



Oplevelsen og betydningen af indflydelse i arbejdet mellem selv-ledelse og målstyring: et mixed methods studie

Ida E. H. Madsen, Cand.scient.san.publ., ph.d., Peter Aske Svendsen, Cand.scient.anth.,
Thomas Clausen, Cand.scient.pol., ph.d., & Malene Friis Andersen, Cand.psyc.aut, ph.d.

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, København 2022

Indhold

| | |
|--|-----------|
| Summary in English | 3 |
| Sammenfatning..... | 5 |
| Indledning | 7 |
| Betydningen af indflydelse for psykisk velbefindende..... | 7 |
| To moderne tendenser i ledelse og styring..... | 9 |
| Selvledelse og indflydelse i arbejdet | 10 |
| Målstyring og indflydelse i arbejdet..... | 10 |
| Indflydelse og kerneopgaven | 11 |
| Status på eksisterende viden..... | 11 |
| Formål..... | 12 |
| Projektets organisering | 13 |
| Metode..... | 15 |
| Feltstudier i psykiatrien og en medicinalvirksomhed..... | 15 |
| Fokusgruppe- og lederinterview på arbejdspladser indenfor videns- og relationsarbejde..... | 17 |
| Analyser af interview-data | 18 |
| Spørgeskemadata | 18 |
| Statistiske analyser | 20 |
| Datahåndtering og fortrolighed | 21 |
| Resultater | 22 |
| Artikel 1: Hvordan opleves indflydelse i arbejdet og hvilke konsekvenser har det?..... | 23 |
| Artikel 2: Betydningen af fysiske rammer for indflydelse i arbejdet..... | 27 |
| Artikel 3: Skakmat! Kan prisen for indflydelse blive for stor? | 29 |
| Artikel 4: Indflydelse i arbejdet i forhold til psykisk velbefindende | 32 |
| Supplerende analyser: Indflydelse i arbejdet og selvvurderet stress | 36 |
| Supplerende analyser: Indflydelse i arbejdet og muligheder for at løse kerneopgaven. | 37 |
| Diskussion | 39 |
| Opsummering af projektets resultater..... | 39 |
| Organisatoriske forhold, der former betingelserne for indflydelse i arbejdet..... | 39 |
| Konsekvenser af indflydelse i arbejdet..... | 41 |
| Projektets styrker og begrænsninger | 42 |
| Konklusion | 45 |
| Litteraturliste..... | 46 |
| Appendix 1. Datamateriale for de supplerende analyser | 52 |

| | |
|--|-----------|
| Appendiks 2. Indflydelseshjulet – et dialogværktøj | 54 |
| Appendix 3. Publikationer og produkter fra projektet..... | 57 |

Summary in English

This report presents the results of the project "The Experience and meaning of influence in work between self-management and performance-management: a mixed methods study". The purpose of the project was to update our knowledge concerning influence in modern work and examine the meaning and impact of influence for employees and managers, and their psychological wellbeing, self-rated stress, and possibilities to conduct their core work tasks. The analyses of the project are based on a combination of observational field-studies and interviews in workplaces in knowledge- and relational work, with quantitative analyses of questionnaire data from 14 occupational groups, representing the Danish workforce broadly.

The results show, that employees in knowledge- and relational work experience influence in work in relation to influencing their work tasks, influence through relations and that this experience is linked to their identity. For each of the three types of influence there are consequences for employee performance, their experience of belonging and their sense of self. We also found, that influence in work was shaped by the organisational framework of the organisation, both the applied management strategies and technologies, e.g. performance management, and the material physical conditions. Furthermore, we found, that more influence in work is related to better psychological wellbeing, lower risk of self-rated stress, and higher likelihood of reporting good possibilities to conduct the core work tasks. There were no indications of a reversed u-shaped relationship between influence in work and psychological wellbeing, so that more influence after a certain point would be related to reduced wellbeing. There were no systematic differences in the relationship between influence in work and employee wellbeing in the different occupations that were included in the analysis.

Based on the results of the project, we conclude, that influence in work is important for employee wellbeing, also in contemporary work. The results point to the importance of influence in work for employee psychological wellbeing and that this relationship can be explained by influence being related to a sense of acknowledgement from others, belonging to a work community, and being an active subject rather than a passive object. This knowledge provides an important foundation

for future research on the topic, and preventive initiatives in practice, to increase employee influence in work.

Sammenfatning

Denne rapport præsenterer resultaterne fra projektet "Oplevelsen og betydningen af indflydelse i arbejdet mellem selv-ledelse og målstyring: et mixed methods studie". Formålet med projektet var at opdatere vores viden om indflydelse i arbejdet i det moderne arbejde og undersøge betydningen af indflydelse for medarbejdere og leders psykiske velbefindende, selvvaluerede stressniveau og mulighed for at løse kerneopgaven. Projektets analyser er baseret på en kombination af feltstudier og interview på arbejdspladser indenfor videns- og relationsarbejde, og kvantitative analyser af spørgeskemadata fra 14 jobgrupper, der repræsenterer det danske arbejdsmarked bredt.

Resultaterne viser, at medarbejdere inden for omsorgs- og vidensarbejde oplever indflydelse i arbejdet i forbindelse med indflydelse på deres arbejdsopgaver, indflydelse via relationer, og at oplevelsen hænger sammen med deres identitet. For hver af de tre typer af indflydelse ses konsekvenser for medarbejdernes opgaveløsning, deres oplevelse af tilhørsforhold og deres selvforståelse. Vi fandt desuden, at indflydelse formes af de organisatoriske rammer på arbejdspladsen, både i form af styrings- og ledelsesteknologier som målstyring og standardisering, samt de materielle fysiske rammer. Vi fandt ydermere, at en højere grad af indflydelse i arbejdet hænger sammen med bedre psykisk velbefindende, lavere risiko for selvvalueret stress og større sandsynlighed for at rapportere gode muligheder for at udføre sin kerneopgave. Der var ingen indikationer på en omvendt u-formet sammenhæng mellem indflydelse i arbejdet og psykisk velbefindende, således at mere indflydelse efter et vist niveau er forbundet med reduceret psykisk velbefindende. Vi så ingen systematiske forskelle på sammenhængene mellem indflydelse i arbejdet og medarbejdernes velbefindende og trivsel i de forskellige typer af jobs som indgik i studiet.

På baggrund af projektets analyser kan vi samlet set konkludere, at vores resultater tyder på, at indflydelse i arbejdet er vigtigt for medarbejderes velbefindende og trivsel, også i en nutidig kontekst. Projektets resultater peger på, at vigtigheden af indflydelse i arbejdet for medarbejderes psykiske velbefindende og trivsel kan forklares bl.a. ved at indflydelse er forbundet med en oplevelse af anerkendelse og dét at høre til som en del af et arbejdsfællesskab, og at være et aktivt subjekt frem

for et passivt objekt. Denne viden er et vigtigt grundlag for fremtidig forskning i emnet, og forebyggende tiltag i praksis, for at øge medarbejdernes indflydelse i deres arbejde.

Indledning

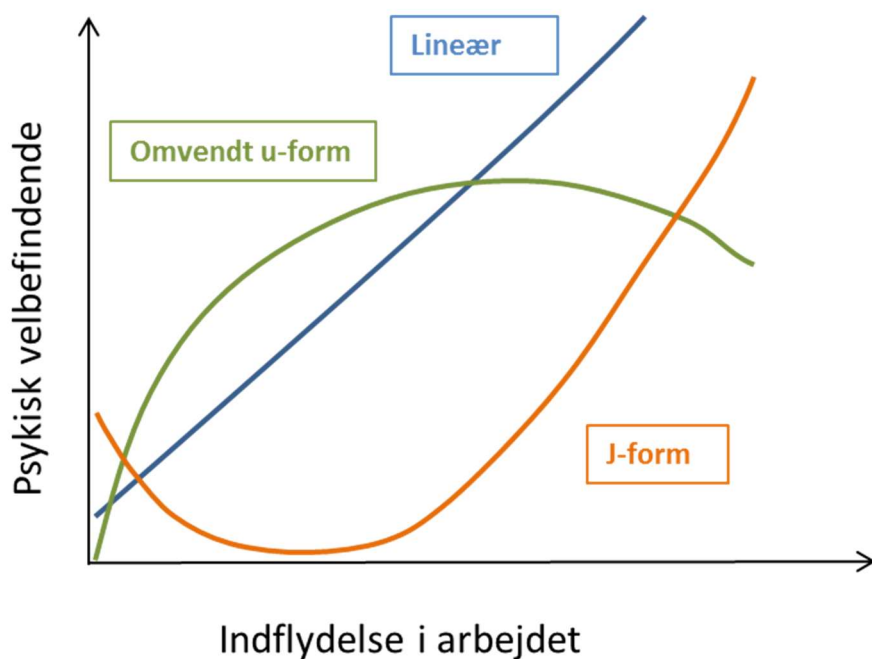
Den psykosociale arbejdsmiljøforskning har længe interesseret sig for indflydelse i arbejdet. Allerede i den tidligste forskning på feltet var indflydelse et centralt fokus for fx Gardell,¹ Frankenhaeuser² samt Karasek & Theorell, hvor det sammen med udviklingsmuligheder udgjorde kontrol-dimensionen af job strain modellen.^{3,4} Der findes ingen entydig definition af indflydelse i arbejdet,^{5,6} men flere peger på, at det dækker over ansattes muligheder for at øve indflydelse på og træffe beslutninger om, hvordan han eller hun udfører sine arbejdsopgaver, fx prioriteringen af arbejdsopgaver, hvilke arbejdsmetoder der anvendes, og placeringen af arbejdstider.^{6,7} Nogle fremfører også, at det er vigtigt at skelne mellem indflydelse *i* arbejdet og *over* arbejdet. Hvor det sidste angiver mulighederne for at påvirke de strukturelle betingelser for arbejdet, angiver det første mulighederne for at udøve indflydelse indenfor disse eksisterende rammer.⁸ Denne skelnen har vundet udbredelse i praksis,⁹⁻¹¹ men i den forskningsfaglige litteratur begrebsliggøres indflydelsen *i* arbejdet og indflydelsen *over* arbejdet generelt som ét samlet begreb – hvilket også vil være tilfældet i nærværende rapport.

Betydningen af indflydelse for psykisk velbefindende

Lav indflydelse i arbejdet er tidligere blevet kædet sammen med negative konsekvenser, fx langtidssygefravær,^{12,13} hjertekarsygdom¹⁴ og muskel-skeletlidelser.^{15,16} I indeværende projekt har vi fokuseret på psykisk velbefindende og selv vurderet stress som udfald. Det gjorde vi, fordi tidligere forskning har vist, at de prædikterer alvorlige udfald som langtidssygefravær,¹⁷⁻²⁰ morbiditet,²¹⁻²³ og mortalitet,^{24,25} og fordi sådanne "blødere" udfald forekommer hyppigere end diagnosticerbare psykiske lidelser som depression. , eller er kontinuerte og fokuserer på graden af symptomer, fremfor en inddeling af personer i grupper af personer som enten har eller ikke har symptomer. Disse udfald er derfor mere velegnede end eksempelvis mål for diagnosticerbare psykiske helbredsproblemer til nuanceret at belyse evt. konsekvenser, grundet den statistiske styrke det er muligt at opnå.

Da projektet startede, var der allerede mange studier, som havde undersøgt sammenhængen mellem indflydelse i arbejdet og psykisk velbefindende.²⁶⁻³⁶ Den eksisterende viden var dog begrænset af, at man ofte havde undersøgt indflydelse og

udviklingsmuligheder samlet (kontrol dimensionen fra job strain modellen),^{34,35,37} selvom de er to selvstændige, omend korellerede faktorer.^{4,33} Typisk havde studierne også enten antaget en lineær sammenhæng (altså en sammenhæng som kan tegnes som en ret linje) mellem indflydelse og velbefindende^{26,27,35}, eller de havde kategoriseret indflydelse i to eller tre grove inddelinger.^{29,37} Derved kunne man ikke nuanceret afdække mulige ikke-lineære sammenhænge. Ifølge Warr's Vitamin-model³⁸ og Chikszentmihalyi's teori om flow³⁹ forventes der at være ikke-linearitet (omvendt u-form), så indflydelse er forbundet med mere velbefindende op til et vist punkt, mens indflydelse efter dette punkt er forbundet med reduceret velbefindende, fordi indflydelsen bliver et krav og en belastning fremfor en mulighed og ressource.⁴⁰ Figur 1 skitserer forskellen på hhv. lineære og ikke-lineære (omvendt u- og j-formede) sammenhænge mellem indflydelse og psykisk velbefindende.



Figur 1. Illustration af hhv. lineær, omvendt u-formet og J-formet sammenhæng mellem indflydelse og psykisk velbefindende

Teoretisk set, har det været fremført af Warr, at meget høje grader af indflydelse er forbundet med at skulle træffe mange komplekse beslutninger og være personligt

ansvarlig for dem. Derfor kan den meget høje grad af indflydelse forventes at udgøre en belastning, fremfor en ressource i arbejdet. Ifølge Chikszentmihalyi's teori om flow, opstår psykisk velbefindende, når der er et match mellem de krav der stilles i arbejdssituationen og medarbejderens kompetencer. Således kan der ifølge denne teori opstå dårligt psykisk velbefindende for medarbejdere med høje grader af indflydelse, hvis de ikke har kompetencerne til at håndtere de krav, situationen stiller til dem.

Den empiriske forskning i ikke-lineære sammenhænge havde ved projektets start vist blandede resultater: den omvendte u-form blev bekræftet af nogle studier,^{30,41} men ikke alle.³¹ Andre fandt J-formede sammenhænge^{30,32}, og nogle fandt kun ikke-linearitet for enkelte udfald, fx for job-relateret velbefindende (job tilfredshed), men ikke for generelt psykisk velbefindende.^{30,32,33} Studierne omfattede dog typisk kun enkelte brancher, og de modstridende resultater kunne skyldes, at sammenhængene er forskellige i forskellige jobtyper. Fx fandt et studie, der omfattede forskellige brancher, sammenhæng mellem indflydelse og langtidssygefravær blandt medarbejdere i industri-, videns- og omsorgsarbejde, men ikke kundeservicearbejde.³⁶

To moderne tendenser i ledelse og styring

Den eksisterende viden om indflydelse i arbejdet havde heller ikke belyst konsekvenserne af to moderne tendenser i ledelsen og styringen af arbejdet og de ansatte, som potentielt påvirker graden og karakteren af indflydelse i arbejdet: 1) Selvledelse og 2) Målstyring af arbejdsprocesser og opgaveløsning. Disse rationaler anvendes ofte samtidigt i organisationer inden for vidensarbejdet og relationsarbejdet.⁴²⁻⁴⁴ Flere argumenterede også for, at høj indflydelse særligt i disse jobs kan blive en belastning frem for en ressource,⁴⁵⁻⁴⁷ fx fordi det kan være vanskeligt klart at definere kerneopgaver og kvalitetskriterier.^{48,49} Dette kunne potentielt skabe nye og endnu ukendte betingelser for oplevelsen og konsekvenserne af indflydelse. I projektets kvalitative del fokuserede vi derfor særligt fokus på videns- og relationsarbejdet. I nedenstående udfoldes den eksisterende viden, som den så ud ved projektets start, om 1) Selvledelse og indflydelse, 2) Målstyring og indflydelse og

3) Samspillet mellem indflydelse i arbejdet og oplevelsen af mulighederne for at løse kerneopgaven.

Selvledelse og indflydelse i arbejdet

Selvledelse kan defineres som "medarbejderens selvstændige varetagelse af nogle, fra ledelsens side, uddelegerede arbejdsopgaver, hvor varetagelsen af disse sker med baggrund i: 1) et følelsesmæssigt engagement i forhold til arbejdet og/eller virksomheden, og 2) en vedkendelse af eget ansvar til både at kunne sige til og fra i forhold til givne arbejdsopgaver/betingelser".⁵⁰ Selvledelse er, i lyset af de øgede krav til virksomheders innovation og tilpasningsevne,^{6,51-53} blevet udbredt, især i virksomheder med flade og fleksible organisationer og komplekse arbejdsprocesser.^{54,55} Selvledelse øger medarbejdernes indflydelse i arbejdet, da de fx selv skal prioritere opgaver, træffe hurtige beslutninger, vurdere kvalitet,⁵⁵⁻⁵⁷ ligesom flere argumenterer for, at selvledelse giver de ansatte en større ansvarsfølelse for resultaterne.^{6,58} Der er enighed om, at selvledelse øger indflydelsen, men konsekvenserne heraf fremlægges både som positivt (fx øget engagement, mening og produktivitet, udviklende arbejde) og negativt (fx stress, rolleklarhed, individualisering af belastningsfaktorer).^{44,55-57,59-61} Der manglede således viden om betingelserne for, hvornår den øgede indflydelse forbundet med selvledelse har positive eller negative konsekvenser.

Målstyring og indflydelse i arbejdet

Målstyring, altså styring af arbejdsopgaver og processer gennem mål som fx Key Performance Indicators, kvalitetsstyring, og resultatkontrakter,⁶²⁻⁶⁵ anvendes i stigende grad af virksomheder, der fordrer selvledende medarbejdere.^{62,66} Hensigten angives ofte at være kvalitetssikring og en hjælp til, at ledelse og medarbejdere kan opnå klarhed over, om de prioriterer rigtigt og er nået i mål trods den øgede kompleksitet.⁶²⁻⁶⁵ Flere argumenterer dog for, at målstyringen af arbejdet reducerer medarbejdere og lederes indflydelse i arbejdet, da de forhindres i at løse opgaverne efter egne faglige vurderinger,^{44,62,63,65,67,68} men må anvende deres tid og ressourcer

på de aktiviteter, der måles (fx sagsbehandlingstid, kundetilfredshed, antal indlæggelsesdage).

Indflydelse og kerneopgaven

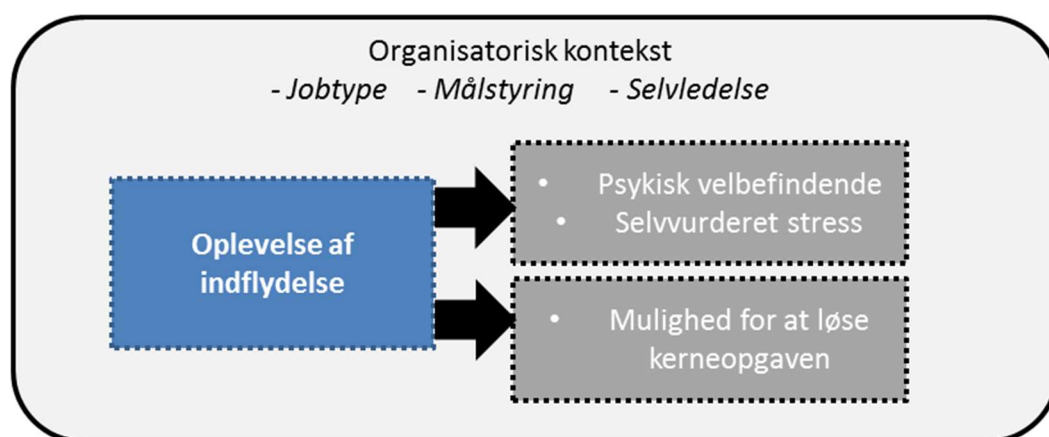
Kerneopgaven kan defineres som en given organisatorisk enheds overordnede opgave.⁶⁹ Nyere forskning peger på relevansen af, at sætte fokus på de ansattes oplevelse af at kunne løse deres konkrete kerneopgave i en tilstrækkelig kvalitet,⁷⁰⁻⁷² og også i praksis fokuserer man i stigende grad på kerneopgaven.⁷³⁻⁷⁵ Medarbejderes oplevelse af at kunne løse kerneopgaven hænger sammen med jobtilfredshed, psykisk velbefindende samt frustrationsniveau.^{70,71,76,77} Ingen tidligere studier har set på, hvordan forholdet mellem indflydelse og løsning af kerneopgaver opleves og udspiller sig i et moderne arbejde præget af selvledelse og målstyring. Dette er vigtigt at undersøge i forskellige jobtyper på det nuværende arbejdsmarked, da løsningen af kerneopgaven altså har betydning for medarbejdernes trivsel og potentielt også for organisationers præstationer.

Status på eksisterende viden

Ved projektets begyndelse fandtes således en omfattende litteratur om indflydelse i arbejdet, og dens mulige konsekvenser for medarbejderes trivsel og helbred. Den eksisterende litteratur var dog kendetegnet ved, at have sit udspring i modeller som Karasek's job strain model, der i høj grad var empirisk funderet, fremfor baseret på en veludviklet teori om *hvorfor* og *hvordan* indflydelse i arbejdet påvirker medarbejdere. Meget af den eksisterende forskning var ligeledes gennemført i kontekst af et historisk arbejdsmarked, med en stor andel af arbejdspladser i industri og produktion, mens der nu er en voksende andel af personer beskæftiget indenfor videns- og relationsarbejde.⁷⁸ Sluttelig, havde meget af den eksisterende forskning ikke forholdt sig til tendenser omkring selvledelse og målstyring, som har vundet tiltagende udbredelse, og muligvis påvirker oplevelsen, betydningen og virkningen af indflydelse i arbejdet.

Formål

Formålet med projektet var derfor at opdatere vores viden om indflydelse i arbejdet i det moderne arbejde, og undersøge betydningen af indflydelse for medarbejdere og lederes psykiske velbefindende, selvvaluerede stressniveau og mulighed for at løse kerneopgaven (Figur 2).



Figur 2. Overordnet overblik over de undersøgte fænomener

Vi kombinerede kvantitative analyser af data fra 14 jobgrupper, der repræsenterer det danske arbejdsmarked bredt, med dybdegående kvalitative analyser i organisationer indenfor vidensarbejde og relationsarbejde, for at besvare følgende spørgsmål:

1. Hvad betyder indflydelse i arbejdet for medarbejderen og lederes psykiske velbefindende, selvvaluerede stressniveau og oplevelse af mulighederne for at løse kerneopgaven?
2. Hvilken betydning har de to samtidige styringsrationaler selvledelse og målstyring for medarbejderen og lederes oplevelse af graden og karakteren af indflydelse i arbejdet?
3. Hvad gør medarbejdere og ledere i praksis for at skabe et indflydelsesniveau der muliggør løsning af kerneopgaven og fremmer et godt psykisk velbefindende?
4. Er sammenhængen mellem indflydelse og psykisk velbefindende ikke-lineær således at mere indflydelse er forbundet med bedre velbefindende op til et vist

punkt, hvorefter mere indflydelse er forbundet med mindre velbefindende (omvendt U-formet)?

5. Er sammenhængene mellem indflydelse i arbejdet og hhv. psykisk velbefindende, selv vurderet stressniveau og mulighederne for at løse kerneopgaven forskellige i forskellige typer af jobs?

I forhold til ledere fokuserede vi specifikt på mellemledere med personaleansvar, men der blev i analyserne ikke i øvrigt blev skelnet mellem, om der var tale om en medarbejder eller en leder.

Vi valgte at anvende både kvalitative og kvantitative metoder til at gennemføre undersøgelsen, fordi de to typer af metoder har hver sine styrker. Hvor de kvalitative metoder muliggør en åben tilgang til at undersøge, hvad indflydelse i arbejdet er, hvordan det opleves, og hvad de oplevede konsekvenser er, benyttes de kvantitative analyser til at teste statistiske sammenhænge. Disse sammenhænge kan yderligere kvalificeres ved resultaterne af de kvalitative analyser, og hvis resultaterne af begge analyser peger i samme retning, bestyrker det validiteten af resultaterne.

Projektets organisering

Projektet blev gennemført ved Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. Den primære projektgruppe bestod af Seniorforsker Ida E. H. Madsen, Forsker Malene Friis Andersen, Seniorforsker Thomas Clausen, samt Videnskabelig assistent Peter Aske Svendsen. Den overordnede projektleder var Ida E. H. Madsen, som også var projektansvarlig for projektets kvantitative analyser, mens Malene Friis Andersen var projektansvarlig for projektets kvalitative analyser.

Projektet var tilknyttet en ekspertgruppe, bestående af førende forskere på området, som angivet i Tabel 1. Ekspertgruppen bidrog særligt med sparring og diskussion i forbindelse med udarbejdelsen af de videnskabelige artikler. Projektet var desuden tilknyttet følgegruppen for forskning om Psykisk Velbefindende i Arbejdet (PiVA) ved NFA. Følgegruppen består af repræsentanter for arbejdsmarkedets parter samt interesseorganisationer, som fremgår af tabel 2. Følgegruppen var med til at udvikle

projekt-ideen fra start og bidrog til at sikre, at den viden, som projektet resulterede i var praksisrettet og anvendelsesorienteret.

Tabel 1

Projektets ekspertgruppe

| | |
|-----------------------|---|
| Prof. Svend Brinkmann | Aalborg Universitet |
| Prof. Lene Tanggaard | Aalborg Universitet |
| Prof. Karina Nielsen | Sheffield University |
| Prof. Reiner Rugulies | Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø |
| Prof. Töres Theorell | Stockholms Universitet |

Tabel 2

Projektets følgegruppe

Danmarks Lærerforening (DLF)

Dansk Arbejdsgiverforening (DA)

Dansk Socialrådgiverforening (DS)

Kommunernes Landsforening (KL)

Fag og Arbejde (FOA)

Ledernes Hovedorganisation (LHO)

Børne- og Ungdomspædagogernes Landsforbund (BUPL)

Socialpædagogerne (SL)

Fagbevægelsens Hovedorganisation (FH)

Psykiastrifonden

Dansk Sygeplejeråd (DSR)

Akademikerne (AC)

Diabetesforeningen

Metode

I projektet har vi sigtet mod at anvende et "fuldt integreret mixed design", hvor kvantitative og kvalitative metoder supplerer og informerer hinanden i hele projektperioden.⁷⁹ Denne type af design skal fx ses i modsætning til et sekventielt mixed design, hvor man i en kvalitativ del udvikler hypoteser, som dernæst testes kvantitativt. For at integrere viden fra de to metoder har vi løbende holdt projektmøder, hvor vi diskuterede fundene fra hhv. de kvalitative og kvantitative analyser op imod hinanden både under konceptualisering, dataindsamling (dog kun muligt for kvalitative data), analyse, fortolkning og formidling.⁷⁹ De forskellige medarbejdere på projektet har bidraget til artiklerne på tværs af metodemæssige forcer og derved integreret viden fra projektets forskellige dele på tværs af artiklerne. Vi har ikke skrevet en artikel, som kombinerer kvalitative og kvantitative analyser, primært grundet udfordringer med at sammenfatte disse typer af viden i et kort artikelformat. For en diskussion af projektets begrænsninger qua dette valg, se s. 37.

Indeværende metode-afsnit beskriver kort de metoder, vi har anvendt i indsamling og analyse af de data, vi har anvendt i projektet. For detaljer omkring metoderne fra de publicerede artikler henvises til de enkelte artikler. For de supplerende analyser, som ikke er offentliggjort andetsteds, beskriver vi datagrundlaget mere detaljeret i Appendix 1.

Feltstudier i psykiatrien og en medicinalvirksomhed

Projektets feltstudier blev gennemført af Malene Friis Andersen, som indsamlede data fra to arbejdspladser. Tabel 3 giver et overblik over nøglekarakteristika for feltstudierne. Felt 1 er en stor dansk privat medicinalvirksomhed, mens felt 2 er en større enhed i den offentlige, ambulante psykiatri. Feltstudiet bestod af længerevarende deltagerobservation på arbejdspladserne samt interviews med medarbejdere og ledere. Datamateriale fra observationsstudie og interviewstudie har beriget hinanden i indsamling af materiale og udvikling af analyser. Felt 1 og 2 blev valgt som informationsorienterede cases⁸⁰, som typiske repræsentanter for henholdsvis viden- og omsorgsarbejde.

Tabel 3**Overblik over dataindsamling i feltstudie**

| Felt | Arbejds- område | Viden- eller omsorgsarbejde? | Antal medarbejdere interviewet | Antal ledere interviewet | Medarbejder profil | Periode for dataindsamling |
|------|--|---------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|--|-------------------------------|
| 1 | Privat medicinal- virksomhed | Vidensarbejde | 23 | 8 | Længere videregående uddannelse, overvejende inden for natur- eller sundhedsvidenskabelige områder. | Marts - Juni 2018 |
| 2 | Offentlig ambulant psykiatrisk afdeling | Omsorgsarbejde | 36 | 5 | Længere videregående uddannelse som psykiater eller en mellemlang uddannelse som sygeplejerske, fysioterapeut eller sagsbehandler, samt enkelte kontoransatte. | August - december 2018 |

Observationsdata

Observationsdata i feltstudiet bestod af næsten fire måneders ophold på hver af de to arbejdspladser, i alt over 600 timer. Der blev anvendt skyggeobservationer ⁸¹ for at få indblik i den daglige gang på arbejdet, herunder konkrete arbejdsaktiviteter og deres betingelser, samt kontekstuelle forhold, der kan have indvirkning på de undersøgte fænomener. Observationer er særligt egnede til at skabe viden om, hvordan indflydelse i arbejdet udspiller sig i konkrete scenarier, om medarbejderes handlinger stemmer overens med deres beskrivelser af handlinger, og de omkringliggende rammer for medarbejdernes indflydelse i arbejdet ⁸². Forskeren skrev omfattende feltnoter, som efterfølgende blev digitaliseret, og delt med resten af projektgruppen.

Interviewdata

Der var 31 medarbejdere og ledere fra felt 1, som deltog i individuelle interview, og 41 personer deltog fra felt 2. Interviewene var målrettet medarbejdere tæt på organisationens kerneopgave, deres umiddelbare ledere, samt enkelte topledere samt HR-medarbejdere, arbejdsmiljørepræsentanter og tillidsrepræsentanter. Interviewet varede omkring en time og var semi-strukturerede omhandlende indflydelse i arbejdet. Centrale spørgsmål i interviewene var bl.a.: "Hvad er vigtigt for dig at have indflydelse på?", "Har du tilstrækkelig indflydelse på dine opgaver?", "Hvad oplever du muliggør og forhindrer din indflydelse?". Da interviewene blev udført under

observationsstudiet, kunne der spørges ind til observerede forhold, og det var muligt at forholde udsagn fra interview med observerede arbejds gange. Interviewmaterialet blev optaget og transskriberet.

Fokusgruppe- og lederinterview på arbejdspladser indenfor videns- og relationsarbejde

Fokusgruppe-interviewene blev udført i efteråret 2019 af Peter Aske Svendsen i samarbejde med Malene Friis Andersen og videnskabelig assistent Dea Busk Larsen. Fokusgruppe-interviewene blev afholdt på seks arbejdspladser inden for videns- og omsorgsarbejde, som ikke var del af feltstudiet. Vi gennemførte interviews i: 1) en integreret vuggestue og børnehave, 2) en rådgivende ingeniør-virksomhed, 3) et gymnasium, 4) et bofællesskab for personer med handicap, 4) et ambulans hospitalsafsnit og 5) en kommune (interne konsulenter). Tabel 4 giver et overblik over de inkluderede arbejdspladser, som blev udvalgt på baggrund af en ligelig fordeling af følgende kriterier: videns- og omsorgsarbejde, offentlig eller privat sektor, antal medarbejdere, og geografisk placering.

Tabel 4

Overblik over interviewpersoner i fokusgrupper

| # | Arbejdsplads | Sektor | Viden- eller omsorgsarbejde? | Antal medarbejdere interviewet | Antal ledere interviewet |
|---|--|----------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|--------------------------|
| 1 | Integreret kommunal vuggestue og børnehave | Offentlig | Omsorgsarbejde | 5 | 1 |
| 2 | Rådgivende ingeniører | Privat | Vidensarbejde | 5 | 1 |
| 3 | Gymnasielærere | Selvejende offentlig institution | Omsorgsarbejde og vidensarbejde | 4 | 2 |
| 4 | Bofællesskab for personer med handicap | Privat | Omsorgsarbejde | 4 | 3 |
| 5 | Sygeplejersker på ambulans hospitalsafsnit | Offentlig | Omsorgsarbejde | 6 | 1 |
| 6 | Konsulenter i kommune | Offentlig | Vidensarbejde | 5 | 1 |

Der blev også gennemført et separat interview med personalelederen for de medarbejdere, der deltog i fokusgruppe-interview. I alt blev ni ledere interviewet. Lederinterviewene havde to overordnede formål. For det første ønskede projektet at inkludere lederes forståelse og oplevelse af indflydelse i arbejdet i datamaterialet. For det andet gav lederinterviewene en god forståelse af organisationen, kerneopgaven samt betingelser for arbejdets udførelse. Derudover indeholdt lederinterview brugbare

refleksioner over, hvordan lederen forholdt sig til at give tilpas indflydelse i arbejdet til medarbejderne. Lederinterviewene blev udført som semistrukturerede interviews med udgangspunkt i en interviewguide, som omfattede temaer: 1) kerneopgaven, 2) Indflydelse, 3) Ledelsesteknologier, 4) psykisk velbefindende, 5) Konkrete initiativer for psykisk arbejdsmiljø og 6) Organisering af arbejdet.

Analyser af interview-data

Interview-data blev transskriberet og kodet i Nvivo11. Materialet blev analyseret af to projektmedarbejdere, som læste transskriptionerne og udviklede temaer til analysen. På baggrund af disse temaer, blev hele interviewmaterialet kodet af en projektmedarbejder. Dataanalysen er inspireret af Interpretative Phenomenological Analysis,⁸³ som fokuserer på menneskers erfarede virkelighed jf. fænomenologiske teoretiske traditioner, samt på hvordan mennesker skaber mening gennem personlige erfaringer jf. hermeneutikken. Analysemetoden er dobbelt hermeneutisk i den forstand, at den tager udgangspunkt i forskernes tolkning af interviewpersonerne meningsgælbare omkring den undersøgte genstand.⁸⁴ Observationsdata blev anvendt til at kvalificere og nuancere analyserne af interviewdata.

Spørgeskemadata

Projektets kvantitative analyser blev gennemført i spørgeskemadata indsamlet i foråret 2015, ved udviklingen af NFAs spørgeskema om psykosocialt arbejdsmiljø, Dansk Psykosocialt Spørgeskema (DPQ)⁸⁵ (baseline n=4340, svarprocent 48,5; 6 mdrs. follow up n=2540, svarprocent 58,5). Spørgeskemaet blev udsendt til tilfældigt udvalgte personer indenfor 14 jobgrupper (tabel 5), herunder en gruppe specifikt af ledere. Samplet er ikke udvalgt som repræsentativt for den danske arbejdsstyrke, men som specifikke jobgrupper, der repræsenterer det danske arbejdsmarked bredt ift. arbejdets indhold og personernes uddannelseslængde.

Tabel 5

Jobgrupper i spørgeskemaundersøgelsen

| | Vidensarbejde | Relationsarbejde | Produktion og transport | Kundearbejde |
|------------------------------------|---|--|---|--|
| Arbejde med kort uddannelse | Almindeligt kontorarbejde (DISCO-kode: 411000) | Social- og sundheds-arbejde på institutioner og hospitaler, medhjælpere (DISCO-kode: 532110) | Postbudarbejde* (DISCO-kode: 441210) Industrielt slagteriarbejde og behandling af råvarer (ekskl. fjerkræ)* (DISCO-kode: 816010) | Salgsarbejde i butik (DISCO-kode: 522300) |
| Arbejde med mellemlangt uddannelse | Teknisk tegnearbejde (DISCO-kode: 311800) | Undervisning på grundskoleniveau (børn, 1.-10. klasse) (DISCO-kode: 234120) Polititbetjente (DISCO-kode 541200) | Smedearbejde (DISCO-kode: 722100) | Arbejde med privatkunder – standardprodukter (Bankrådgivere) (DISCO-kode: 331230) |
| Arbejde med lang uddannelse | Undervisning og forskning ved lange videregående uddannelser (DISCO-kode: 231010) | Almindeligt lægearbejde (DISCO-kode: 221100) | Ingeniørarbejde vedrørende bygninger og anlæg (DISCO-kode: 214200) | Ledelse inden for forretningsservice og administrative funktioner: DISCO-kode: 121000, |

Tabel 6 viser målene for centrale begreber. De fire spørgsmål for indflydelse blev scoret 0-100, hvorefter skala-værdien blev beregnet som et gennemsnit. Psykisk velbefindende blev målt med WHO-5,⁸⁷ mens vi målte selvvurderet stress med et enkelt spørgsmål (se tabel 6).

Tabel 6

Oversigt over mål for centrale begreber i de kvantitative data

| Begreb | Spørgsmål |
|------------------------------------|---|
| Indflydelse i arbejdet | Om indflydelse, udfordringer og udviklingsmuligheder i dit arbejde... |
| Psykisk Velbefindende (WHO-5/MH-5) | Hvor stor en del af tiden i de sidste to uger... |
| Selvvurderet stressniveau | |
| Mulighed for at løse kerneopgaven | Om mulighederne for at udføre dine arbejdsopgaver... |

| |
|--|
| Har du indflydelse på, hvordan du løser dine arbejdsopgaver? Har du tilstrækkelige beføjelser i forhold til det ansvar, du har i dit arbejde? Har du mulighed for at træffe væsentlige beslutninger om dit arbejde? Har du indflydelse på, i hvilken rækkefølge du løser dine arbejdsopgaver? |
| Har du været glad og i godt humør? Har du følt dig rolig og afslappet? Har du følt dig aktiv og energisk? Er du vågnet frisk og udhvilet? Har din dagligdag været fyldt med ting, der interesserer dig? |
| Hvor ofte har du følt dig stresset i de sidste to uger? |
| Giver forholdene på din arbejdsplads mulighed for, at du kan udføre arbejdet tilfredsstillende? Kan du udføre dit arbejde i en kvalitet, du er tilfreds med? |

Til analyserne af sammenhængen mellem indflydelse og hhv. selvvurderet stress og muligheder for at løse kerneopgaven, blev variabelen om indflydelse inddelt i kvartiler. Selvvurderet stress blev dikotomiseret, således at kategorierne "Hele tiden" og "Ofte" blev slået sammen til én kategori og kategorierne "Sommetider", "Sjældent" og "Aldrig" blev slået sammen. Spørgsmålene om kerneopgaven blev betragtet som

selvstændige spørgsmål, og vi dikotomiserede dem således, at "I meget høj grad" og "I høj grad" blev slået sammen til kategorien "høj". Kategorierne "Delvist", "I lav grad" og "I meget lav grad" blev slået sammen til kategorien 'lav grad'.

Statistiske analyser

Indflydelse i arbejdet og psykisk velbefindende

For at undersøge, om der var ikke-linearitet i sammenhængen mellem indflydelse i arbejdet og psykisk velbefindende, sammenlignede vi to statistiske modeller, hvor indflydelse i den ene model var inkluderet som en variabel med en lineær effekt, mens indflydelse i den anden model var inkluderet med stykkevist lineær effekt (splines). Vi undersøgte desuden, om en stykkevist lineær model med hhv. 1, 2, eller 3 knæk på kurven (knuder) passede bedst til data. Vi placerede kurvens knæk i relation til fordelingen af indflydelse i studiepopulationen ved medianen, tertilerne, eller kvartilerne i de tre forskellige stykkevist lineære modeller. Vi gennemførte tværsnitsanalyser i hele studiepopulationen, samt indenfor de forskellige typer af arbejde: Vidensarbejde, Relationsarbejde, Produktion og transport, Kundearbejde. De prospektive analyser blev gennemført samlet i hele studiepopulationen, af hensyn til analysens styrke. Vi analyserede data i to modeller, hvor model 1 var justeret for jobgruppe, mens model 2 var justeret for jobgruppe, køn og alder. I den prospektive analyse var model 1 justeret for baseline psykisk velbefindende og jobgruppe, mens model 2 var justeret for baseline psykisk velbefindende, jobgruppe, køn og alder.

Indflydelse i arbejdet, selvvurderet stress og kerneopgaven

For at undersøge sammenhængen mellem oplevet indflydelse og henholdsvis selvvurderet stressniveau og muligheder for at løse kerneopgaven anvendte vi poisson regression. Analyserne blev kørt separat, hvor analysen først blev justeret for køn og alder, dernæst yderligere jobgruppe og til sidst både køn, alder, jobgruppe og uddannelse. Alle analyser blev gennemført på tværsnit.

Datahåndtering og fortrolighed

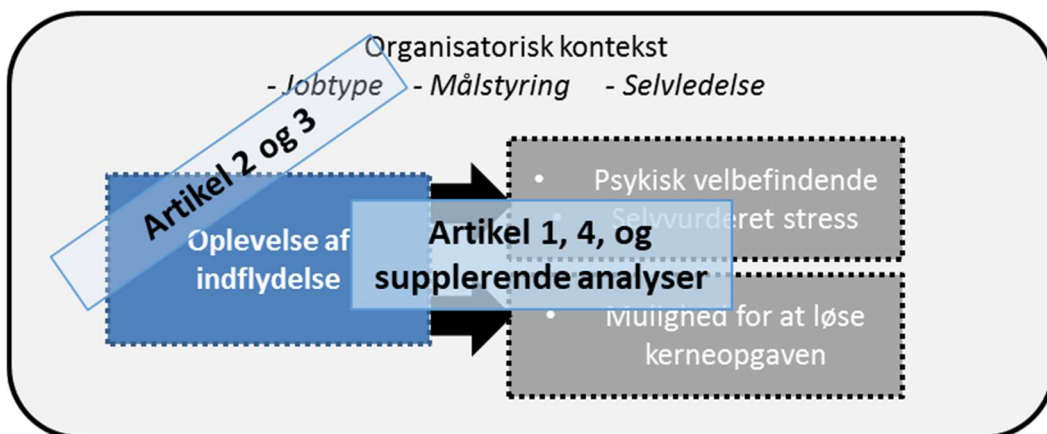
Aftaler om enkelt-interview blev indgået fortroligt mellem projektgruppen og interviewpersonerne. Alle interviewpersoner blev mundtligt og skriftligt informeret om, at det var fuldt frivilligt at deltage i interviews, og at de når som helst kunne vælge at trække sig fra studiet.

Alle analyser afrapporteres uden at det er muligt at identificere de personer eller organisationer, som har bidraget med data. For deltagende personer og organisationer i projektets kvalitative data sløres information der kan identificere dem. For afrapportering af de kvantitative analyser præsenteres ikke resultater baseret på mindre end 5 personer, for at det ikke er muligt at identificere enkeltpersoner. Alle informationer som kan henføres til enkelte personer eller organisationer er blevet opbevaret på sikre drev.

Resultater

Projektets resultater er hovedsageligt offentliggjort i fire videnskabelige artikler. I tillæg hertil præsenteres enkelte supplerende analyser, som ikke er offentliggjort i artikel-format. Projektet har også resulteret i et dialogværktøj til at arbejde med indflydelse i arbejdet, som vedlægges som appendiks 2. Følgende kapitel giver en opsummering af de offentliggjorte artiklers indhold og beskriver resultaterne af de supplerende analyser.

Figur 3 illustrerer det primære fokus for de forskellige analyser, i relation til de fænomener, som projektet har haft til formål at undersøge.



Figur 3. Oversigt over projektets analyser i relation til de undersøgte fænomener

Artikel 1: Hvordan opleves indflydelse i arbejdet og hvilke konsekvenser har det?

Andersen, M. F., Svendsen, P. A., Nielsen, K., Brinkmann, S., Rugulies, R., & Madsen, I. E. H. (2022). Influence at work is a key factor for mental health—but what do contemporary employees in knowledge and relational work mean by “influence at work”? *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, 17(1), 2054513.

Link: <https://doi.org/10.1080/17482631.2022.2054513>

Artiklen bygger på analyse af observationer og interviews i felt 1, en ambulante afdeling i den offentlige psykiatri, og felt 2, en større privat virksomhed i medicinalindustrien. Artiklens resultater viser, at medarbejderes oplevelser og forståelse af indflydelse i arbejdet kan kategoriseres i tre former i forbindelse med indflydelse 1) på arbejdsopgaver, 2) via relationer og 3) som identitetsskabende. Inden for hvert aspekt er indflydelse forbundet med konsekvenser i forhold til medarbejdernes opgaveløsning, deres oplevelse af tilhørsforhold og deres identitet. De tre typer af indflydelse og deres konsekvenser er opsummeret i tabel 7.

Indflydelse i relation til arbejdsopgaver - performing

Medarbejderne fortalte, at det var vigtigt for dem at have indflydelse på løsningen af deres arbejdsopgaver. Denne indflydelse kunne være på, hvordan og hvornår arbejdsopgaver blev løst, og hvordan de blev prioriteret. Medarbejderne fortalte, at denne type indflydelse gjorde dem i stand til at løse deres arbejdsopgaver bedst muligt, ligesom de også kunne balancere kravene i arbejdet til deres egne ressourcer og energi-niveau.

“...fra mit sådan helt personlige niveau, så tænker jeg indflydelse som indflydelse på hvordan jeg tilrettelægger mit arbejde, hvordan jeg prioriterer opgaverne. Altså en form for frihed, også i løsningen af opgaver ... Jeg tænker en tillid til, at jeg som medarbejder gør det, der skal til i en situation, måske lidt uafhængigt af formelle strukturer eller vejledninger eller instrukser eller sådan. Men altså, at der er nogle frihedsgrader i den måde, man vælger at løse den konkrete opgave på ... At der er et

rum til at foretage nogle skøn, som ikke altid kan omsættes til nogle scoringsark.”
(Interviewperson, psykiatri)

Medarbejderne pointerer, at særligt indflydelse på, hvilke faglige metoder, de anvender for at løse en given opgave, er vigtig.

”... Vi prøver ligesom at aligne på tværs af den der [navn på intern gruppe] gruppe, men der er også frihed til, at man kan gøre tingene på sin egen måde, hvis man synes, det giver mening inden for ens projekt, og det er selvfølgelig også rart og motiverende, at det er sådan. Jeg ville synes, det var demotiverende, hvis alting bare skulle puttes ind i sådan en fælleskasse, fordi, netop fordi det er statistik, det er ikke en eksakt videnskab.” (Interviewperson, medicinalvirksomhed)

Tabel 7

Oversigt over tre typer af indflydelse i arbejdet og deres konsekvenser

| Typer af indflydelse | Konsekvens af indflydelsestyper |
|---|--|
| <p>Arbejdsopgaver Medarbejderne oplever indflydelse, når de har medindflydelse på:</p> <ul style="list-style-type: none"> • hvordan man løser opgaver • hvordan man prioriterer opgaverne • i hvilken rækkefølge opgaverne løses • hvornår opgaverne er løst | <p>Performing Gør det muligt for medarbejderne at præstere ved:</p> <ul style="list-style-type: none"> • at sikre en bedre overensstemmelse mellem metode og opgave • fokus på de vigtigste og mest presserende opgaver • balancering af arbejdskrav og kognitive ressourcer og energi • forbedring af balancen mellem arbejde og privatliv |
| <p>Relationer Medarbejderne oplever indflydelse, når de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • udveksler synspunkter og viden • har en stemme • føler sig involveret i de daglige arbejdsprocesser • påvirker andre og bliver påvirket af andre | <p>Belonging Indgyder en følelse af:</p> <ul style="list-style-type: none"> • at være en legitim del af det, der foregår • have en væsentlig position i en meningsfuld helhed • føle sig værdig og vigtig for andre |
| <p>Identitet Medarbejderne oplever indflydelse som:</p> <ul style="list-style-type: none"> • en personlig værdi • en eksistentiel faktor • relateret til selvværd og selvforståelse | <p>Becoming Mængden af indflydelse afgør, hvem medarbejderne bliver:</p> <ul style="list-style-type: none"> • lav indflydelse: at blive ikke-menneske, et objekt som en robot eller et dyr • Høj indflydelse: at være et subjekt, en følelse af at være levende, aktiv og et unikt menneske |

Indflydelse via relationer - belonging

Medarbejderne fortalte også, at de følte, de havde indflydelse, når de var en del af det at udveksle viden på deres arbejdsplads. Medarbejdere forklarede, at de følte deres indflydelse tydeligt, når kollegaer og ledere delte informationer og viden med dem, og omvendt når de selv delte deres viden med kolleger og ledere. Indflydelse i arbejdet blev derfor forbundet med en følelse af at høre til og at være en del af fællesskabet på arbejdspladsen.

En af interviewpersonerne udtrykte det på følgende måde:

”Jeg vil sige, man føler sig tilpas, hvis det er sådan, man føler, at man er en del af noget, og man har en stemme i en sammenhæng. Og at den stemme er, altså ja men nu kommer vi tilbage til det musikbillede, fordi altså det optimale indflydelsesscenarie, det vil jo være der, hvor, for mig at se, hvor orkestret spiller og alle instrumenterne er vigtige, og at det ene ikke fungerer uden det andet ... Altså koncerten bliver ikke rigtigt, som den skal være, hvis ikke også triangelen er med og sådan. Men det kan altså... Så på den måde synes jeg at for mig der er indflydelse sådan et... Det er at, ja det er den der med at være en del af et større hele som betyder noget, men ikke nødvendigvis har en eller anden meget markant rolle. Ja altså, men ... altså soloviolin den overlader jeg gerne til nogle andre. Men jeg stiller krav til soloviolin om at vedkommende også skal betragte sig som en del af et, altså af hele orkestret.” (Interviewperson, psykiatrien)

Indflydelse og identitet – becoming

Analyserne viste også, at medarbejderne betragtede indflydelse i arbejdet som væsentligt for deres egen identitet og selvopfattelse. At have lav indflydelse i arbejdet blev forbundet med at være ikke-menneske – en robot, et dyr, eller en brik, der bliver flyttet rundt med.

En af interviewpersonerne fortalte:

”Hvis management tror, at vi er byggeklodser og vi alle sammen har den samme farve, eller hurtigt kan males i en ny farve, så tror [jeg] at der er nogle, der kommer nogle frustrationer, fordi vi er ikke allesammen fuldstændig ens og har de samme farver, eller kan males fra den ene dag til den anden.” (Interviewperson, medicinalvirksomhed)

En anden interviewperson sagde:

”Det er jo en måde at mærke at man er tilstede, altså at man har en betydning, at man... Ja, at man er levende, og at man er en del af noget. Og at man ikke er en brik der bliver flyttet rundt, at man ikke altså ... Jeg tror det er vel det dybest set handler om at, indflydelse er jo vigtigt når det gælder noget mellemmenneskeligt. Altså hvis det var fordi jeg havde en hund eller sådan et eller andet, så ville jeg

tænke, ej den skal sgu ikke have indflydelse. Men lige så snart der er noget med nogle mennesker, så tænker jeg, jamen så er man jo nødt til at have indflydelse for ligesom at være et menneske ... Altså man kan sikkert godt være på en fabrik og gøre noget man slet ikke har indflydelse på, men gad vide om man så ikke finder ud af at have indflydelse på noget i et eller andet omfang alligevel? For altså, ja man er jo ikke menneskelig, hvis man ikke har noget indflydelse. Sådan tænker jeg mere. Altså det bliver en følelse af at så kunne man lige så godt være en maskine. Sådan tror jeg at det er for mig." (Interviewperson, psykiatrien)

Artikel 2: Betydningen af fysiske rammer for indflydelse i arbejdet

Svendsen, P. A., Abildgaard, J. S., Tanggaard, L., Madsen, I. E. H., & Andersen, M. F. (2021). Influence at work tied to materiality in Danish care work. *Nordic Journal of Working Life Studies*.

Link: <https://tidsskrift.dk/njwls/article/view/129222>

Projektets anden artikel er baseret på data fra fokusgruppe-interview med medarbejdere og interview med ledere. Artiklen viser, hvordan medarbejderes oplevelse af indflydelse i arbejdet er knyttet sammen med de fysiske rammer (materialiteten) på arbejdspladserne, som enten kunne øge eller begrænse medarbejdernes indflydelse i arbejdet. Betydningen af de fysiske rammer stod særligt tydeligt frem i to af de undersøgte arbejdsplaser, som derfor blev udvalgt som cases til artiklen. De to cases skitseres i tabel 8.

Case 1: Bygning hæmmer medarbejderes indflydelse på at udføre opgaver

Pædagogerne i denne case arbejder i en nybygget bygning, der var etableret som et prestigeprojekt for dagtilbud i kommunen. Medarbejdere havde givet input i designprocessen, men oplevede ikke, at deres bidrag var blevet del af den færdige bygning. Resultatet var, at der eksempelvis var stikkontakter i gulvniveau, så de kunne nås af børn, for få børnetoiletter, hvilket skaber toiletkøer, som dannede grobund for konflikter blandt børnene, samt manglende afskærmning på den udendørs trappe til første sal. Manglende dræn af legepladsen medførte desuden store vandpytter, som også var en sikkerhedsrisiko.

Pædagogerne fortalte, hvordan disse forhold begrænsede dem i, hvordan de kunne udføre deres opgaver. En af medarbejderne fortalte således:

”altså legepladsen har de måttet dræne jo, fordi der har kørt sådan nogle tunge ting og de har ikke vendt jorden, så børnene kunne drukne ude på legepladsen! Altså! Og det er jo det efterslæb vi stadig sidder med, [...]. Og det er jo derfor, det påvirker vores arbejdsmiljø, det er helt sikkert det der forbandede hus - det er helt sikkert at

det stadig sidder i os. At tingene stadig ikke fungerer, at tingene stadig ikke bliver repareret. Vores puslebord kan ikke køre op og ned [...]”.

Case 4: Bygning frisætter medarbejderes indflydelse på at udføre opgaver

Medarbejderne på dét bofællesskab for mennesker med handicap, som udgjorde case 4 i analyserne, fortalte modsat ovenstående, hvordan bygningerne på arbejdspladsen gav stor indflydelse til at løse deres arbejdsopgaver omkring at skabe udviklende og omsorgsfuldt samvær med beboerne. Bofællesskabet indeholder flere huse, hvor voksne med handicap bor sammen, fællesområder samt et bageri, mejeri, kunstværksted og flere andre værksteder, hvor beboerne kan arbejde med hjælp og under opsyn af medarbejderne. Flere af bygningerne har været bygget af medarbejderne, med udgangspunkt i at kunne løse deres kerneopgave bedst muligt. En medarbejder fortæller:

”Når jeg er på arbejde, så har jeg virkelig følelsen af, at jeg er sådan set fri til at sætte alle mulige projekter i vandet, dem, der skal dømmes, det er beboerne. Om jeg nu også gør de ting, som jeg lover. Om de overhovedet har godt af det eller hvad hedder det og synes, det er skægt og sjovt og alt sådan noget. Men jeg er fri til at sætte de projekter i vandet, som jeg egentlig vil, og jeg er jo langt hen ad vejen fri til at forvalte min arbejdstid og hverdag, som jeg vil. Altså der er jo ikke nogen drejebog herude.”

Tabel 8

Oversigt over de to cases i analyserne af fysiske rammer og indflydelse i arbejdet

| Case 1: Pædagoger i børneinstitution | Case 4: Pædagoger i bosted for mennesker med handicap |
|--|--|
| Medarbejderes indflydelse på opgaver begrænses af bygning | Medarbejderes indflydelse på opgaver øges af bygning |
| Medarbejdere kalder bygningen ”forbandet hus” | Medarbejdere kalder bostedet for ”god muld at vokse i” |
| Medarbejderes oplevelse af at arbejde i en bygning som begrænser deres indflydelse indebærer ”pres” og ”gå ned med flaget” | Medarbejderes oplevelse af at arbejde i en bygning, der øger deres indflydelse indebærer ”frihed” og ”at vokse som menneske” |
| Medarbejdere relaterer bygningen til et problematisk arbejdsmiljø og sygefravær | Medarbejdere relaterer bygningen til menneskelig udvikling og bedre mulighed for at udføre opgaver |
| Pseudo-involvering i design af bygningen er skadelig for medarbejderes faglige selvværd og tilknytning til arbejdspladsen | Reel involvering i design, planlægning og opførelse af bygningerne |
| Medarbejderes indflydelse er bundet til materialitet på en måde, der hindrer opgaveløsning | Medarbejder indflydelse er bundet til materialitet på en måde, der øger opgaveløsning |

Artikel 3: Skakmat! Kan prisen for indflydelse blive for stor?

Andersen, M. F., Ajslev, J., Tanggaard, L., & Svendsen, P. A. (2020). Skakmat–kan prisen for indflydelse blive for stor?. Tidsskrift for Arbejdsliv, 22(3), 9-24.

Link: <https://tidsskrift.dk/tidsskrift-for-arbejdsliv/article/download/122822/169919/257606>

Projektets tredje artikel er baseret på analyser af data fra feltstudiet i felt 1 med 41 interviews i på en større offentlig arbejdsplads inden for den ambulante psykiatri. Resultaterne viser, hvordan to standardiserede systemer i psykiatrien, behandlingspakker og Sundhedsplatformen, påvirker medarbejdernes indflydelsesrum. Derudover giver resultaterne eksempler på, hvordan medarbejdere forsøger at øge deres indflydelse for at løse arbejdsopgaverne til tilstrækkelig kvalitet. Resultaterne viser, at medarbejderne, i mødet med systemer som begrænser deres indflydelse, arbejder udover den tid de betales for, arbejder mere intensivt end ellers, samt arbejder uden om de officielle systemer for at genvinde indflydelse til at løse deres opgaver, med den kvalitet, de vurderer, er nødvendig. Artiklen præsenterer på den baggrund et nyt begreb, "skyggearbejde", om det arbejde som medarbejdere laver, uden at systemet eller ledelsen opdager det, samt relaterer medarbejderen arbejde rundt om systemerne til det etablerede begreb "workarounds". Analyserne viser også, at medarbejdernes workarounds kommer med en pris. De medfører gradvist en opfattelse af, at medarbejderne 1) gør noget forkert, 2) bliver overvåget, 3) kan blive opdaget og 4) det kan have personlige konsekvenser for dem at blive opdaget. Medarbejderne skjuler ofte dette arbejde, og det er forbundet med øget arbejdspress og belastning.

Skyggearbejde og behandlingspakker

Behandlingspakkerne blev indført i den ambulante psykiatri i 2013 og har betydet, at medarbejderne skal behandle patienterne inden for pakkernes fastsatte ydelser

herunder tidsfrister. Medarbejderne fortæller, hvordan behandlingspakkerne begrænser deres indflydelse på deres arbejde:

”Jo mere der tænkes i fastlåste strukturer og pakkeforløb, altså, jo mere det er patienterne, der skal passe ind i en pakke, og ikke behandlingen der skal passe til patienten, så bliver min indflydelse jo også mindre og mindre. Det er jo en udvanding af fagligheden, fordi det er jo at gøre psykiske lidelser til noget, man kan fuldstændig, ja, proppe ind i sådan nogle firkanter... .. hvor man ikke rigtigt, jamen, så ser man ikke bare på patientens behov. Og jo mere der er sådan noget, jo mindre faglighed bliver der.”

Artiklens analyser viser, at medarbejdere i mødet med begrænsende organisatoriske rammer – her behandlingspakkerne – praktiserer såkaldt *skyggearbejde*.

Skyggearbejde er en aktiv, bevidst hemmeligholdt arbejdspraksis, som fx kan være at forlænge behandlingsforløbet med flere sessioner end tilladt af behandlingspakken, undgå at registrere sessioner, hvor patienter udebliver, eller have ”skuffepatienter” som fortsat behandles efter pakkernes ophør. Artiklen viser, at medarbejdernes brug af skyggearbejde medfører negative konsekvenser for deres arbejdsliv og velbefindende. Skyggearbejde medfører arbejdsintensivering og arbejdstidsudvidelse. En medarbejder beskriver, hvordan hun føler sig skakmat af vilkårene i behandlingspakkerne:

”Jeg har jo medindflydelse, fordi den plan jeg lægger, er jo den plan, der sker. Men det er også meget, meget utilfredsstillende at skulle sige, jamen rent lavpraktisk der er vi bare nødt til at cutte noget af patienternes behandling. For jeg kan ikke... Jeg har ikke tiderne i min kalender. Altså det er sådan helt, jeg føler mig helt skakmat. Så jeg har medindflydelse, men på den anden side, så føler jeg også, at jeg er bundet af vilkårene”

Workarounds og Sundhedsplatformen

Sundhedsplatformen er et digitalt patientjournalssystem, som samler alle informationer om patientens forløb, behandling, udredning, etc. i sundhedsvæsenet. Systemet er siden maj 2016 implementeret på alle hospitaler i Region Hovedstaden og Region Sjælland. Medarbejdere fortalte, at Sundhedsplatformen havde medført forøget

tidsforbrug på registrering og dokumentation. Eksempelvis fandt de mange meningsløse "klik-opgaver", hvor bokse skulle tjekkes af, hvilket tog tid fra patientkontakt. Medarbejderne oplevede, at Sundhedsplatformen passede dårligt til deres arbejdsgange, arbejdsopgaver og behov.

En medarbejder udtrykte følgende:

"Det ikke er vores arbejdsgange, der former IT-systemet, men IT-systemet der former vores arbejdsgange"

En anden medarbejder uddyber, hvordan det tager fokus fra den faglige kerneopgave, som er at diagnosticere og behandle patienter:

"Vi skal sidde og skrive nogle journaler, som ikke inviterer til, at vi egentlig laver en ordentlig beskrivelse af patienternes problematik, men går enormt meget op i sådan mere standardpunkter om, hvad patienten har haft af allergier... .. folk bruger al deres energi på at forstå systemet og acceptere skabelonen og så prøve at få deres ting ind i den skabelon, og det bruger de rigtigt meget energi på i stedet for bare at bruge energi på, hvad de gerne vil, altså indholdet."

I respons til dette oplevede misforhold mellem den faglige kerneopgave, og det anvendte dokumentationssystem, endte medarbejderne med at lave såkaldte *workarounds*, og arbejde udenom standarderne og systemet. Medarbejderne holdt flere af disse workarounds for sig selv, og de bliver usikre på, hvilke konsekvenser det kunne have, hvis deres workarounds blev opdaget. En medarbejder fortæller:

"Jeg skriver patienternes navne i Outlook, og det bliver jeg altså ved med. Hvad vil de gøre ved det? Så må de jo fyre mig, eller putte mig i fængsel. De stiller os nok ikke op på række og skyder os"

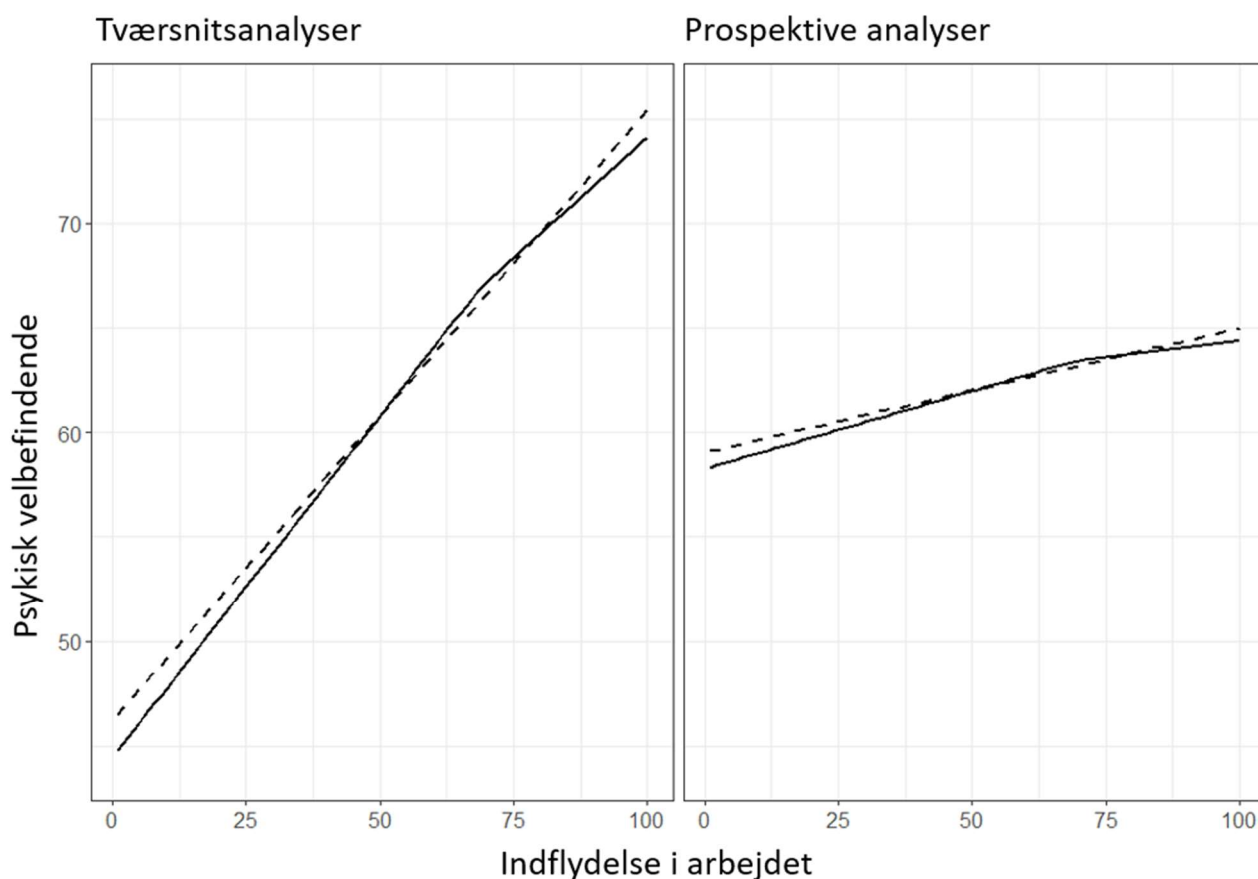
Artikel 4: Indflydelse i arbejdet i forhold til psykisk velbefindende

Clausen, T., Pedersen, L. R. M., Andersen, M. F., Theorell, T., & Madsen, I. E. (2021). Job autonomy and psychological well-being: A linear or a non-linear association? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-11.

Link: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1972973>

I projektets fjerde artikel, undersøgte vi sammenhængen mellem indflydelse i arbejdet og psykisk velbefindende kvantitativt i to analyser. Vi gennemførte både en tværsnitsanalyse, hvor indflydelse og psykisk velbefindende blev målt samtidig og en prospektiv analyse, hvor vi ser på sammenhængen over tid, med en opfølgingsperiode på seks måneder.

I tværsnitsanalysen fandt vi en sammenhæng mellem indflydelse i arbejdet og psykisk velbefindende, og vi fandt, at denne sammenhæng bedst blev beskrevet med en stykkevist lineær model med ét knæk. Analyserne, som er visualiseret i figur 4, viste, at mere indflydelse var forbundet med bedre psykisk velbefindende, men at kurven for sammenhængen havde en højere hældning (var mere stejl) ved lavere niveauer af indflydelse end ved højere indflydelse. Vi fandt dog ingen tegn på, at mere indflydelse på noget tidspunkt skulle være forbundet med reduceret psykisk velbefindende. Det samme mønster gjorde sig gældende i den prospektive analyse, omend der i denne analyse ikke var forskel på, hvor godt den lineære model og den stykkevist lineære model passede til data.



Figur 4. Illustration af sammenhængen mellem indflydelse i arbejdet og psykisk velbefindende

Resultaterne fra den lineære model og den stykkevist lineære model med ét knæk vises i tabel 9, hvor der også fremgår en p-værdi for det statistiske test af, hvorvidt den stykkevist lineære model passer bedre til data end den lineære model. For den lineære model angives et estimat for hældningen, som er den samme for alle niveauer af indflydelse, mens der for den stykkevist lineære model er angivet to hældninger, for hhv. før og efter det angivne knæk ved en indflydelsesscore på 68,75 ud af 100. Resultaterne viser, at indflydelse i arbejdet er forbundet med bedre psykisk velbefindende, men at denne sammenhæng er lidt svagere for medarbejdere med det højeste niveau af indflydelse (39,3% af studiepopulationen).

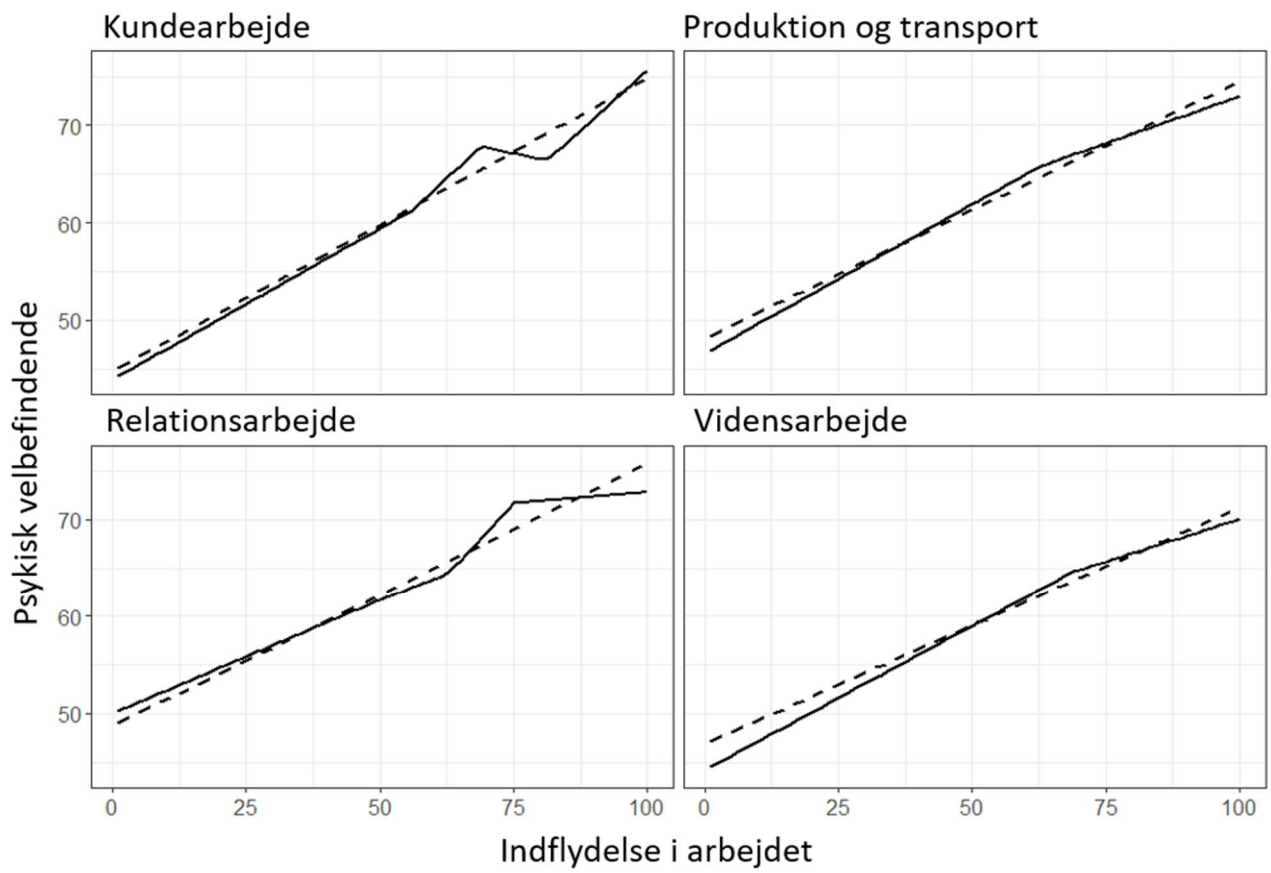
Tabel 9**Sammenhæng mellem indflydelse og psykisk velbefindende i den fulde studiepopulation: resultater fra tværsnits- og prospektive analyser**

| | | Hældning for lineær model | Hældning for ikke-lineær model | p for ikke-lineær model |
|--|-----------------------------|---------------------------|--|-------------------------|
| Fuld studiepopulation (tværsnit) ¹ | Indflydelse i arbejdet | 0,30 | (0; 68,75) 0,33 (68,75; 100) 0,23 | 0,019 |
| Fuld studiepopulation (prospektivt) ² | Indflydelse i arbejdet (T1) | 0,06 | (0 ; 68.75) 0,08 (68.75 ; 100) 0,04 | 0,361 |

¹Justeret for køn, alder og jobgruppe

²Justeret for køn, alder, jobgruppe og psykisk velbefindende ved baseline

Når vi opdelte analyserne på typen af arbejde (Vidensarbejde, Relationsarbejde, Produktion og transport og Kundearbejde), fandt vi overordnet set et lignende mønster, altså at højere indflydelse i arbejdet var forbundet med bedre psykisk velbefindende (figur 4). En enkelt undtagelse var Kundearbejde, hvor kurven kortvarigt knækkede, således at mere indflydelse imellem score 68.75 og 81.25 var forbundet med mindre psykisk velbefindende, men denne tendens er ikke statistisk signifikant, og kan således skyldes tilfældig variation i data. I de andre typer af arbejde var højere indflydelse konsekvent forbundet med bedre psykisk velbefindende. Analyserne viste støtte til en stykkevist lineær sammenhæng for svarpersoner med Relationsarbejde, mens resultaterne for de tre øvrige typer af arbejde, stemte bedst overens med en lineær model.



Figur 4. Illustration af sammenhængen mellem indflydelse i arbejdet og psykisk velbefindende i forskellige typer af arbejde

Supplerende analyser: Indflydelse i arbejdet og selv vurderet stress

En højere grad af indflydelse i arbejdet hang også sammen med en lavere risiko for selv vurderet stress, som det fremgår af tabel 10. Der var en dosis-respons sammenhæng mellem indflydelse og selv vurderet stress, således at mere indflydelse var trinvist forbundet med mindre risiko for stress. For gruppen med den højeste grad af indflydelse i arbejdet var der en 0,48 gange mindre sandsynlighed for at rapportere selv vurderet stress. Da vi gentog analyserne opdelt på de forskellige jobtyper (vidensarbejde, relationsarbejde, produktion og transport, kundearbejde), fandt vi lignende mønstre inden for de fire grupper.

Tabel 10

Sammenhæng mellem indflydelse i arbejdet og selv vurderet stress:

| Indflydelse i arbejdet | Antal personer | % | Selv vurderet stress ¹ | |
|------------------------|----------------|------|-----------------------------------|--|
| | | | Ujusteret model RR [95% CI] | Justeret Model ² RR [95% CI] |
| 0-50 point (ref.) | 1060 | 28,5 | 1,00 | 1,00 |
| 51-63 point | 739 | 19,8 | 0,81 [0,68-0,98] | 0,74 [0,62-0,89] |
| 64-75 point | 1017 | 27,3 | 0,59 [0,49-0,71] | 0,54 [0,45-0,65] |
| 76-100 point | 909 | 24,4 | 0,56 [0,46-0,68] | 0,48 [0,39-0,59] |

¹Blandt de 3725 deltagere, var der 672 (18,0 %), som rapporterede selv vurderet stress

²Justeret for køn, alder, jobgruppe og uddannelse

Supplerende analyser: Indflydelse i arbejdet og muligheder for at løse kerneopgaven.

En højere grad af indflydelse i arbejdet hang også sammen med en højere sandsynlighed for at rapportere gode muligheder for at kunne udføre sit arbejde tilfredsstillende, som det fremgår af tabel 11. Der var en dosis-respons sammenhæng mellem indflydelse og muligheder for at udføre arbejdet tilfredsstillende, og for gruppen med den højeste grad af indflydelse i arbejdet var der en 2,5 gange større sandsynlighed for at rapportere, at man kunne udføre sit arbejde tilfredsstillende. Sammenhængen var statistisk signifikant. Da vi gentog analyserne opdelt på de forskellige jobtyper (vidensarbejde, relationsarbejde, produktion og transport, kundearbejde), fandt vi lignende mønstre inden for de fire grupper.

Tabel 11

Sammenhæng mellem indflydelse og udførelse af kerneopgaven (Spørgsmål: Giver forholdene på din arbejdsplads mulighed for, at du kan udføre arbejdet tilfredsstillende?)

| Indflydelse i arbejdet | Antal personer | % | Udførelse af kerneopgaven ¹ | |
|------------------------|----------------|------|--|--|
| | | | Ujusteret model RR [95% CI] | Justeret Model ² RR [95% CI] |
| 0-50 point (ref.) | 1060 | 28,5 | 1,00 | 1,00 |
| 51-63 point | 739 | 19,8 | 1.59 [1.42-1.78] | 1,59 [1,43-1,79] |
| 64-75 point | 1017 | 27,3 | 2.16 [1.96-2.38] | 2,13 [1,93-2,35] |
| 76-100 point | 909 | 24,4 | 2.62 [2.38-2.87] | 2,55 [2,31-2,81] |

¹Blandt de 3725 deltagere, var der 2169 (58,2 %), som rapporterede gode muligheder for at udføre kerneopgaven

²Justeret for køn, alder, jobgruppe og uddannelse

En højere grad af indflydelse i arbejdet hang også sammen med en højere sandsynlighed for at rapportere, at man kunne udføre sit arbejde i en kvalitet, man var tilfreds med, som det fremgår af tabel 12. Der var en dosis-respons sammenhæng mellem indflydelse og muligheder for at udføre arbejdet i en tilfredsstillende kvalitet, og for gruppen med den højeste grad af indflydelse i arbejdet var der en 2,4 gange større sandsynlighed for at rapportere, at man kunne udføre sit arbejde i en kvalitet, man var tilfreds med. Sammenhængen var statistisk signifikant. Da vi gentog analyserne opdelt på de forskellige jobtyper (vidensarbejde, relationsarbejde, produktion og transport, kundearbejde), fandt vi lignende mønstre inden for de fire grupper.

Tabel 12

Sammenhæng mellem indflydelse og udførelse af kerneopgaven (Spørgsmål: Kan du udføre dit arbejde i en kvalitet, du er tilfreds med?)

| Indflydelse i arbejdet | Antal personer | % | Udførelse af kerneopgaven ¹ | |
|------------------------|----------------|------|--|--|
| | | | Ujusteret model RR [95% CI] | Justeret Model ² RR [95% CI] |
| 0-50 point (ref.) | 1060 | 28,5 | 1,00 | 1,00 |
| 51-63 point | 739 | 19,8 | 1.40 [1.25-1.57] | 1,52 [1,36-1,70] |
| 64-75 point | 1017 | 27,3 | 1.74 [1.58-1.92] | 1,91 [1,72-2,11] |
| 76-100 point | 909 | 24,4 | 2.26 [2.06-2.48] | 2,46 [2,23-2,71] |

¹Blandt de 3725 deltagere, var der 1987 (53,3 %), som rapporterede gode muligheder for at udføre kerneopgaven

²Justeret for køn, alder, jobgruppe og uddannelse

Diskussion

Opsummering af projektets resultater

Vi fandt, at medarbejdere inden for omsorgs- og vidensarbejde oplever indflydelse i arbejdet i forbindelse med indflydelse på deres arbejdsopgaver, indflydelse via relationer, og at det er forbundet med deres identitet. Inden for hver af de tre typer af indflydelse i arbejdet så vi konsekvenser for medarbejdernes opgaveløsning, deres oplevelse af tilhørsforhold og deres selvforståelse. Vi fandt desuden, at indflydelse er bundet tæt til og formes af de organisatoriske rammer på arbejdspladsen, både i form af styrings- og ledelsesteknologier som målstyring og standardisering, samt de materielle fysiske rammer. Vi fandt ydermere, at en højere grad af indflydelse i arbejdet hænger sammen med bedre psykisk velbefindende, en lavere risiko for selv vurderet stress, og en større sandsynlighed for at rapportere gode muligheder for at udføre sin kerneopgave. Der var ingen indikationer at mere indflydelse efter et vist niveau var forbundet et fald i psykisk velbefindende. Vi så ingen systematiske forskelle på sammenhænge mellem indflydelse i arbejdet og medarbejdernes velbefindende og trivsel i de forskellige typer af jobs som indgik i de datamaterialer der lå til grund for projektets analyser.

Organisatoriske forhold, der former betingelserne for indflydelse i arbejdet

På de undersøgte arbejdspladser fandt vi forskellige organisatoriske forhold, herunder styrings- og ledelsesteknologier og fysiske rammer, der formede medarbejdernes indflydelse i arbejdet. Vi fandt også, at medarbejdere aktivt forsøger at skabe indflydelse i arbejdet, når de oplever, at deres indflydelse bliver begrænset.

Medarbejdere anvender workarounds og skjuler dele af deres arbejde for at udføre deres opgaver i overensstemmelse med deres professionelle dømmekraft.

Workarounds betegner situationer, hvor medarbejdere bevidst bruger systemer på andre måder, end de var tiltænkt, helt undgår at bruge dem, eller udvikler andre værktøjer og systemer til at løse opgaverne.⁸⁶ Workarounds er velbeskrevet i den danske sundhedssektor⁸⁷ og internationalt.^{88,89} Vi fandt, at medarbejdere anså workarounds for en nødvendighed for at udøve deres arbejde i overensstemmelse med deres professionelle dømmekraft. Vores resultater er i tråd med tidligere

forskning, der har vist, hvordan medarbejdere i psykiatrien oplever, at standardiserede systemer udfordrer deres professionelle dømmekraft.⁹⁰

Udover at medarbejderne arbejder uden om de etablerede arbejdsgange, så peger vores resultater også på, at medarbejderne aktivt skjuler dele af deres workarounds – en praksis som vi her har benævnt *skyggearbejde*. Som begreb dækker skyggearbejde over medarbejdernes praksis med at skjule dele af deres forsøg på at skabe indflydelse nok til at udføre deres opgaver med afsæt i deres professionelle dømmekraft. Begrebet kombinerer teori om workarounds med teorier om *usynligt arbejde* og *job crafting*. Usynligt arbejde er et etableret begreb i feministiske studier,⁹¹ der især er blevet anvendt indenfor litteraturen om arbejdsmiljøforhold i sundhedssektoren, til at beskrive arbejde som ikke fremhæves eller belønnes som egentligt arbejde.⁹²⁻⁹⁶ Tidligere studier har eksempelvis vist, hvordan vigtigt arbejde i psykiatrien ikke anerkendes i behandlingspakkernes strukturering af en psykiatrisk session.⁹⁰ Litteraturen om job crafting beskriver, hvordan medarbejdere søger at forme deres arbejdsrolle eller arbejdsopgaver i en retning, de selv ønsker.⁹⁷ Begrebet skyggearbejde har paralleller til job crafting, men er kendetegnet ved at medarbejderne øger antallet af deres opgaver. Skyggearbejde dækker altså situationer, hvor arbejdet ikke bare usynliggøres af magtstrukturer på arbejdspladsen, men hvor medarbejderne aktivt skjuler dele af deres arbejde for at skabe indflydelse til at kunne udføre arbejdet på den måde, som de vurderer er nødvendigt.

Vores analyser viste også, at indflydelse i arbejdet formes af de fysiske rammer på arbejdspladsen, og arbejdspladsens materialitet. Materialitet som del af det psykosociale arbejdsmiljø er ikke ukendt, det har været fremhævet allerede i den tidlige psykosociale arbejdsmiljøforskning^{98,99}. I nyere tid har studier af materialitet på arbejdspladser ofte haft fokus på effekterne af at introducere nye teknologier.¹⁰⁰⁻¹⁰³ I forhold til eksisterende materielle objekter på arbejdspladser har enkelte arbejdsmiljøstudier inden for Science and Technology Studies (STS) peget på, hvordan hverdagsagtige elementer i arbejdspladsens materialitet opstår som arbejdsmiljøproblematikker.¹⁰⁴⁻¹⁰⁶ Fokus er også for nyligt blevet sat på objekters betydning for patienters bedring efter mentale helbredsudfordringer.¹⁰⁷ Ligesom disse studier peger vi på, at omsorgs- og vidensarbejdere arbejder i omgivelser præget af materialitet, heriblandt materielle objekter, og disse fysiske rammer er med til at forme deres muligheder for at udøve indflydelse i deres arbejde.

Konsekvenser af indflydelse i arbejdet

På tværs af de forskellige dele af projektet fandt vi, at indflydelse (stadig) er vigtigt for medarbejderes velbefindende og trivsel. De kvalitative analyser peger på, at indflydelse i arbejdet har betydning for opgaveløsning, oplevelsen af tilhørsforhold, samt selvforståelse og identitet. Dét at have indflydelse i arbejdet blev blandt de interviewede medarbejdere forbundet med selve det at være menneske, og det at blive anerkendt som et menneske frem for en robot eller en spillebrik. Analyserne pegede altså på, at der er en klar anerkendelsesdimension forbundet med at have indflydelse i sit arbejde. Vi så også positive konsekvenser af indflydelse i arbejdet, idet indflydelse på tværs af de forskellige analyser hang sammen med bedre psykisk velbefindende, mindre selvvurderet stress, og bedre selvrapporterede muligheder for at løse kerneopgaven. På baggrund af projektets analyser af forskellige datamaterialer indsamlet og analyseret ved forskellige metoder kan vi altså samlet set konkludere, at vores resultater tyder på, at indflydelse i arbejdet er vigtigt for medarbejderes velbefindende og trivsel, også i en nutidig kontekst.

Vores resultater skal ses i lyset af det stadigt voksende antal studier, som viser, at lav indflydelse i arbejdet er forbundet med negative udfald relateret til psykisk helbred, såsom øget risiko for burnout¹⁰⁸ og depression.^{37,109,110} Der synes derfor ikke at være grund til at tro, at indflydelse i arbejdet har mistet sin betydning for medarbejderes trivsel og velbefindende i det nutidige arbejdsliv. Vores projekt giver ydermere et bud på, *hvorfor*, indflydelse i arbejdet er så vigtigt for medarbejderne psykiske velbefindende. Indflydelse i arbejdet forbindes af interviewpersonerne med både følelsen af at høre til som en del af et arbejdsfællesskab, og selve dét at være menneske. Anerkendelse fra andre, og dét at være en del af fællesskabet, fremfor at stå uden for det, betragtes som helt centralt for menneskers psykiske velbefindende. Dette følger eksempelvis af Honneth's anerkendelsesteori,¹¹¹ som beskriver, hvordan anerkendelse igennem fællesskabet og relationen til gruppen, er en af tre sfærer for anerkendelse, som er central for menneskets udvikling. Anerkendelse igennem gruppen medfører selvværdsættelse, og manglen på anerkendelse er en krænkelse,

som kan medføre tab af selvværd og det positive selvbillede, som er centralt for menneskets udvikling.

Lavt eller manglende selvværd er også centralt for udviklingen af psykiske lidelser som depression¹¹²⁻¹¹⁴ og nogle teorier om udviklingen af depression bygger på, at de underliggende mekanismer kan være centreret omkring manglende selvværd, som bliver forstærket ved afvisningen fra andre nærtstående personer, fra hvem man søger anerkendelse og bekræftelse.¹¹⁵ Hvis manglende indflydelse, som vores resultater tyder på, kan forbindes med en følelse af at stå uden for fællesskabet og manglende anerkendelse, er det altså en plausibel mekanisme, hvorigennem vi kan forbinde indflydelse i arbejdet med medarbejderes psykiske velbefindende, og måske på sigt også psykiske helbredsproblemer. En plausibel mekanisme som kan forklare sammenhængen er en del af Hill's kausalitetskriterier,¹¹⁶ som kan anvendes til at vurdere sandsynligheden for, at en observeret sammenhæng er udtryk for en årsags-virkningssammenhæng, altså i dette tilfælde, at lav indflydelse i arbejdet forårsager psykiske helbredsproblemer.

Vores fund er også i tråd med Ryan og Deci's selvbestemmelsesteori,¹¹⁷ som beskriver autonomi som et grundlæggende menneskeligt behov, og at fraværet af autonomi medfører psykisk mistrivsel og fremmedgørelse. Ligeledes harmonerer vores resultater med Semmer's Stress as offense to self perspektiv på arbejdsrelateret stress,⁷¹ som fremfører, at et tværgående kendetegn ved de kendte teorier om, hvordan arbejdet kan medføre stress-reaktioner, er, at de arbejdsmiljømæssige stressorer er forbundet med en trussel mod menneskers selvværd. Ifølge Semmer kan handlinger, som signalerer manglende anerkendelse, medføre "stress as disrespect" og udgøre en trussel mod ens selvværd.

Projektets styrker og begrænsninger

Det er en væsentlig styrke ved projektet, at vi har undersøgt vores forskningsspørgsmål ved hjælp af forskelligartede metoder og uafhængige data, både i form af feltstudier, interview og spørgeskemadata. De resultater, vi har fundet i projektet, som går igen på tværs af projektets forskellige dele, kan vanskeligt forklares ved eksempelvis confounding eller manglende generaliserbarhed. Når vi eksempelvis ser både i de kvalitative analyser, at indflydelse i arbejdet forbindes med

elementer af anerkendelse, tilhørsforhold og identitet, som vi ved er centralt for menneskers psykiske velbefindende, og i de kvantitative analyser, at indflydelse i arbejdet hænger statistisk sammen med psykisk velbefindende, er det et stærkt argument for, at der ér sammenhænge. Det er også et argument for at disse sammenhænge ikke skyldes andre bagvedliggende faktorer, eller at et dårligt psykisk velbefindende har negativ indvirkning på medarbejdere oplevelse af deres arbejdsmiljø, som er en kritik, der har været fremført af eksempelvis Mikkelsen et al.¹¹⁸ Kritikken går på, at den eksisterende forskning i sammenhænge mellem arbejdsmiljø og depression ikke i tilstrækkelig grad har taget højde for effekten af psykisk velbefindende på rapporteringstidspunktet, når arbejdsmiljøet måles med spørgeskema. I den kvantitative forskning kan der tages højde for denne effekt ved at justere den prospektive analyse af sammenhængen mellem indflydelse i arbejdet og psykisk velbefindende for svarpersonernes psykiske velbefindende på svartidspunktet, som fx er gjort i en tidligere rapport om sammenhænge mellem psykosocialt arbejdsmiljø og velbefindende.¹¹⁹ Dette medfører dog muligvis en overjustering, som fører til en undervurdering af effekten af arbejdsmiljøet på det psykiske helbred.¹¹⁰ Det er derfor en væsentlig metodemæssig styrke ved indeværende projekt, at kunne vise de undersøgte sammenhænge både med kvalitative og kvantitative metoder. Deraf følger, at hvis de fundne sammenhænge mellem indflydelse i arbejdet og psykisk velbefindende skyldes, at medarbejdernes velbefindende påvirker deres oplevelse af arbejdsmiljøet, så er det i hvert fald ikke en mekanisme, som de interviewede medarbejdere selv peger på.

Generaliserbarheden af de kvalitative analyser, som fokuserede på medarbejdere i videns- og relationsarbejde, bestyrkes ligeledes af de kvantitative analyser, som fandt lignende mønstre i de fire forskellige jobtyper, som var med i de kvantitative data. Det må dog bemærkes, at konteksten vil være af betydning for en række af de undersøgte fænomener, hvilket netop blev tydeliggjort af de kvalitative analyser, som viser betydningen af den organisatoriske og fysiske kontekst. Det er således muligt at resultaterne af den kvalitative undersøgelse ville se anderledes ud, hvis den var blevet foretaget i andre jobs end omsorgs- og relationsarbejde, fx indenfor industri eller håndværk. Projektet har også en række begrænsninger. Vi har primært analyseret selvrapporterede data indsamlet via interview eller spørgeskemaer, og vi begrænser os derfor til at kunne beskrive medarbejderes egne oplevelser og forståelser af

indflydelse i deres arbejdsliv. Fokus for projektet har således også været den oplevede indflydelse i arbejdet. Tidligere forskning har fundet, at strukturelle ændringer, der øger indflydelsen i arbejdet, kan have forskellig virkning, for forskellige medarbejdergrupper.¹²⁰ Nævnte studie fandt ligeledes, at de forandringerne medførte øget konfliktniveau og samarbejdsproblemer. En afdækning af sådanne mulige negative virkninger af en øget grad af indflydelse, har ligget uden for formålet med denne undersøgelse. Fokus for indeværende projekt har ligeledes været på individers egen oplevelse af den direkte indflydelse i arbejdet, som kan adskilles fra den indirekte indflydelse, som sker igennem gennem repræsentanter på fx gruppe-, arbejdsplads- eller samfundsniveau (fx gennem samarbejdsudvalg på arbejdspladsen, fagforeninger mv.), hvor forskningen ofte har et mere institutionelt fokus.¹²¹ Den oplevede indflydelse i arbejdet afhænger antageligvis af en række forskellige forhold, både den faktiske grad af indflydelse, som medarbejderen har, men i tillæg hertil kan der sandsynligvis være forskelle i forventningen om indflydelse – både på individ- og gruppeniveau, som ville kunne påvirke oplevelsen af indflydelse i arbejdet. Det er således muligt, at projektets resultater havde været anderledes, hvis fokus for projektet havde været mere institutionelt og fokuseret på eksempelvis medarbejderdemokrati eller andre strukturelle forhold. Det er også væsentligt at præcisere, at resultaterne fra projektets kvantitative analyser kan ses som udtryk for betydningen af indflydelse i arbejdet for psykisk velbefindende i gennemsnit blandt deltagerne. Analysernes resultater udelukker ikke, at der kan være individuelle variationer i, hvordan medarbejdere påvirkes af indflydelse i arbejdet.

Da vi undersøgte sammenhængen mellem indflydelse i arbejdet og de oplevede muligheder for at løse kerneopgaven tog vi udgangspunkt i at indflydelsen i arbejdet påvirker mulighederne for løsning af kerneopgaven. Analyserne er dog gennemført på tværsnit, og det er væsentligt at være opmærksom på, at det ikke kan udelukkes at sammenhængen er omvendt, altså at de oplevede muligheder for at løse kerneopgaven påvirker oplevelsen af indflydelse i arbejdet. Den tidsmæssige rækkefølge i disse sammenhænge vil være relevant at afdække nærmere i fremtidig forskning.

I de enkelte dele af projektet, i form af de publicerede videnskabelige artikler, har vi arbejdet monometodisk, altså enten kvalitativt eller kvantitativt. Vi fravalgte at skrive en artikel som var mixed-methods og som bandt de forskellige metoder sammen,

fordi begge typer af analyser vanskeligt kunne passes ind i et relativt kort artikel-format. Vores mixed methods tilgang har således primært ligget i, at vi har arbejdet tværfagligt og ladet de forskellige dele af projektet informere hinanden løbende undervejs. Vores håb er desuden, at indeværende rapport også vil bidrage til en mere nuanceret forståelse af indflydelse i arbejdet i et mixed methods perspektiv, ved at præsentere de forskellige dele af projektet i sammenhæng med hinanden.

Konklusion

På baggrund af projektets analyser af forskellige datamaterialer indsamlet og analyseret ved forskellige metoder kan vi samlet set konkludere, at vores resultater tyder på, at indflydelse i arbejdet er vigtigt for medarbejderes velbefindende og trivsel i en nutidig arbejdspladskontekst. Resultaterne peger på, at indflydelse i arbejdet formes af de organisatoriske og fysiske rammer for arbejdet, og at medarbejdere arbejder aktivt for at skabe indflydelse i deres arbejde, når den bliver begrænset. Projektets resultater peger også på, at vigtigheden af indflydelse i arbejdet for medarbejderes psykiske velbefindende og trivsel kan forklares ud fra indflydelsens betydning for muligheden for at løse opgaver tilfredsstillende, samt oplevelsen af anerkendelse og dét at høre til som en del af et arbejdsfællesskab, og dét at være et aktivt subjekt frem for et passivt objekt. Således giver projektets resultater os ikke bare svar på, *hvorvidt* indflydelse i arbejdet er forbundet med velbefindende og trivsel, men også en plausibel forklaringsmodel for, *hvordan* det påvirker os som mennesker. Denne viden er et vigtigt grundlag for fremtidig forskning i emnet, og forebyggende tiltag i praksis, for at øge medarbejdernes indflydelse i deres arbejde.

Litteraturliste

1. Gardell B. Arbetsinnehåll och livskvalitet: en sammanställning och diskussion av samhällsvetenskaplig forskning rörande människan och arbetet: Prisma i samarbete med Landsorganisationen i Sverige; 1976.
2. Frankenhaeuser M, Gardell B. Underload and overload in working life: Outline of a multidisciplinary approach. *Journal of Human Stress* 1976; **2**(3): 35-46.
3. Karasek R, Baker D, Marxer F, Ahlbom A, Theorell T. Job decision latitude, job demands, and cardiovascular disease: a prospective study of Swedish men. *American Journal of Public Health* 1981; **71**(7): 694-705.
4. Karasek R, Theorell T. Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life. . New York: Basic Books; 1990.
5. De Jonge J. Job autonomy, well-being, and health: A study among Dutch health care workers. 1995.
6. Wilkinson A, Gollan PJ, Marchington M, Lewin D. Conceptualizing employee participation in organizations. *The Oxford handbook of participation in organizations*; 2010.
7. Faturochman M. The job characteristics theory: A review. *Buletin Psikologi UGM* 1997.
8. Aronsson G. Dimensions of control as related to work organization, stress, and health. *International journal of health services* 1989; **19**(3): 459-68.
9. Kristensen AR, Pedersen M. Strategisk selvledelse: Ledelse mellem frihed og forretning: Gyldendal A/S; 2013.
10. Christiansen J, H H. Privatansatte magistres psykiske arbejdsmiljø. 2010-Privatansatte-magistres-psykiske-arbejdsmiljø-en-spørgeskemaundersøgelse.pdf (casa-analyse.dk), 2010.
11. Andersen V, Bramming P, Nielsen F. Arbejdsmiljø for fremtiden - nye ledelsesformer, nye måder at opfatte arbejde på. 4411_forside_web.qxp (ftf.dk): Landsorganisationen i Danmark, 2007.
12. Rugulies R, Christensen KB, Borritz M, Villadsen E, Bültmann U, Kristensen TS. The contribution of the psychosocial work environment to sickness absence in human service workers. Results from a 3-year follow-up study in Denmark. *Work & Stress* 2007; **21**(4): 293-311.
13. Clausen T, Nielsen K, Carneiro IG, Borg V. Job demands, job resources and long-term sickness absence in the Danish eldercare services: a prospective analysis of register-based outcomes. *Journal of Advanced Nursing* 2012; **68**(1): 127-36.
14. Kivimäki M, Nyberg ST, Batty GD, et al. Job strain as a risk factor for coronary heart disease: a collaborative meta-analysis of individual participant data. *The Lancet* 2012; **380**(9852): 1491-7.
15. Hauke A, Flintrap J, Brun E, Rugulies R. The impact of work-related psychosocial stressors on the onset of musculoskeletal disorders in specific body regions: A review and meta-analysis of 54 longitudinal studies. *Work & Stress* 2011; **25**(3): 243-56.
16. Clausen T, Andersen LL, Holtermann A, Jorgensen AF, Aust B, Rugulies R. Do self-reported psychosocial working conditions predict low back pain after adjustment for both physical work load and depressive symptoms? A prospective study among female eldercare workers. *Occup Environ Med* 2013; **70**(8): 538-44.
17. Hjarsbech PU, Andersen RV, Christensen KB, Aust B, Borg V, Rugulies R. Clinical and non-clinical depressive symptoms and risk of long-term sickness absence among female employees in the Danish eldercare sector. *Journal of Affective Disorders* 2011; (1-3): 87-93.
18. Thorsen S, Rugulies R, Hjarsbech P, Bjorner J. The predictive value of mental health for long-term sickness absence: the Major Depression Inventory (MDI) and the Mental Health Inventory (MHI-5) compared. *Bmc Medical Research Methodology* 2013; **13**(1): 115.
19. Thielen K, Nygaard E, Andersen I, Diderichsen F. Employment consequences of depressive symptoms and work demands individually and combined. *European Journal of Public Health* 2013.
20. Terluin B, Rhenen W, Anema J, Taris T. Psychological symptoms and subsequent sickness absence. *Int Arch Occup Environ Health* 2011; **84**(7): 825-37.

21. Hemingway H, Marmot M. Evidence based cardiology: psychosocial factors in the aetiology and prognosis of coronary heart disease. Systematic review of prospective cohort studies. *British Medical Journal* 1999; **318**(7196): 1460-7.
22. Kuper H, Marmot M, Hemingway H. Systematic review of prospective cohort studies of psychosocial factors in the aetiology and prognosis of coronary heart disease. *Seminars in Vascular Medicine* 2002; **2**(3): 267-314.
23. Nielsen NR, Zhang ZF, Kristensen TS, Netterstrom B, Schnohr P, Gronbaek M. Self reported stress and risk of breast cancer: prospective cohort study. *British Medical Journal* 2005; **331**(7516): 548.
24. Barth J, Schumacher M, Herrmann-Lingen C. Depression as a risk factor for mortality in patients with coronary heart disease: a meta-analysis. *Psychosomatic Medicine* 2004; **66**(6): 802-13.
25. Nielsen NR, Kristensen TS, Schnohr P, Grønbaek M. Perceived stress and cause-specific mortality among men and women: results from a prospective cohort study. *American journal of epidemiology* 2008; **168**(5): 481-91.
26. Mäkikangas A, Schaufeli W, Leskinen E, Kinnunen U, Hyvönen K, Feldt T. Long-Term Development of Employee Well-Being: A Latent Transition Approach. *Journal of Happiness Studies* 2015: 1-21.
27. Meier LL, Semmer NK, Elfering A, Jacobshagen N. The double meaning of control: Three-way interactions between internal resources, job control, and stressors at work. *Journal of occupational health psychology* 2008; **13**(3): 244.
28. Theorell T, Hammarström A, Aronsson G, et al. A systematic review including meta-analysis of work environment and depressive symptoms. *BMC Public Health* 2015; **15**(1): 738.
29. Rugulies R, Bültmann U, Aust B, Burr H. Psychosocial work environment and incidence of severe depressive symptoms: Prospective findings from a 5-year follow-up of the Danish Work Environment Cohort Study. *American Journal of Epidemiology* 2006; **163**(10): 877-87.
30. Rydstedt LW, Ferrie J, Head J. Is there support for curvilinear relationships between psychosocial work characteristics and mental well-being? Cross-sectional and long-term data from the Whitehall II study. *Work and Stress* 2006; **20**(1): 6-20.
31. Chung-Yan GA. The nonlinear effects of job complexity and autonomy on job satisfaction, turnover, and psychological well-being. *Journal of occupational health psychology* 2010; **15**(3): 237.
32. De Jonge J, Schaufeli WB. Job characteristics and employee well-being: a test of Warr's Vitamin Model in health care workers using structural equation modelling. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior* 1998; **19**(4): 387-407.
33. de Jonge J, Reuvers MIMEN, Houtman ILD, Bongers PM, Kompier MAJ. Linear and nonlinear relations between psychosocial job characteristics, subjective outcomes, and sickness absence: Baseline results from SMASH. *Journal of Occupational Health Psychology* 2000; **5**(2): 256-68.
34. Häusser JA, Mojzisch A, Niesel M, Schulz-Hardt S. Ten years on: A review of recent research on the Job Demand-Control (-Support) model and psychological well-being. *Work & Stress* 2010; **24**(1): 1-35.
35. Luchman JN, Gonzalez-Morales MG. Demands, Control, and Support: A Meta-Analytic Review of Work Characteristics Interrelationships. *Journal of Occupational Health Psychology* 2013; **18**(1): 37-52.
36. Clausen T, Burr H, Borg V. Do psychosocial job demands and job resources predict long-term sickness absence? An analysis of register-based outcomes using pooled data on 39,408 individuals in four occupational groups. *Int Arch Occup Environ Health* 2014: 1-9.
37. Theorell T, Hammarstrom A, Aronsson G, et al. A systematic review including meta-analysis of work environment and depressive symptoms. *Bmc Public Health* 2015; **15**.
38. Warr P. *Work, unemployment, and mental health*: Oxford University Press; 1987.
39. Csikszentmihalyi M. *Beyond boredom and anxiety*: Jossey-bass; 2000.
40. Warr P. Jobs and job-holders: Two sources of happiness and unhappiness. *The Oxford handbook of happiness* 2013; **54**: 733-50.

41. Baltès BB, Bauer CC, Bajdo LM, Parker CP. The use of multitrait-multimethod data for detecting nonlinear relationships: The case of psychological climate and job satisfaction. *Journal of Business and Psychology* 2002; **17**(1): 3-17.
42. Chubb C, Reilly P, Brown D. Performance management. *Institute for Employment Studies* 2011; **1**: 41.
43. Kaspersen LB, Nørgaard J. Ledelseskriser i konkurrencestaten: Hans Reitzels Forlag; 2015.
44. Tynell J. Da medarbejderne blev en ressource: magtrelationer i en virksomhed, der profilerer sig på at pleje og udvikle medarbejdernes menneskelige ressourcer: Roskilde Universitetscenter; 2001.
45. Kubicek B, Korunka C, Tement S. Too much job control? Two studies on curvilinear relations between job control and eldercare workers' well-being. *International Journal of Nursing Studies* 2014; **51**(12): 1644-53.
46. Sørensen OH, Buch A, Christensen PH, Andersen V. Indflydelse i vidensarbejdet-kan man få for meget af det gode? *Tidsskrift for arbejdsliv* 2007; **9**(2): 38-54.
47. Buch A, Andersen V, Sørensen OH. Vidensarbejde og stress: Mellem begejstring og belastning: Jurist-og Økonomforbundets Forlag; 2009.
48. Alvesson M. Knowledge work and knowledge-intensive firms: OUP Oxford; 2004.
49. Ipsen C. Vidensarbejderens særlige arbejdssituation og muligheder for at forebygge arbejdsrelateret stress. København, Danmarks Tekniske Universitet, PhD-afhandling; 2006.
50. Groth S, Rikke R. Selvlidelse—medicin eller vira. *Stress—et vilkår i det moderne arbejdsliv* 2006: 173-98.
51. Day DV, Lord RG. Executive leadership and organizational performance: Suggestions for a new theory and methodology. *Journal of management* 1988; **14**(3): 453-64.
52. Day DV. Leadership development:: A review in context. *The leadership quarterly* 2000; **11**(4): 581-613.
53. Day DV, Fleenor JW, Atwater LE, Sturm RE, McKee RA. Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The leadership quarterly* 2014; **25**(1): 63-82.
54. Brinkmann S, Eriksen C. Selvrealisering: Kritiske diskussioner af en grænseløs udviklingskultur. 2005.
55. Bovbjerg AKM, Krause-Jensen J. Det nye arbejdsliv. 2008.
56. Pedersen M. Arbejde: Nu med livet som indsats. *Turbulens* 2009.
57. Pedersen M. Tune in, breakdown, and reboot: On the production of the stress-fit, self-managing employee: Frederiksberg: Copenhagen Business School (CBS); 2009.
58. Van Knippenberg D, Sleebos E. Organizational identification versus organizational commitment: self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior* 2006; **27**(5): 571-84.
59. Bramming P, Andersen V, Bojesen A, et al. Trivsel, produktivitet og selvlidelse: Et studie af selvlidelses betydning for trivsel og produktivitet i det moderne arbejdsliv. Slutrapport. 2014.
60. Neck CP, Houghton JD. Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of managerial psychology* 2006.
61. Stewart GL, Courtright SH, Manz CC. Self-leadership: A multilevel review. *Journal of management* 2011; **37**(1): 185-222.
62. Elmholdt C, Birk RH, Børgesen K. Performance management i en krisetid. *Tidsskrift for Arbejdsliv* 2015; **17**(3): 63-76.
63. Neely A, Gregory M, Platts K. Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International journal of operations & production management* 2005; **25**(12): 1228-63.
64. Linder J, Vøxted S. Performance Management: moderne ledelse i praksis: Hans Reitzels Forlag; 2015.
65. Pflueger D. Accounting for quality: on the relationship between accounting and quality improvement in healthcare. *BMC Health Services Research* 2015; **15**(1): 1-13.
66. Sørensen EM, Foged SK. Mål-og resultatstyring i kommunerne efter krisen. *Økonomi & Politik* 2015; **88**(1).
67. Prætorius NU. Mennesket i produktudviklingens tidsalder. *Psyke & Logos* 2002; **23**(1): 20.
68. Prætorius NU. Stress - det moderne traume. 1. udgave ed. Virum: Dansk psykologisk Forlag; 2007.
69. Sasser M, Sørensen OH. Kerneopgaven på dagsordenen: konstruktive eller vildfarne dialoger. *Tidsskrift for Arbejdsliv* 2017; **19**(1): 78-93.

70. Sasser M, Sørensen OH. Doing a Good Job—the Effect of Primary Task Quality on Well-Being and Job Satisfaction. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries* 2016; **26**(3): 323-36.
71. Semmer NK, Jacobshagen N, Meier LL, Ellaway A. Occupational stress research: the "stress-as-offense-to-self" perspective. In: Houdmont J, McIntyre S, eds. Occupational health psychology - European perspectives on research, education and practice. Nottingham: ISMAI publishers; 2007: 43-60.
72. Semmer NK, Tschan F, Meier LL, Facchin S, Jacobshagen N. Illegitimate Tasks and Counterproductive Work Behavior. *Applied Psychology-An International Review-Psychologie Appliquee-Revue Internationale* 2010; **59**(1): 70-96.
73. Christensen M, Seneca A. Kend din kerneopgave : innovation til hverdag. 1. udgave ed. Kbh.: Gyldendal Business; 2012.
74. Med kerneopgaven som ledestjerne : fire bud på at styre efter et højere formål. Kbh.: Væksthus for Ledelse; 2016.
75. Graff H, Moltke H. Social kapital i aktion : veje til samarbejde om kerneopgaven. 1. udgave ed. Kbh.: Dansk Psykologisk Forlag; 2015.
76. Sennett R. The corrosion of character: The personal consequences of work in the new capitalism. New York: WW Norton & Company; 2011.
77. Arbejdets kerne : om at arbejde med psykisk arbejdsmiljø i praksis. Kbh.: Frydenlund; 2008.
78. Väänänen A, Toivanen M. The challenge of tied autonomy for traditional work stress models. *Work & Stress* 2018; **32**(1): 1-5.
79. Teddlie CB, Tashakkori A. A general typology of research designs featuring mixed methods. *Research in the Schools* 2006.
80. Flyvbjerg B. Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry* 2006; **12**(2): 219-45.
81. Czarniawska B. Shadowing, and other techniques for doing fieldwork in modern societies. [1. oplag]. ed. Malmø: Liber; 2007.
82. Brinkmann S, Tanggaard L. Kvalitative Metoder. En Grundbog. 2 ed. København: Hans Reitzel; 2015.
83. Smith JA, Osborn M. Interpretative Phenomenological Analysis. In: Smith JA, ed. Qualitative psychology : a practical guide to research methods. 2. ed. ed. Los Angeles: SAGE Publications; 2008.
84. Smith JA. Reflecting on the development of interpretative phenomenological analysis and its contribution to qualitative research in psychology. *Qualitative Research in Psychology* 2004; **1**(1): 39-54.
85. Clausen T, Madsen IE, Christensen KB, et al. The Danish Psychosocial Work Environment Questionnaire (DPQ): Development, content, reliability and validity. *Scand J Work Environ Health* 2018.
86. Gasser L. The integration of computing and routine work. *Journal of ACM Transactions on Information Systems* 1986; **4**(3): 205–25.
87. Dupret K, Friberg B. Workarounds in the Danish Health Sector – from Tacit to Explicit Innovation. *Nordic Journal of Working Life Studies* 2018; **8**(S3).
88. Koppel R, Smith S, Blythe J, Kothari V. Workarounds to computer access in healthcare organizations: you want my password or a dead patient? *Studies in health technology and informatics* 2015; **208**: 215-20.
89. Beerepoot I, van de Weerd I, Leopold H, Koorn J, van den Hooff B, A. Reijers H. Working Around Health Information Systems: The Role of Power. Working Around HISs: The Role of PowerFortieth International Conference on Information System. Munich; 2019.
90. Kamp A, Dybbroe B. Struggles of Professionalism and Emotional Labour in Standardized Mental Health Care. *Nordic Journal of Working Life Studies* 2016; **6**(S1).
91. Daniels AK. Invisible Work*. *Social Problems* 1987; **34**(5): 403-15.
92. Allen D. The invisible work of nurses : hospitals, organisation and healthcare. Abingdon, Oxon: Routledge; 2015.
93. Crain M, Poster WR, Cherry MA, Hochschild AR. Invisible Labor : Hidden Work in the Contemporary World. Berkeley: Berkeley: University of California Press; 2016.
94. Davina A. The Invisible Work of Nurses: Hospitals, Organisation and Healthcare: Taylor and Francis; 2014.

95. Elliott L. Discretion, Commitment and Invisible Work: An exploration of the labour process of community nurses. In: McDonald RE, Hodgson D, McDonald R, editors.: The University of Manchester, Manchester, UK; 2019.
96. Hatton E. Mechanisms of invisibility: rethinking the concept of invisible work. *Work, Employment and Society* 2017; **31**(2): 336-51.
97. Tims M, Bakker AB. Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *2010* 2010; **36**(2).
98. Trist EL, Bamforth KW. Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting: An Examination of the Psychological Situation and Defences of a Work Group in Relation to the Social Structure and Technological Content of the Work System. *Human Relations* 1951; **4**(1): 3-38.
99. Katz D, Kahn RL. The social psychology of organizations. 2 ed. New York: Wiley; 1978.
100. Ertner M. Enchanting, Evoking, and Affecting: The Invisible Work of Technology Implementation in Homecare. *Nordic Journal of Working Life Studies* 2019; **9**(S5): 33-47.
101. Ajslev JZ, Johansen HH, Andersen MF, Poulsen OM, Andersen LL. Occupational identities and physical exertion in (re)configurations of new technologies in eldercare. *Nordic Journal of Working Life Studies* 2019; **9**(4): 19-37.
102. Mazmanian M, Orlikowski WJ, Yates J. The autonomy paradox: the implications of mobile email devices for knowledge professionals. *Organization Science* 2013; **24**(5): 1337-57.
103. Orlikowski WJ, Scott SV. The algorithm and the crowd: considering the materiality of service innovation. *MIS Quarterly* 2015; **39**(1): 201-16.
104. Mogensen M. The organization(s) of well-being and productivity: (re)assembling work in the Danish Post. PhD-serie 382012. 1 ed. København: PhD School of Economics and Management, Copenhagen Business School; 2012.
105. Abildgaard JS, Nickelsen NC. Making materials matter - a contribution to a sociomaterial perspective on work environment. *Nordic Journal of Working Life Studies* 2013; **3**(4): 63-84.
106. Nickelsen NC. Subjektivitet, materialitet og ledsmerter – om ANT-analysers bidrag til organisationspsykologi. *Psyke & Logos* 2008; **29**(1): 238-60.
107. Larsen IB, Bøe TD, Topor A. Things matter: about materiality and recovery from mental health difficulties. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being* 2020; **15**(1): 1802909.
108. Aronsson G, Theorell T, Grape T, et al. A systematic review including meta-analysis of work environment and burnout symptoms. *BMC Public Health* 2017; **17**(1): 264.
109. Harvey SB, Modini M, Joyce S, et al. Can work make you mentally ill? A systematic meta-review of work-related risk factors for common mental health problems. *Occup Environ Med*. England: Published by the BMJ Publishing Group Limited. For permission to use (where not already granted under a licence) please go to <http://www.bmj.com/company/products-services/rights-and-licensing/>. 2017: 301-10.
110. Madsen IEH, Nyberg ST, Magnusson Hanson LL, et al. Job strain as a risk factor for clinical depression: systematic review and meta-analysis with additional individual participant data. *Psychol Med* 2017; **47**(8): 1342-56.
111. Honneth A. Behovet for anerkendelse : en tekstsamling. Kbh.: Nota; 2013. p. 165 sider.
112. Kendler KS, Gardner CO, Prescott CA. Toward a comprehensive developmental model for major depression in men. *American Journal of Psychiatry* 2006; **163**(1): 115-24.
113. Kendler KS, Gardner CO, Prescott CA. Toward a comprehensive developmental model for major depression in women. *American Journal of Psychiatry* 2002; **159**(7): 1133-45.
114. Beck MDAT, Alford PDBA. Depression : Causes and Treatment. 2., Second Edition ed. Philadelphia, Pa.: University of Pennsylvania Press; 2009.
115. Sacco WP, Vaughan CA. Depression and the response of others: a social-cognitive interpersonal process model. In: Joiner TE, Brown JS, Kistner J, eds. The interpersonal, cognitive, and social nature of depression. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers; 2006: 101-32.
116. Hill AB. The environment and disease: Association or causation? *Proc R Soc Med* 1965; **58**: 295-300.
117. Ryan R, Deci E. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist* 2000; **55**(1): 68-78.

118. Mikkelsen S, Coggon D, Andersen JH, et al. Are depressive disorders caused by psychosocial stressors at work? A systematic review with metaanalysis. *Eur J Epidemiol* 2021; **36**(5): 479-96.
119. Clausen T, Madsen IEH, Christensen KB, et al. Dansk psykosocialt spørgeskema - et spørgeskema om psykosocialt arbejdsmiljø [Danish Psychosocial Questionnaire - A questionnaire on psychosocial working conditions]. Copenhagen: The National Research Centre for the Working Environment, 2017.
120. Limborg HJ. Det sociale arbejdes arbejdsmiljø-om sammenhængen mellem en ny organisering af det sociale arbejde og opfattelsen af risici i arbejdet. *Tidsskrift for Arbejdsliv* 2002; **4**(1): 67-.
121. Wåhlin-Jacobsen CD. Indflydelse i praksis—et perspektiv på vej. *Tidsskrift for Arbejdsliv* 2021; **23**(2): 39-55.

Appendix 1. Datamateriale for de supplerende analyser

I dette afsnit beskriver vi studiepopulationen som er indgået i analyserne om selvvurderet stress og muligheder for at løse kerneopgaven. For detaljer om studiepopulationen til analyserne af psykisk velbefindende, henviser vi til den videnskabelige artikel.

Af de 4.340 deltagere i undersøgelsen, udvalgte vi 3.725 deltagere med data på indflydelse i arbejdet, muligheder for at løse kerneopgaven, selvvurderet stress, samt køn, alder, jobgruppe og uddannelse. Tabel 1 viser studiepopulationens karakteristika.

Der ses en lille overvægt af mænd i forhold til kvinder (51,8%). Størstedelen af studiepopulationen befinder sig i alderskategorierne 35-44, 45-54 og ≥ 55 år.

Deltagerne har overvejende en mellemlang eller lang videregående uddannelse, og knap 56% af deltagernes hovedbeskæftigelse er funktionær. For at sikre anonymitet er nogle af hovedbeskæftigelserne slået sammen, grundet for få deltagere i de enkelte grupper, til at grupperne kan rapporteres adskilt.

Tabel 1
Karakteristika af studiepopulationen

| | N | % |
|--|------|------|
| Total | 3725 | 100 |
| Køn | | |
| Mand | 1931 | 51,8 |
| Kvinde | 1794 | 48,2 |
| Alder | | |
| 18-34 | 615 | 16,5 |
| 35-44 | 836 | 22,4 |
| 45-54 | 1133 | 30,4 |
| ≥55 | 1087 | 29,2 |
| Jobgruppe | | |
| Almindelig kontorarbejde | 267 | 7,2 |
| Teknisk tegnearbejde | 291 | 7,8 |
| Undervisning og forskning | 233 | 6,3 |
| Social- og sundhedsarbejde | 200 | 5,4 |
| Undervisning (grundskole) | 292 | 7,8 |
| Lægearbejde | 244 | 6,6 |
| Postbudsarbejde | 243 | 6,5 |
| Industrielt slagteriarbejde | 261 | 7,0 |
| Smedearbejde | 222 | 5,7 |
| Ingeniørarbejde | 326 | 8,8 |
| Salgsarbejde i butik | 243 | 6,5 |
| Bankrådgivere | 337 | 9,1 |
| Ledelse (administrative funktioner) | 294 | 7,8 |
| Politiarbejde | 272 | 7,3 |
| Uddannelse | | |
| Følkeskole (uden afgangsprøve) | 107 | 2,9 |
| Følkeskole (med afgangsprøve) | 259 | 7,0 |
| Gymnasial uddannelse | 331 | 8,9 |
| Erhvervsuddannelse | 611 | 16,4 |
| Kort videregående uddannelse | 549 | 14,7 |
| Mellemlang videregående uddannelse | 998 | 26,8 |
| Lang videregående uddannelse | 776 | 20,8 |
| Anden uddannelse | 94 | 2,5 |
| Hovedbeskæftigelse | | |
| Ufaglært arbejder | 340 | 9,1 |
| Faglært arbejder | 553 | 14,9 |
| Funktionær, tjenestemand, lønmodtager | 2083 | 55,9 |
| Ledende funktionær, tjenestemand | 430 | 11,5 |
| Selvstændig | 37 | 1,0 |
| Elev/lærling | 65 | 1,7 |
| Skånejob, flexjob, i aktivering, langtidssygemeldt | 52 | 1,4 |
| Orlov fra nuværende job (fx barsel) | 43 | 1,2 |
| Andet lønnet arbejde | 6 | 0,2 |
| Uoplyst | 16 | 0,4 |

Appendiks 2. Indflydelseshjulet – et dialogværktøj

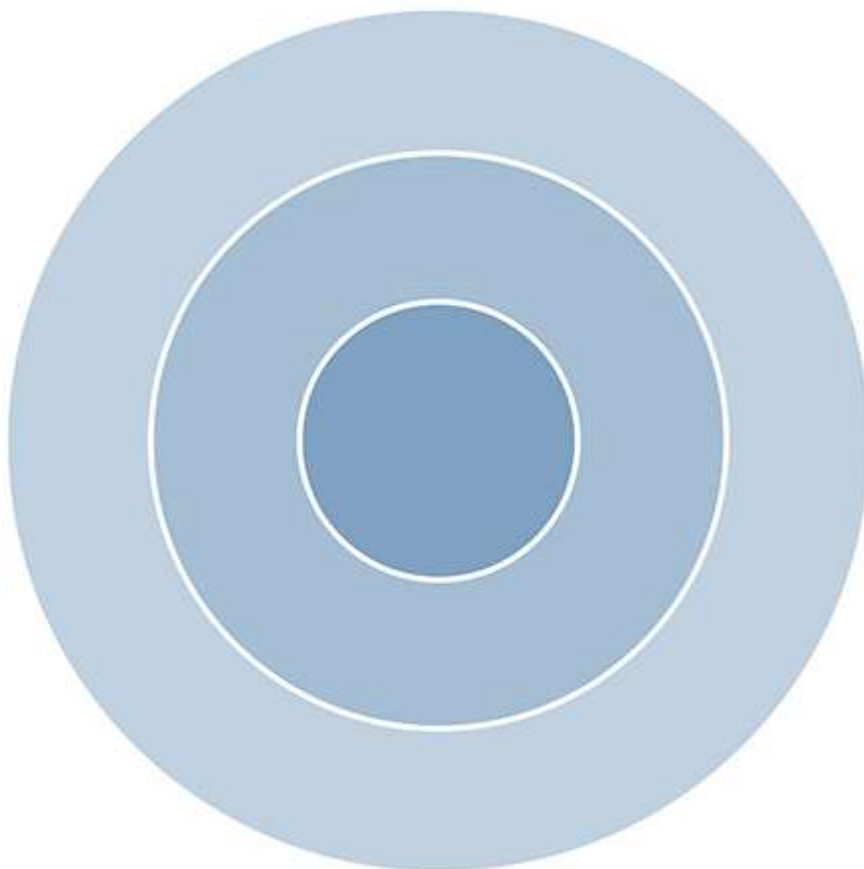
Indflydelseshjulet er et redskab, som ledere og medarbejdere kan bruge som udgangspunkt for en dialog om indflydelse i arbejdet. Hjulet deler indflydelsen op på fire forskellige parametre; opgaver, tilgang, kvalitet og måling. For hver parameter kan man drøfte, hvor meget indflydelse man har, og om man har indflydelse på de rigtige ting. Indflydelseshjulet findes i to versioner, til hhv. en mere åben drøftelse (indflydelseshjul 1) og en mere struktureret samtale (indflydelseshjul 2).

Indflydelseshjulet ses i dets to versioner på de følgende sider, og er offentliggjort på NFAs hjemmeside, hvor de kan findes her: [Indflydelseshjul værktøj - hvor meget indflydelse har i på? \(nfa.dk\)](#)

Indflydelsehjul 1 - Udgangspunkt for en åben dialog om indflydelse på arbejdspladsen



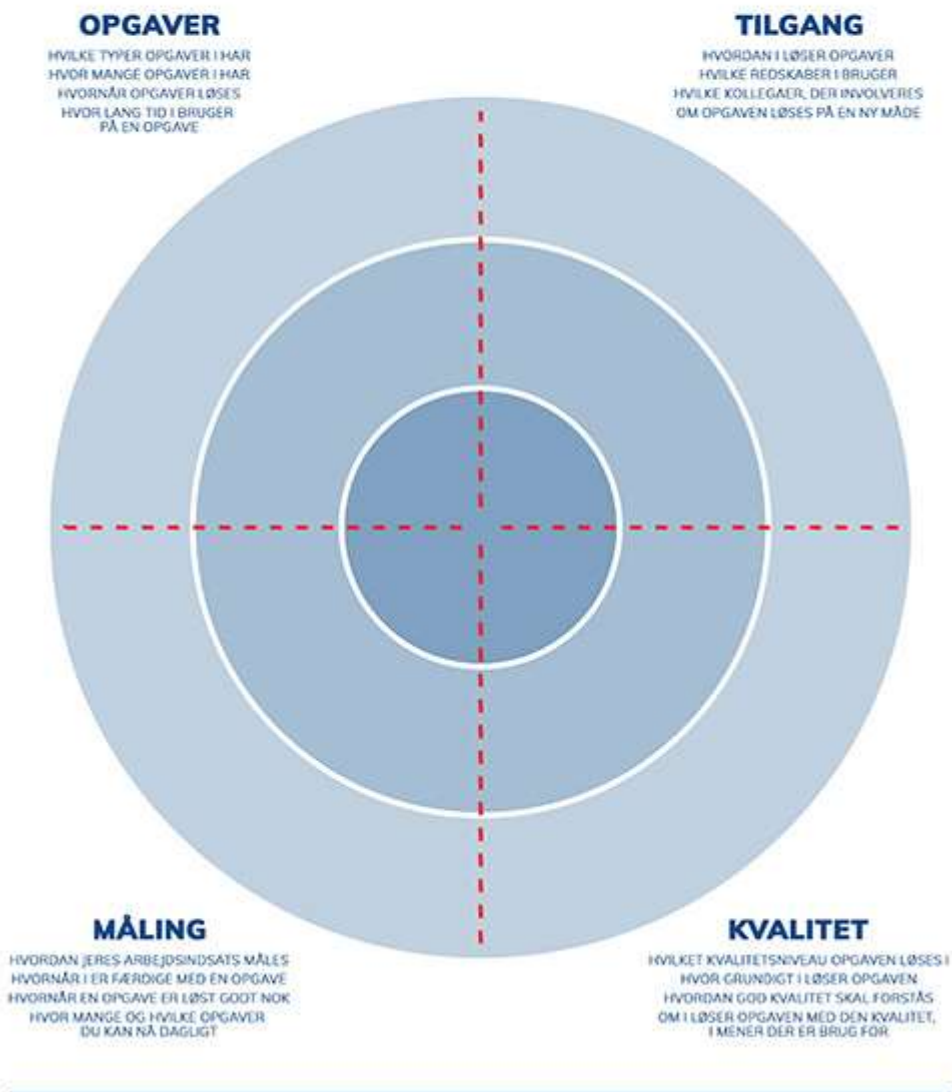
HVAD HAR I INDFLYDELSE PÅ ?



Print hjulet - gerne i en stor version. Skriv de ting, I har indflydelse på, på hver sin post-it, og placer dem på hjulet alt efter, hvor meget indflydelse I har på dem. Inderst = mest indflydelse. Snak herefter om disse i fællesskab.

Indflydelsehjul 2 - Til en mere struktureret samtale om indflydelse

HVOR MEGET INDFLYDELSE HAR I PÅ ?



Fremgangsmåden er den samme som ved det første hjul. Her har medarbejderne mulighed for at placere deres post-its i de forskellige kategorier, der er rundt på hjulet.

Hjul 2 kan eventuelt bruges som en hjælp til det første hjul, hvis det er svært at få snakken i gang.

Appendix 3. Publikationer og produkter fra projektet

Videnskabelige artikler og lektørbedømt rapport

Andersen MF, Svendsen PA, Nielsen K, Brinkmann S, Rugulies R, Madsen IEH. Influence at work is a key factor for mental health – but what do contemporary employees in knowledge and relational work mean by “influence at work”? International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being. 2022;17:2054513.

<https://doi.org/10.1080/17482631.2022.2054513>

Clausen T, Pedersen LRM, Andersen MF, Theorell T, Madsen IE. Job autonomy and psychological well-being: A linear or a non-linear association? European Journal of Work and Organizational Psychology. 2022;31:395-

405. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1972973>

Svendsen PA, Abildgaard JS, Tanggaard L, Madsen IEH, Andersen MF. Influence at work tied to materiality in Danish care work. Nordic Journal of Working Life Studies. 2021. [Influence at Work tied to Materiality in Danish Care Work | Nordic Journal of Working Life Studies \(tidsskrift.dk\)](https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1972973)

Andersen MF, Ajslev J, Tanggaard L., & Svendsen PA. Skakmat–kan prisen for indflydelse blive for stor? Skyggearbejde og workarounds blandt ansatte i psykiatrien. Tidsskrift for Arbejdsliv. 2020; 22(3), 9-24. <https://doi.org/10.7146/tfa.v22i3.122822>

Madsen IEH, Svendsen PA, Clausen T, Andersen MF. Oplevelsen og betydningen af indflydelse i arbejdet mellem selv-ledelse og målstyring: et mixed methods studie. Lektørbedømt rapport. Publiceres på NFA.dk.

Værktøj og hjemmeside for projektet

Indflydelseshjulet: Sådan taler I om indflydelse på arbejdspladsen. [Indflydelseshjul værktøj - hvor meget indflydelse har i på? \(nfa.dk\)](https://nfa.dk/indflydelseshjulet)

Oplevelsen og betydningen af indflydelse i arbejdet mellem selv-ledelse og målstyring: et mixed methods studie. Link: [Oplevelsen og betydningen af indflydelse i arbejdet mellem selv-ledelse og målstyring: et mixed methods studie \(nfa.dk\)](https://nfa.dk/oplevelsen-og-betydningen-af-indflydelse-i-arbejdet-mellem-selv-ledelse-og-malstyring)

Nyheder på NFAs hjemmeside og Indlæg på Sociale Medier

Ny rapport: Indflydelse en vigtig faktor i arbejdsmiljøarbejdet (endnu ikke offentliggjort)

Hvorfor er indflydelse så vigtigt for det psykosociale arbejdsmiljø?. 05/05/2022. Link: [Hvorfor er indflydelse så vigtigt for det psykosociale arbejdsmiljø? \(nfa.dk\)](https://nfa.dk/hvorfor-er-indflydelse-sa-vigtigt-for-det-psykosociale-arbejdsmiljo)

Indflydelse i arbejdet handler også om de fysiske rammer. 06/12/2021. Link: [Indflydelse i arbejdet handler også om de fysiske rammer \(nfa.dk\)](https://nfa.dk/indflydelse-i-arbejdet-handler-ogsaa-om-de-fysiske-rammer)

Indflydelse går hånd i hånd med trivsel og psykisk velbefindende. 09/11/2021. Link: [Indflydelse går hånd i hånd med trivsel og psykisk velbefindende \(nfa.dk\)](#)

LinkedIn

FEM GODE RÅD TIL LEDERE: Sådan øger du dine medarbejderes indflydelse

https://www.linkedin.com/posts/nfadk_s%C3%A5dan-%C3%B8ger-du-dine-medarbejderes-indflydelse-activity-6970643023302909952-8lq9?utm_source=share&utm_medium=member_desktop

DU KAN IKKE FÅ FOR MEGET INDFLYDELSE PÅ ARBEJDET

https://www.linkedin.com/posts/nfadk_nyt-magasin-p%C3%A5-gaden-activity-6964834007381381120-qSCU?utm_source=share&utm_medium=member_desktop

HVORDAN TALER I OM INDFLYDELSE?

https://www.linkedin.com/posts/nfadk_indflydelseshjulet-s%C3%A5dan-taler-i-om-indflydelse-activity-6925686716921982976-9fAD?utm_source=share&utm_medium=member_desktop

Medindflydelse har stor betydning for et sundt og udviklende arbejdsmiljø.

https://www.linkedin.com/posts/nfadk_indflydelse-i-arbejdet-handler-ogs%C3%A5-om-de-activity-6873528569667096576-r2aw?utm_source=share&utm_medium=member_desktop

INDFLYDELSE PÅ JOBBET STYRKER MEDARBEJDERES HELBRED OG TRIVSEL

https://www.linkedin.com/posts/nfadk_indflydelse-g%C3%A5r-h%C3%A5nd-i-h%C3%A5nd-med-trivsel-og-activity-6863722727665147904-MAY8?utm_source=share&utm_medium=member_desktop

INDFLYDELSE SER UD TIL AT PÅVIRKE DIN ARBEJDSGLÆDE – MEN HVORFOR ER DET EGENTLIG SÅDAN?

https://www.linkedin.com/posts/nfadk_indflydelse-ser-ud-til-at-p%C3%A5virke-din-arbejdsgl%C3%A6de-activity-6928950720670896129-6vKD?utm_source=share&utm_medium=member_desktop

MERE INDFLYDELSE – MERE TRIVSEL

https://www.linkedin.com/posts/nfadk_dksund-arbejdsmiljao-activity-6892805524312645632-Az3w?utm_source=share&utm_medium=member_desktop

Facebook

INDFLYDELSE SER UD TIL AT PÅVIRKE DIN ARBEJDSGLÆDE – MEN HVORFOR ER DET EGENTLIG SÅDAN?, 08/05/2022

HVORDAN TALER I OM INDFLYDELSE?, 29/04/2022

MERE INDFLYDELSE – MERE TRIVSEL, 28/01/2022

WEBINAR: Indflydelse på jobbet styrker trivsel og helbred, 18/01/2022

Medindflydelse har stor betydning for et sundt og udviklende arbejdsmiljø, 6/12/2021

INDFLYDELSE PÅ JOBBET STYRKER MEDARBEJDERES HELBRED OG TRIVSEL, 09/11/2021

Artikler på NFAs hjemmeside og Magasinet Arbejdsmiljø

Ny rapport: Indflydelse en vigtig faktor i arbejdsmiljøarbejdet (endnu ikke offentliggjort)

[Skyggearbejde kan føre til udbrændthed | Arbejdsmiljø \(arbejdsmiljoe.dk\)](#)

[Derfor er indflydelse vigtigt for det psykosociale arbejdsmiljø | Arbejdsmiljø \(arbejdsmiljoe.dk\)](#)

[Medarbejdere kan ikke få for meget indflydelse | Arbejdsmiljø \(arbejdsmiljoe.dk\)](#)

Webinarer og mundtlige præsentationer

Madsen IEH, Andersen MF, Svendsen PA, Clausen T. Indflydelse i arbejdet. Webinar ved NFA, 28/2/2022. Optaget, kan ses her:

<https://nfa.videomarketingplatform.co/secret/74408156/1b59125d3ccc0a1c38da25c45bd15fa8>

Andersen MF. Skyggearbejde frem i lyset. Webinar ved GL (Gymnasieskolernes Lærerforening), 09/04/2021. Optaget, kan ses her: [Skyggearbejdet frem i lyset \(gl.org\)](#)

Mundtlige præsentationer målrettet brugere

Clausen T. Psykisk arbejdsmiljø og indflydelse i arbejdet. 06/09/2022. Oplæg ved KL's Kommunernes Arbejdsmiljødag 2022

Madsen IEH. Indflydelse i arbejdet - Resultater fra et mixed methods studie. 01/09/2022. Oplæg ved følgegruppemøde

Madsen IEH. Oplevelsen og betydningen af indflydelse i arbejdet mellem selv-ledelse og målstyring. 02/05/2022. Oplæg ved Arbejdsmiljøforskningsfondens konference.

Andersen MF, Svendsen PA, Madsen IEH. Resultater fra projektet "Oplevelsen og betydningen af indflydelse i arbejdet mellem selv-ledelse og målstyring: et mixed methods studie". 14/01/2021. Oplæg ved følgegruppemøde

Andersen MF. Indflydelse: På arbejdet, arbejdsmiljøet og arbejdspladsen - Veje og vildveje. Konference om indflydelse i arbejdet i regi af IDA. 28/10/2020

Nielsen, HB. Indflydelse i arbejdet - kan man få for meget af det gode? Møde om vidensudveksling mellem NFA og AT. 19/02/2019

Madsen IEH, Sørensen K, Clausen T, Andersen MF. Oplevelsen og betydningen af indflydelse i arbejdet mellem selv-ledelse og målstyring: et mixed methods studie. Poster præsentation ved arbejdsmiljøforskningsfondens årskonference, januar 2018.

Mundtlige præsentationer målrettet forskere

Clausen T. Too much of a good thing? Associations between influence at work and psychological well-being. Oral presentation ved Work, Stress and Health (2019), Philadelphia

Madsen IEH. Oplevelsen og betydningen af indflydelse i arbejdet mellem selvledelse og målstyring: et mixed methods studie. Oplæg ved Ekspertgruppemøde på NFA, 27/02/2019.

Clausen T. Indflydelse i arbejdet og psykisk velbefindende: hvordan ser sammenhængen ud? Oplæg ved Ekspertgruppemøde på NFA, 27/02/2019.

Andersen MF. Erfaringer og refleksioner fra felten – begyndende tanker om, hvad målstyring, standardisering og selvledelse betyder for indflydelse. Oplæg ved Ekspertgruppemøde på NFA, 27/02/2019.

Madsen IEH. Oplevelsen og betydningen af indflydelse i arbejdet mellem selvledelse og målstyring: et mixed methods studie. Oplæg ved Ekspertgruppemøde på NFA, 12/03/2019.

Clausen T. Indflydelse i arbejdet og psykisk velbefindende: hvordan ser sammenhængen ud? Oplæg ved Ekspertgruppemøde på NFA, 12/03/2019.

Andersen MF. Erfaringer og refleksioner fra felten – begyndende tanker om, hvad målstyring, standardisering og selvledelse betyder for indflydelse. Oplæg ved Ekspertgruppemøde på NFA, 12/03/2019.

Omtaler af projektet, med medvirken fra projektgruppen

Vi har i projektet samarbejdet med forskellige medier, i forbindelse omtaler af projektet i fx, *Videnskab.dk*, *Socialrådgiveren*, *Gymnasieskolen*, *Djoef.dk*, *Fagbladet FOA*, *P- Psykologernes fagmagasin*, og *Sygeplejersken*. Nedenfor angives udvalgte eksempler.

Indflydelse giver en følelse af at eksistere og være i live. *Socialrådgiveren* 05/22.

<https://socialraadgiverne.dk/faglig-artikel/indflydelse-giver-en-foeelse-af-at-eksistere-og-vaere-i-live/>

Kan man få for meget indflydelse på sine arbejdsopgaver? *Videnskab.dk*, januar 2022, [Kan man få for meget indflydelse på sine arbejdsopgaver? \(videnskab.dk\)](https://www.videnskab.dk/kan-man-faa-for-meget-indflydelse-paa-sine-arbejdsopgaver)

Psykiatriens tavse oprør: Skyggearbejde. *Psykologernes fagmagasin*, 7 (1), 2021, <https://infolink2020.dk/PsyNyt/Forsider/PMagasin012021.pdf>

Sæt spotlys på skyggearbejdet. *ETSUNDTARBEJDSLIV.DK* - Psykisk arbejdsmiljø i social- og sundhedssektoren. <https://www.etsundtarbejdsliv.dk/artikler/saet-spotlys-paa-skyggearbejdet>

Skyggearbejde giver ledere blinde pletter <https://www.djoef.dk/r-aa-dgivning/netv-aer-kogkarriere/ledelse/artikler/2021/skyggearbejde-giver-ledere-blinde-pletter.aspx>

Hvorfor gøre ting til et 12 tal når et 4 tal er bestået?

<https://infolink2020.dk/PsyNyt/Dokumenter/doc/19251.pdf>

Nº 12 – Skyggearbejde i psykiatrien <https://sygeplejersken.podbean.com/e/%E2%84%96-12-%E2%80%94-skyggearbejde-i-psykiatrien/>

