der falder inden for den enkeltes særlige vidensområde, så peger studiet på, at denne type påstande også kan udfordres. Sådanne udfordringer kan gøre det vanskeligt for medarbejderne at skabe opbakning til deres forslag eller ønsker i medarbejderinddragende sammenhænge, særligt i forhold til de emner, hvor de har begrænset adgang til viden, såsom tidligere ledelsesbeslutninger. Studiet peger således på, at det er vigtigt for udbyttet af inddragelsen, at ledelsen indtager en faciliterende, snarere end en vurderende position over for medarbejdernes forslag.

Læs mere

Studiet gennemgår fagfællebedømmelse i internationalt tidsskrift:

Wählin-Jacobsen CD. Only the wearer knows where the shoe pinches? Socioepistemics and the construction of "voiceable" problems and solutions. Manuscript under review.

En tidligere version af studiet er offentliggjort i ph.d.-afhandlingen *Constructing change initiatives in workplace voice activities. Studies from a social interaction perspective* af Christian Dyrland Wählin-Jacobsen.

Studie 9: Førstelinjledere i medarbejderinddragende aktiviteter

Baggrund

Når medarbejdere inddrages direkte i drøftelser om arbejdsmiljøforhold eller andre forhold på arbejdspladsen, har nærmeste leder ofte en vigtig rolle i forhold til at motivere medarbejderne til at bidrage og at tage imod deres bidrag. Men lederen har samtidig ansvaret for medarbejdernes arbejdsmæssige målopfyldelse, og lederen kan derfor blive sat i en vanskelig situation, hvis medarbejderne fremkommer med forslag, der muligvis påvirker målopfyldelsen negativt. Tidligere forskning har forsøgt at forklare lederens reaktioner ud fra personlige træk, såsom deres grad af åbenhed i forhold til medarbejdernes bidrag, men denne forskning kan ikke belyse, hvordan lederne i praksis håndterer vanskelige diskussioner med medarbejderne.

Metode

I studiet analyseres samtaler mellem medarbejdere og ledere i medarbejderinddragende sammenhænge med særligt fokus på situationer, hvor ledere udfordrer medarbejdernes forslag. Projektet trækker på diskurspsykologien som teoretisk ramme til at forstå, hvordan ledere rammesætter deres modstand som rimelig. Konkret præsenterer studiet tre uddrag af en længere diskussion af et forslag stillet af en medarbejder og viser, hvordan ledernes strategier ændrer sig over tid, som diskussionen skrider frem.

Resultater

Med udgangspunkt i den konkrete case peger studiet på, at diskussioner om medarbejdernes forslag ofte tager udgangspunkt i en forhandling om medarbejdere og lederes respektive rettigheder og pligter. Derudover peger studiet på, at spørgsmålet om, hvorvidt lederen er åben over for medarbejdernes forslag eller ej, også er genstand for forhandling i samtalen, og lederne udviser opmærksomhed omkring risikoen for, at deres håndtering af medarbejdernes forslag kan udløse kritik. På baggrund af studiet foreslås det, at man bør klæde lederne på til at indgå i medarbejderinddragende diskussioner og forsøge at etablere en fælles "linje" for håndteringen af medarbejdernes forslag på tværs af organisationen, både for at sikre en fair behandling af medarbejderne og for at hjælpe lederen til at undgå kritik.

Læs mere

Studiet gennemgår fagfællebedømmelse i internationalt tidsskrift:

Wählin-Jacobsen CD. Open or Closed? Line Managers' Strategies for Handling Conflicts of Interest in relation to Employee Voice. Manuscript under review.

En tidligere version af studiet er offentliggjort i ph.d.-afhandlingen *Constructing change initiatives in workplace voice activities. Studies from a social interaction perspective* af Christian Dyrland Wählin-Jacobsen.

Studie 10: Medarbejderidentiteter og medarbejderinddragende aktiviteter

Baggrund

Medarbejderinddragelse kan give medarbejderne mulighed for at påvirke deres arbejdsmiljø og samtidig skabe fordele for arbejdspladsen i form af øget engagement og forbedrede arbejds gange. Men omvendt kan medarbejderne også opleve, at de bliver gjort ansvarlige for at forbedre forholdene på arbejdspladsen uden samtidig at få mere indflydelse. Studiet sigter mod at beskrive, hvordan medarbejderne forholder sig til denne usikkerhed, og hvordan deres måde at håndtere usikkerheden på præger medarbejderinddragende aktiviteter.

Metode

Studiets empiriske del præsenterer analyser af samtaler mellem medarbejdere og ledere om, hvordan arbejdsmiljøet kan forbedres. Analyserne fokuserer på situationer, hvor medarbejderne forholder sig til, om de skal bidrage til at implementere bestemte forslag, da medarbejdernes afvejning af forskellige hensyn viser sig tydeligt her. Gennem en analysestrategi med rod i konversationsanalysen og såkaldt *membership categorization analysis* sættes fokus på, hvordan medarbejdere og ledere bruger identitetskategorier og tilhørende prædikater til at forhandle den sociale betydning af at tage ansvar for implementeringen af forslag.

Resultater

Studiet viser, hvordan inddragelse ikke blot medfører indflydelse på eksempelvis arbejdsmiljøet for medarbejderne, men også lægger op til, at medarbejderne indtager en udvidet rolle med et øget ansvar for at forbedre deres eget arbejdsmiljø. Rolleudvidelsen fordrer ofte, at medarbejderne udadtil anerkender ledelsens interesser og forventninger, hvilket medarbejdernes rammesætter som problematisk. Med andre ord oplever medarbejderne, at indflydelsen kommer med betingelser, og de synes tilbageholdende i forhold til at tage ansvar for at implementere forslag, hvor balancen mellem gevinster på den ene side og omkostninger eller risici på den anden side er ugunstig. Dette kan vanskeliggøre processen med at aftale konkrete indsatser, og derfor bør arbejdspladser, der gennemfører medarbejderinddragende aktiviteter, have fokus på, at forventningerne til medarbejderne opleves som rimelige.

Læs mere

Studiet gennemgår fagfællebedømmelse i internationalt tidsskrift:

Wählin-Jacobsen CD. The terms of "becoming empowered": How ascriptions and negotiations of employee identities shape the outcomes of workplace voice activities. Manuscript under review.

En tidligere version af studiet er offentliggjort i ph.d.-afhandlingen *Constructing change initiatives in workplace voice activities. Studies from a social interaction perspective* af Christian Dyrlund Wählin-Jacobsen.

DISKUSSION

Medarbejderinddragelse er meget anvendt i arbejdspladsernes arbejdsmiljøarbejde. Men som nævnt i rapportens introduktion, er det også velkendt, at medarbejderinddragelse ikke altid har de ønskede effekter, og der mangler viden om hvilke forhold, der er afgørende for udbyttet af inddragelsen. NyMA-projektet har haft til formål at bibringe denne viden. Konkret er der gennemført en række delstudier i regi af henholdsvis hoved- og ph.d.-projektet, der hver belyser et eller flere aspekter af, hvordan planlægningen og gennemføringen af medarbejderinddragende arbejdsmiljøinterventioner har betydning for udbyttet.

Den metodemæssige bredde afspejler, at medarbejderinddragelse er et sammensat fænomen, der ud over sine arbejdsmiljøfaglige aspekter også i høj grad hænger sammen med eksempelvis den overordnede kontekst på arbejdspladsniveau, de mere nære relationer som inddragelsen udspiller sig i på teamniveauet, og forløbet i de konkrete medarbejderinddragende aktiviteter. Derfor er projektets fund også sammensatte. I diskussionen vil vi gennemgå projektets resultater ud fra de tre nævnte niveauer.

Hovedprojektet

I hovedprojektet var fokus primært på, hvordan medarbejderinddragelse i arbejdsmiljøet påvirkes af forhold på arbejdsplads- og teamniveauet. Studie 3 gennemgik en række forskellige tilgange til inddragelse i arbejdsmiljøet og viste, at disse tilgange adskiller sig på fire forskellige parametre: graden af inddragelse i forhold til henholdsvis (1) indhold og (2) planlægningen af den inddragende proces, (3) brugen af direkte inddragelse relativt til inddragelse gennem medarbejderrepræsentanter og (4) synet på inddragelse som et middel til at iværksætte forbedringer i arbejdsmiljøet eller som et mål i sig selv. Ser man på tværs af studiets medarbejderinddragelses-cases, er det tydeligt, at de lægger op til forskellige forståelser af, hvor central en rolle inddragelsen spiller i arbejdspladsens arbejdsmiljøarbejde, og derigennem også til, at medarbejderne bidrager på forskellige måder. I forlængelse heraf sigter nogle former for medarbejderinddragelse kun mod et relativt begrænset udbytte, men forudsætter måske samtidig også kun relativt lidt af arbejdspladsen og dens medarbejdere og ledere, mens mere omfattende former for medarbejderinddragelse stiller større krav til fx engagement og tidsforbrug.

Endnu et overordnet forhold med potentiel betydning for det arbejdsmiljømæssige udbytte af medarbejderinddragelsen blev undersøgt i studie 4. Studiet viste, at når projektperioden udløber i medarbejderinddragende arbejdsmiljøinterventioner, der er igangsat i forbindelse med forskningsprojekter (og formentlig også andre typer arbejdsmiljøinterventioner), så fortsættes interventionen ikke nødvendigvis i samme form eller med samme indhold og målsætning som oprindeligt. I stedet videreføres dele af interventionen ud fra beslutninger, der typisk tages af ledelsen med udgangspunkt i et fokus på at integrere interventionen i arbejdspladsens øvrige systemer og ledelsens planer. Dette betyder også, at graden af inddragelse i fx indhold og planlægning eller synet på inddragelse som middel eller mål (som nævnt i studie 3) kan ændre sig,

hvorved medarbejderinddragelsens betydning i arbejdspladsens samlede arbejdsmiljøarbejde også ændres. I studie 4 blev aktiviteterne i den oprindelige intervention eksempelvis kun videreført bredt set på én ud af tre arbejdspladser, mens de to andre arbejdspladser reducerede tidsforbruget til inddragelse i større eller mindre grad. Derudover blev interventionens metoder på én arbejdsplads indarbejdet i en ny metode, der primært fokuserede på produktivitet og kvalitet i forhold til kerneopgaven, hvor arbejdsmiljøet blev set som en bidragende og dermed underordnet faktor.

Studie 5 pegede på, at de værktøjer, der bruges i forbindelse med medarbejderinddragelse i arbejdsmiljøet, også er med til at sætte rammerne for inddragelsen på arbejdspladsniveau, eksempelvis gennem de krav og forventninger som værktøjerne stiller til medarbejderne i forhold til at opnå indflydelse på arbejdsmiljøet. Men studie 5 peger også på at værktøjerne kan have betydning for udbyttet af inddragelsen på teamniveau, idét at der her kan være ganske forskellige forudsætninger for at anvende værktøjerne på grund af eksempelvis forskellig organisering af arbejdet og forskellige grader af støtte fra ledere og arbejdsmiljørepræsentanter.

Teamniveauet var også i fokus i studie 2, der viste, at positive ændringer i arbejdsmiljøet som følge af inddragelse delvist kan skyldes, at nogle ledere i højere grad udviser en ledelsesstil præget af eksempelvis fokus på samarbejde med og motivation af medarbejderne og at udvise hensyn for den enkelte medarbejders behov og ønsker (*transformationale ledelse*). Derudover pegede studiet på, at inddragelsen også kunne have positiv betydning medarbejdernes indbyrdes evne til at samarbejde om opgaveløsningen og løse problemer (*collective efficacy*).

Afslutningsvis var der i hovedprojektet også et mindre fokus på aktivitetsniveauet, idet manualen til projektet beskrev, hvordan man som facilitator eller mødeleder kan understøtte en god dialog om arbejdsmiljøet. Derudover blev det i studie 1 undersøgt, om de planlagte aktiviteter i case-interventionen blev gennemført som planlagt. Såfremt medarbejderinddragelsen skal have en positiv effekt på arbejdsmiljøet, synes det nødvendigt, at medarbejderne i praksis har mulighed for at deltage. I dette tilfælde viste interventionen dog ikke effekt på de udvalgte udfaldsparametre, på trods af at aktiviteterne var gennemført som planlagt.

Ph.d.-projektet

I modsætning til hovedprojektet havde ph.d.-projektet hovedsagligt fokus på forhold på aktivitetsniveauet. En vigtig pointe på baggrund af ph.d.-projektet er, at udbyttet af inddragelsen i høj grad er bestemt af, hvordan de enkelte aktiviteter udvikler sig gennem den sociale interaktion mellem deltagerne. Fx sås det i ph.d.-projektet, at selv når aktiviteterne blev gennemført med grupper af medarbejdere, der løste de samme opgaver og havde samme leder, var der betydelige forskelle på, hvor mange handleplaner der blev udviklet, og hvor vidtrækkende disse handleplaner var.

Afhandlingens første artikel, studie 7, viste, at et vigtigt forhold for udbyttet af den enkelte aktivitet var, hvordan de deltagende medarbejdere forholdt sig til deres muligheder for at påvirke arbejdsmiljøet i en positiv retning. I nogle grupper var diskussionen præget af skepsis fra medarbejdernes side i forhold til deres egen grad af indflydelse, og dette betød i nogle tilfælde, at gruppen kun kom frem til få initiativer i forhold til arbejdsmiljøet, der samtidig sjældent var særligt vidtgående. Dog sås det, at når der blev foreslået nye, relevante fremgangsmåder i forhold til at håndtere kendte problemer i arbejdsmiljøet (eksempelvis fra deres leder), engagerede medarbejderne sig typisk mere i diskussionen. Studiet peger således på, at medarbejderinddragelse skal ses som en dialog, hvor udviklingen af initiativer i forhold til arbejdsmiljøet blandt andet afhænger af, om medarbejdere og ledere gensidigt inspirerer hinanden.

Studie 8 peger på, at medarbejderne ikke har mulighed for at problematisere alle forhold i arbejdsmiljøet ligeligt. Eksempelvis har medarbejderne bedre mulighed for at problematisere forhold på baggrund af deres egne kropslige fornemmelser eller erfaring med arbejdsopgaverne end forhold vedrørende ledelsen og dens beslutninger. Dette fandt vi på trods af, at formatet for de medarbejderinddragende aktiviteter i case-interventionen netop lagde op til en bred og dækkende kortlægning af arbejdsmiljøet. Fordi medarbejderne ikke selv har mulighed for at beslutte initiativer i forhold for at forbedre arbejdsmiljøet, er de afhængige af at kunne overbevise ledelsen om det rationelle og rimelige i deres forslag. Men selv når det fx drejer sig om kropsligt ubehag, kan medarbejderne opleve, at deres argumentation bliver udfordret af ledelsen. Studiet peger således bl.a. på at det kan være svært for medarbejdere at opnå ønskede forandringer i arbejdsmiljøet gennem inddragelse, og på vigtigheden af at ledere ikke gennemtrumfer deres eget perspektiv, men forsøger at forstå og udfolde medarbejdernes perspektiv.

Lederens reaktioner på medarbejdernes forslag var også i fokus i studie 9. Studiet pegede på den ene side på, at lederne har en række mere eller mindre imødekommende strategier til rådighed i situationer, hvor de sætter sig imod medarbejdernes forslag, rækkende fra mild skepsis til direkte afvisning. Det synes oplagt, at medarbejdernes oplevelse af de medarbejderinddragende aktiviteter vil afhænge af, om de oplever lederens reaktioner som rimelige og velbegrundede, men også for lederen er der noget på spil, da dét at afvise medarbejdernes forslag kan føre til utilfredshed fra medarbejdernes side. Studiet peger også på, at ledere kan have ganske forskellige opfattelser af, hvad der er et rimeligt forslag fra medarbejdernes side. Derfor synes det relevant at klæde lederne på til at kunne indgå i aktiviteterne på en måde, hvor en mere ensartet linje sikres i forhold til, hvordan medarbejdernes forslag mødes på tværs af organisationen.

Som det sidste studie i ph.d.-afhandlingen viste studie 10, at tilbuddet om medarbejderinddragelse kan medføre at medarbejderne forventes at tage ansvar eller medansvar for at implementere initiativer i forhold til arbejdsmiljøet og at tilpasse deres forslag og præsentationen af dem efter ledelsens interesser. Disse forventninger opleves af nogle medarbejdere som problematiske, og derfor kommer medarbejdere og ledere ikke altid frem til en aftale om at implementere initiativer, selv om der er bred opbakning til de bagvedliggende forslag. På baggrund af studiet kan det foreslås, at det

er afgørende for medarbejdernes deltagelse, at de oplever kravene i forbindelse med inddragelsen som rimelige. Bliver kravene for høje, vil kun få medarbejdere have tid, lyst og kompetencer til at bidrage, og effekten på arbejdsmiljøet vil forventeligt falde.

NyMA-projektets samlede resultater kan opsummeres i tabellen nedenfor, som opsummerer, hvordan forhold på arbejdsplads-, team- og aktivitetsniveauet bidrager til udbyttet af intervention i form af omfanget af kortlagte arbejdsmiljøforhold og aftalte handleplaner.

<u>Forhold med betydning for udbyttet af medarbejderinddragelse, som er undersøgt i projektet</u>	
<i>På arbejdspladsen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • De overordnede rammer for medarbejderinddragelsen (studie 3) • Beslutninger om videreføring af inddragende interventioner (studie 4) • Designet af de værktøjer, der bruges i medarbejder-inddragelsen (studie 5)
<i>I teamet</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Lederens ledelsesstil (studie 2) • Den lokale anvendelse af værktøjerne (studie 5)
<i>I aktiviteterne</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Bliver aktiviteterne gennemført? Hvor mange medarbejdere deltager? (studie 1) • Hvordan forstår deltagerne deres muligheder for at påvirke arbejdsmiljøet? (studie 8) • Hvilke forhold kan medarbejderne problematisere? (studie 9) • Hvordan reagerer lederen på medarbejdernes forslag? (studie 10) • Hvor villige er medarbejderne til at deltage i at implementere initiativer for at forbedre arbejdsmiljøet? (studie 11) • Hvordan ledte facilitatoren aktiviteterne? (manual til SAM)

Ud over at have leveret viden om en række forhold med betydning for udbyttet af medarbejderinddragende arbejdsmiljøaktiviteter på arbejdsplads-, team- og aktivitetsniveauet (som dette diskussionsafsnit har fokuseret på), har projektet også leveret forskellige bidrag til den fremtidige forskning inden for medarbejderinddragelse og arbejdsmiljøinterventioner. I forhold til arbejdspladsniveauet har projektet bidraget med en model over forskellige former for inddragelse i arbejdsmiljøet, der bl.a. kan anvendes som et grundlag for at sammenligne og diskutere forskellige former for inddragelse i arbejdsmiljøet (studie 3). Der er også præsenteret en ramme til at evaluere de værktøjer, der anvendes i interventionsprojekter (studie 5) og offentliggjort praktiske råd i forhold til evaluering af interventionsprojekter generelt (studie 6). Endelig er der udviklet og eksemplificeret en ny forskningstilgang til medarbejderinddragelse med fokus på samtaler mellem ledere og medarbejdere i ph.d.-projektet.

Nyhedsværdi for arbejdsmiljøet

Projektet har gennem forskellige forskningsmetoder og inddragelse af den bredere organisationslitteratur om medarbejderinddragelse belyst en række aspekter ved inddragelsen, som der ikke tidligere har været fokus på i arbejdsmiljølitteraturen. På baggrund af de forskellige studier kan der peges på forskellige relevante skridt i forhold til danske og udenlandske arbejdspladsers anvendelse af medarbejderinddragelse i forhold til arbejdsmiljøet.

Overordnet er det vigtigt at gøre sig klart, at medarbejderinddragelse ikke er én ting, men kan have mange forskellige former. Forskellige former for inddragelse stiller forskellige krav til arbejdspladsen og dens medarbejdere, og særligt ved meget omfattende former for inddragelse er det afgørende, at medarbejderne har tilstrækkeligt med engagement og kompetencer, og at lederne er i stand til at understøtte en konstruktiv dialog i praksis. Hvis ikke disse kompetencer er til stede, er det måske relevant at foretage en afgrænset direkte inddragelse af medarbejderne og samtidig lægge mere vægt på bidrag fra arbejdsmiljørepræsentanter og –professionelle, både af hensyn til udbyttet for arbejdsmiljøet og oplevelsen af processen blandt ledere og medarbejdere. Det samme kan være tilfældet, hvis stemningen mellem ledere og medarbejdere vanskeliggør en produktiv dialog, eksempelvis på grund af nedskæringer eller konflikter.

Uanset hvilken form for inddragelse der vælges, er det vigtigt at være opmærksom på, at der også er et procesmæssigt "håndværk" i at skabe god medarbejderinddragelse. De anvendte værktøjer og fremgangsmåder skal fungere godt i forhold til arbejdspladsens organisering, og mødeledere i medarbejderinddragende aktiviteter bør forholde sig til, hvordan de gennem deres handlinger kan stimulere dialogen og bidrage til, at deltagerne tager velovervejede beslutninger. I de situationer, hvor mødelederen samtidig har en formel lederrolle, er det afgørende, at lederen forholder sig aktivt og konstruktivt til medarbejdernes forslag. Ledere har ofte viden om mange forhold på arbejdspladsen, som er relevante at overveje i forbindelse med medarbejdernes forslag. Ledernes viden kan dog også bruges til at modarbejde forslag, og nogle ledere vil måske indtage en mere kritisk holdning over for medarbejdernes forslag, hvis de føler, at deres ledelsesrum er truet. Derfor bør arbejdspladsen have fokus på, hvordan lederne støttes i at håndtere situationer, hvor ledere og medarbejdere viser sig at have modsatrettede interesser, på en hensigtsmæssig måde.

På det praktiske niveau er det vigtigt at være opmærksom på, at der igennem inddragelsen kan dukke komplekse problemstillinger op, som det kan tage lang tid at løse. Eksempelvis kan "gamle", uløste problemstillinger blive taget op igen, og det kan tage lang tid for deltagerne at nå til enighed om, hvordan et problem skal forstås, og hvad der kan eller bør gøres for at håndtere det. Hvis der ikke er tid til grundige drøftelser om arbejdsmiljøet eller til at undersøge problemstillingerne nærmere, kan det være vanskeligt at udvikle relevante initiativer, eller måske skrider medarbejdere og ledere for hurtigt til handling og iværksætter tiltag uden betydelig effekt. Problemstillingerne kan også være så komplekse, at det er relevant at nedsætte et udvalg på arbejdspladsen til at se nærmere på problemstillingen eller tilkalde en

arbejdsmiljøprofessionel. Dertil kommer, at det som nævnt kan være svært for medarbejderne at løfte argumentet over for ledelsen, at bestemte forhold i arbejdsmiljøet er problematiske, eller at et givet initiativ bør iværksættes – her har arbejdsmiljøprofessionelle eller interne udvalg muligvis bedre forudsætninger for at overbevise ledelsen.

I situationer, hvor der ikke kan opnås konsensus mellem ledere og deres medarbejdere, eller blot mellem medarbejderne indbyrdes, vil inddragelsen sjældent føre til handling. Inddragelsen kan derfor komme til overvejende at dreje sig om de "brede" problemstillinger, som berører mange medarbejdere, og som der er enighed om. Men det er vigtigt at huske, at medarbejdere har forskellige forudsætninger for at udføre arbejdet, og dét, der er slidsomt for den ene, er det ikke nødvendigvis for den næste. Det er derfor vigtigt som arbejdsplads også at have fokus på at få kortlagt de mere smalle problemstillinger og handle på dem.

Styrker og begrænsninger

En overordnet styrke ved projektet er, at den samme medarbejderinddragende arbejdsmiljøintervention har været studeret meget intensivt. Som nævnt beskriver mange interventionsstudier ikke de anvendte metoder detaljeret nok til, at andre kan tage kritisk stilling til kvaliteten af de anvendte metoder eller anvende metoderne på egen hånd efterfølgende (Egan, Bambra, Petticrew, & Whitehead, 2009; Murta, Sanderson, & Oldenburg, 2007; Wåhlin-Jacobsen, 2018). Ved at gennemføre en række forskellige delstudier har det i NyMA-projektet været muligt at belyse de forandringer, som medarbejderinddragelse afstedkommer fra forskellige vinkler. Denne tilgang er anbefalet forskningsmæssigt (Van de Ven & Poole, 2005), men sjældent brugt i praksis.

En anden styrke ved projektet er, at de anvendte metoder er samlet og udgivet som en brugerrettet manual, som kan downloades på NFA's hjemmeside sammen med de anvendte værktøjer. Derved kan virksomheder eller eksterne arbejdsmiljøprofessionelle, som har interesse i eller behov for mere viden om medarbejderinddragende metoder i arbejdsmiljøet, søge inspiration til egen praksis.

Blandt begrænsningerne i projektet er, at vi manglede gode data i forhold til implementeringen af de handleplaner, som medarbejderne udviklede. I denne intervention skulle medarbejderne arbejde videre med deres handleplaner i løbet af deres daglige arbejde, og i designet af interventionen var der lagt vægt på, at deltagerne selv kunne gennemføre implementeringen på den måde, som de fandt det mest praktisk. Dette betød dog også, at forskerne sjældent var til stede, mens deltagerne arbejdede med handleplanerne, og ved efterfølgende interviews talte vi kun med en mindre andel af de mange involverede medarbejdere. I fremtidige effektevalueringer (lig studie 1) vil det være relevant at se nærmere på, hvordan denne information kan indsamles, uden at deltagerne overbebyrdes.

Det skal også nævnes, at projektet selvfølgelig tager udgangspunkt i én bestemt intervention, som ud over at følge en bestemt metode havde fokus på én branche, nemlig

industrivirksomheder. Selv om mange af de mekanismer, der beskrives i de enkelte delstudier, ikke synes umiddelbart specifikke for industrivirksomheder, så vil det være relevant at undersøge nærmere om, fx de mekanismer, der er beskrevet kvalitativt i ph.d.-afhandlingens delstudier, også kan ses bredere, eksempelvis i andre former for medarbejderinddragende aktiviteter og i andre sektorer.

Fremtidig forskning

Gennem de forskellige modeller og nye forskningstilgange til medarbejderinddragelse, der er udviklet i projektet, bidrager projektet metodemæssigt til den fremtidige forskning. Men projektet peger også på behov for ny viden.

Ét behov har at gøre med, hvordan medarbejderinddragende interventioner evalueres. På trods af, at den evaluerede intervention i studie 1 inkluderede et stort antal deltagere, var relativt intensiv (for eksempel i forhold til deltagernes tidsforbrug), og at de udviklede handleplaner i interventionen blev rapporteret som gennemført i vid udstrækning, så vi stadig ikke en effekt for de involverede deltagere. Resultaterne viser, at det er vanskeligt at evaluere medarbejderinddragende interventioners effekt på medarbejdernes helbred og trivsel, eksempelvis fordi den åbne, inddragende proces kan føre til, at der igangsættes meget forskelligartede indsatser på tværs af arbejdspladsen. Når indsatserne er forskelligartede, er det vanskeligt at påpege en overordnet effekt, fordi denne typisk vil vise sig som mindre ændringer, spredt ud over en række forskellige udfaldsmål. Når man som forsker alligevel er nødt til at udpege enkelte udfaldsmål inden interventionens begyndelse, risikeres det, at de udviklede handleplaner ikke nødvendigvis påvirker disse mål. Derudover er det en risiko, at de udviklede initiativer ikke nødvendigvis er designet til at have en stor effekt, men måske blot til at håndtere gener, som medarbejderne har identificeret. Som nævnt peger særligt ph.d.-projektets studier på, at de udviklede handleplaner ofte har karakter af kompromiser.

Vi har tidligere præsenteret forskellige bud på, hvordan evalueringen af medarbejderinddragende arbejdsmiljøinterventioner kan udvikles i fremtiden (Wählin-Jacobsen et al., 2016), og derudover har vi i NyMA peget på, hvordan man kan øge læringen af denne type projekter, både i forhold til designet af den overordnede evalueringsstrategi (Abildgaard, 2018) og i forhold til at sætte særligt fokus på de anvendte værktøjer (Wählin-Jacobsen, 2018). En anden mulighed er at fokusere på mere brede udfaldsmål så som mål for arbejdspladsens generelle indsats i forhold til arbejdsmiljøet. Et eksempel på sådan et mål er det psykosociale sikkerhedsklima (*psychosocial safety climate*) (Hall, Dollard, & Coward, 2010), hvor der også indgår spørgsmål om inddragelse i arbejdsmiljøarbejdet. Det psykosociale sikkerhedsklima har vist sig at prædiktere mere klassiske udfaldsmål som sygefravær (Dollard & Bakker, 2010) og depression (Dormann, Owen, Dollard, & Guthier, 2018). Derudover kan man argumentere for, at det i sig selv er et argument for en mere medarbejderinddragende arbejdsmiljøindsats, hvis denne skaber øget tilfredshed blandt medarbejderne.

Endelig kan man foreslå, at medarbejderinddragelsen kan føre til, at medarbejdere og ledere får en mere koordineret forståelse af, hvor godt arbejdsmiljøet er overordnet, og hvilke dele af arbejdsmiljøet der er problemer i. På baggrund af NyMA-projektet er vi ved at undersøge, om medarbejderinddragelsen således fører til en reduceret forskel (*perceptual distance*) i, hvordan medarbejdere og ledere vurderer arbejdsmiljøet i spørgeskemaundersøgelser.

KONKLUSION

I international sammenhæng er Danmark et foregangsland i forhold til medarbejderinddragelse, og mange medarbejdere bidrager aktivt til at udvikle arbejdsmiljøet i forbindelse med eksempelvis de tilbagevendende arbejdspladsvurderinger eller i rollen som arbejdsmiljørepræsentant. Men inddragelsen medfører ikke nødvendigvis, at medarbejdernes behov og ønsker til arbejdsmiljøet indfries, eller at alle problemer løses. I stedet kan inddragelsen ses som en måde at systematisere dialogen mellem ledere og medarbejdere om arbejdsmiljøet, der, når inddragelsen er succesfuld, kan bidrage til gevinster for begge sider. Men inddragelsen stiller også krav til de deltagende medarbejdere og ledere, og når de rette forudsætninger mangler, eller dialogen kører skævt, kan inddragelsen føre til skuffelse og frustration.

I dette projekt har vi peget på en række forhold på arbejdspladsen, i det enkelte team, og i forhold til den enkelte aktivitet, der har betydning for udbyttet af direkte medarbejderinddragelse i forhold til arbejdsmiljøet. En del af disse forhold har ikke tidligere været undersøgt i medarbejderinddragelseslitteraturen generelt eller i litteraturen om inddragelse i forhold til arbejdsmiljøet mere specifikt. Samlet set peger projektets resultater på, at det kræver en betydelig indsats af ledere og medarbejdere, stor åbenhed i forhold til medarbejdernes tanker og forslag og villighed til at se nøgternt på arbejdspladsens praksisser for inddragelse, hvis man vil sikre, at inddragelsen får den ønskede positive effekt på arbejdsmiljøet.

Projektets resultater taler overordnet for, at direkte medarbejderinddragelse skal ses som en tilgang til arbejdsmiljøarbejdet med både styrker og svagheder, og som derfor bør indgå i en flerstrengt indsats sammen med inddragelse gennem medarbejderrepræsentanter (dvs. AMR og TR) og mere professionaliserede bidrag fra eksempelvis arbejdsmiljøprofessionelle eller konsulenter, når det er nødvendigt. Det er afgørende, at formen og graden af medarbejderinddragelse afstemmes i forhold til forudsætningerne på arbejdspladsen, og at man på arbejdspladsen løbende arbejder med at opnå et godt udbytte af processen ved eksempelvis at forholde sig til de værktøjer, man bruger, og hvordan en god dialog understøttes i praksis. Vi håber, at resultaterne fra dette projekt kan danne grobund for en kritisk og konstruktiv dialog på arbejdspladserne om, på hvilke områder inddragelsen fungerer godt, og hvor man med en ændret fremgangsmåde vil stå bedre rustet til at håndtere problemer i arbejdsmiljøet og styrke medarbejdernes trivsel og sundhed.

REFERENCER

- Abildgaard JS. Tricks of the trade – Practical advice from the PIPPI project for evaluating organizational interventions. I: Nielsen KM & Noblet AJ (Eds.). *Implementing and Evaluating Organizational Interventions*. Oxford: Taylor and Francis, 2018. S. 144-166.
- Akkerman A, Sluiter R, Jansen G & Akkerman A. Direct and indirect employee participation. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2015. <https://doi.org/10.2806/771155>
- Busck O, Knudsen H & Lind J. The transformation of employee participation: Consequences for the work environment. *Economic and Industrial Democracy* 2010;31(3):285–305. <https://doi.org/10.1177/0143831X09351212>
- Dollard MF & Bakker AB. Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 2010;83(3):579–599. <https://doi.org/10.1348/096317909X470690>
- Dormann C, Owen M, Dollard M & Guthier C. Translating cross-lagged effects into incidence rates and risk ratios: The case of psychosocial safety climate and depression. *Work & Stress* 2018;32(3):248–261. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1395926>
- Egan M, Bambra C, Petticrew M & Whitehead M. Reviewing evidence on complex social interventions: Appraising implementation in systematic reviews of the health effects of organisational-level workplace interventions. *Journal of Epidemiology and Community Health* 2009;63(1):4–11. Hentet fra <http://jech.bmj.com/content/63/1/4>
- Eurofound. *Work organisation and employee involvement in Europe*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2013. <https://doi.org/10.2806/18346>
- Frankenhaeuser M. A biopsychosocial approach to work life issues. *International Journal of Health Services* 1989;19(4):747–758. <https://doi.org/10.2190/01DY-UD40-10M3-CKY4>
- Hall GB, Dollard MF & Coward J. Psychosocial safety climate: Development of the PSC-12. *International Journal of Stress Management* 2010;17(4):353–383. <https://doi.org/10.1037/a0021320>
- Harlos KP. When Organizational voice systems fail more on the deaf-ear syndrome and frustration effects. *The Journal of Applied Behavioral Science* 2001;37(3):324–342. <https://doi.org/10.1177/0021886301373005>
- Holland P, Pyman A, Cooper BK & Teicher J. The development of alternative voice mechanisms in Australia: The case of joint consultation. *Economic and Industrial Democracy* 2009;30(1):67–92. <https://doi.org/10.1177/0143831X08099434>

- Murta SG, Sanderson K & Oldenburg B. Process evaluation in occupational stress management programs: A systematic review. *American Journal of Health Promotion* 2007;21(4):248–254. <https://doi.org/10.4278/0890-1171-21.4.248>
- Nielsen KM, Randall R, Holten A-L & Rial-González E. Conducting organizational-level occupational health interventions: What works? *Work & Stress* 2010;24(3):234–259. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.515393>
- Nielsen KM, Stage M, Abildgaard JS & Brauer CV. Participatory intervention from an organizational perspective: Employees as active agents in creating a healthy work environment. I: Bauer GF & Jenny GJ (Eds.). *Salutogenic Organizations and Change - The Concepts Behind Organizational Health intervention*. Dordrecht: Springer, 2013. S. 327-350.
- Pohler DM & Luchak AA. The missing employee in employee voice research. In: Wilkinson A, Donaghey J, Dundon T & Freeman RB (Eds.). *Handbook of Research on Employee Voice*. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, 2014.
- Van de Ven AH & Poole MS. Alternative approaches for studying organizational change. *Organization Studies* 2005;26(9):1377–1404. <https://doi.org/10.1177/0170840605056907>
- Wåhlin-Jacobsen C D. Valid and taken seriously? A new approach to evaluating kaizen-inspired (and other) intervention tools. I: Nielsen KM & Noblet AJ (Eds.). *Implementing and Evaluating Organizational Interventions*. London: Taylor & Francis, 2018. S. 89-112.
- Wåhlin-Jacobsen CD, Henriksen LN, Abildgaard JS, Holtermann A & Munch-Hansen M. *Styrk Arbejdsmiljøet med Medarbejderne. Manual til gennemførelse af SAM-forløbet*. København: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, 2017.
- Wåhlin-Jacobsen CD, Henriksen LN, Gupta N, Abildgaard J S & Holtermann A. *Styrket arbejdsevne for medarbejdere i industrien. Beskrivelse af effekter, implementering og videreføring*. København: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, 2016.
- Wilkinson A & Fay C. New times for employee voice? *Human Resource Management* 2011;50(1):65–74. <https://doi.org/10.1002/hrm.20411>

APPENDIX

Formidling til brugerne

Ud over manualen (se side 19) har der i NyMA-projektet været gennemført en række oplæg rettet mod praktikere i arbejdsmiljøfeltet:

- Abildgaard JS, Wåhlin-Jacobsen CD, & Holtermann A: Nye Perspektiver på Medarbejderinddragende Arbejdsmiljøindsatser (NyMA). Arbejdsmiljøforskningsfondens årskonference 2016, København.
- Olsen EN, Abildgaard JS & Wåhlin-Jacobsen CD: Nye perspektiver på medarbejderinddragelse. AM:2015, Nyborg

En række formidlingsaktivitet til brugere har specifikt rettet sig mod at formidle SAM manualen og metoderne deri.

- Abildgaard JS, Wåhlin-Jacobsen CD: Gå-hjem-møde om Styrk Arbejdsmiljøet med Medarbejderne (SAM). NFA, 2017
- Wåhlin-Jacobsen CD: Hands-on - Styrk arbejdsmiljøet med medarbejderne (SAM). IDA Arbejdsmiljø, 2018
- Wåhlin-Jacobsen CD: Inddragelse i praksis. AM:2016, Nyborg
- Abildgaard JS: Styrk Arbejdsmiljøet med Medarbejderne (SAM). Stressbehandlingskonferencen 2019, KU
- Abildgaard JS: Styrk Arbejdsmiljøet med Medarbejderne (SAM). Oplæg om SAM i Arbejdstilsynet ifm. supplerende uddannelse for AT's arbejdsmiljørepræsentanter og arbejdsmiljøledelsesrepræsentanter, 2017, AT
- Abildgaard JS: Hvad er psykisk arbejdsmiljø og hvad kan vi gøre ved det? Oplæg for Danske Advokater, 2018

Formidling til forskere

Ud over de artikler og bogkapitler, der er beskrevet i rapporten er projektets resultater løbende præsenteret ved videnskabelige konferencer:

- Abildgaard JS: A way of life or a discarded toolbox – a case study on the routinization, translation and conceptual cannibalization in the implementation of a system to improve working conditions (studie 4), Conference for European Group for Organizational Studies, 2017, København
- Abildgaard JS, Wåhlin-Jacobsen CD, Gupta N, Henriksen LN, Nielsen K, Holtermann A: A Participatory Physical and Psychosocial Intervention for Balancing the Demands and Resources among Industrial Workers (PIPP). European Association of Work and Organizational Psychology 2015, Oslo
- Wåhlin-Jacobsen CD: Becoming an influential employee (studie 10). Conference for European Group for Organizational Studies, 2017, København
- Wåhlin-Jacobsen CD, Henriksen LN, Gupta N, Abildgaard JS, Holtermann A: A new participatory method for mapping the working environment (poster). European Association of Work and Organizational Psychology 2015, Oslo

Øvrige inviterede oplæg:

- Abildgaard JS: SAM metoden og eksempler fra NyMA-projektet har været anvendt ved gæsteforelæsninger på kandidatuddannelsen på institut for psykologi, KU, 2016 og 2017.
- Wåhlin-Jacobsen CD: Studie 5 har været præsenteret for "Improvements in Organizations"-netværket
- Wåhlin-Jacobsen CD: Studie 9 har været præsenteret for COG-gruppen, Copenhagen Business School og "Strategy, Organisations and Society"-gruppen ved Newcastle University Business School

Ph.d.-afhandling

Delstudie 7-10 er præsenteret i ph.d.-afhandlingen "Constructing change initiatives in workplace voice activities - Studies from a social interaction perspective" af Christian Dyrland Wåhlin-Jacobsen. Afhandlingen er forsvaret ved Copenhagen Business School i oktober 2018.