



**Det Nationale Forskningscenter
for Arbejdsmiljø**

Styrket evidensbaseret arbejdsmiljø- praksis (SEAP)

**Ole Henning Sørensen, Johnny Dyreborg og
Peter Aske Wolf Svendsen**

NFA-rapport

Titel	Styrket evidensbaseret arbejdsmiljøpraksis (SEAP)
Forfattere	Ole Henning Sørensen, Johnny Dyreborg og Peter Aske Wolf Svendsen
Udgiver(e)	Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA)
Udgivet	2025
Finansiell støtte	Arbejdsmiljøforskningsfonden (bevillingsnummer: 20205-10-0362)
ISBN	978-87-7904-447-0

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø

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

Forord

Projektet Styrket Evidensbaseret Arbejdsmiljøpraksis (SEAP) er gennemført i perioden 2021–2025 med støtte fra Arbejdsmiljøforskningsfonden (bevillingsnummer: 20205-10-0362).

Projektet er blevet til gennem et tæt samarbejde mellem forskere ved Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) og projektgruppen bestående af danske brobyggere i arbejdsmiljøsystemet samt deltagende arbejdspladser. Derudover har projektet nydt godt af samarbejde med en international ekspertgruppe af forskere.

Vi vil gerne rette en særlig tak til:

- Arbejdsmiljøforskningsfonden (AMFF) for finansieringen af projektet
- Branchefællesskaber for arbejdsmiljø (BFA) for Velfærd og Offentlig Administration samt BFA Industri, Fagbevægelsens Interne Uddannelser (FIU) og TeamArbejdsliv, som alle har bidraget med faglig indsigt, praksiserfaringer samt bidraget til projektets aktiviteter.
- Aalborg Universitet (AAU), Institute for Work & Health (IWH, Canada), NIOSH (USA) og Toronto Metropolitan University for værdifuldt forskningssamarbejde.
- Ikke mindst de deltagende virksomheder, arbejdspladser og arbejdsmiljøgrupper, som har engageret sig i projektets aktiviteter.

En stor tak til alle, der har bidraget – både som forskere, praktikere og samarbejdspartnere. Vi håber, at resultaterne kan inspirere og bidrage til øget omsætning af forskningsbaseret viden til forskningsinformeret praksis i det danske arbejdsmiljøsystem.

København, September 2025

På vegne af projektgruppen

Ole Henning Sørensen, Johnny Dyreborg og Peter Aske W. Svendsen

Indhold

Forord	3
Indhold	5
Sammenfatning	7
Summary	9
Indledning	11
Formål	12
Metode	15
Kortlægning af eksisterende forskningslitteratur	15
Udvikling og test af SEAP vidensudvekslings-aktivitet	18
Etablering af data	20
Kvantitativ analyse	20
Kvalitativ analyse	20
Undersøgelse af oversættelseshandlinger og -processer	20
Datagrundlag	21
Analyse	21
Resultater	23
Identificerede aktiviteter, der mobiliserer forskningsviden om arbejdsmiljø gennem interaktive aktiviteter	24
Hvordan kan vidensudveksling designes til at styrke oversættelsen af arbejdsmiljøforskning til praksis på arbejdspladser?	30
Indsigter i designet som redskab for udveksling af arbejdsmiljøviden	30
Kvalitative resultater	31
Hvordan oversættes arbejdsmiljøforskning til forskningsinformeret praksis på mikro-niveau?	34
Case 1	35
Case 2	37
Case 3	38
Samlet analyse: Oversættelsens handlinger	38
Diskussion	43
Fra viden til handling: fordringer til arbejdsmiljøsystemet	43
Øget viden om omsætning af arbejdsmiljøforskning	44
Oversættelse af viden: krav til budskaber og kompetencer	45
Brobyggernes rolle i udbredelse af forskningsbaseret viden	46
Metodiske begrænsninger og fremtidige studier	47
Konklusion	49
Litteratur	51
Bilag 1	55
Bilag over formidlingsaktiviteter	55
Forskningsfaglig formidling	55
Populærformidling	55

Sammenfatning

Projektet Styrket Evidensbaseret Arbejdsmiljøpraksis (SEAP) har haft til formål at undersøge og styrke, hvordan forskningsbaseret viden om arbejdsmiljø kan omsættes til forskningsinformeret praksis på danske arbejdspladser. Projektet tog afsæt i en velkendt udfordring i det danske, og internationale, arbejdsmiljøsystem: at selv om der produceres omfattende viden om arbejdsmiljø, så bliver denne viden kun i begrænset omfang brugt i det daglige arbejdsmiljøarbejde.

Projektet engagerede derfor forskere, arbejdsmiljøprofessionelle og arbejdspladser i et integreret forskningsprojekt, hvor indsigter fra de tre områder bidrog til projektet undervejs, fra forskningsansøgning til design og gennemførelse af aktiviteter og perspektivering af resultater.

Projektet gennemførte både en systematisk kortlægning af internationale erfaringer (rapid evidence review), udviklede og afprøvede nye interaktive vidensudvekslingsaktiviteter samt undersøgte, hvordan viden faktisk oversættes til praksis i dybdegående kvalitative analyser af konkrete cases.

Analyserne illustrer, at oversættelse af forskningsviden til praksis er en interaktiv proces, der involverer forskningsviden, praksisviden, samt kræver evner til at oversætte mellem forskningsdomæner og arbejdspladsdomæner. Aktiviteter til at fremme omsætning af viden fra forskning til praksis kan fremmes ved at skabe fordelagtige rammer for interaktion.

Analyserne peger på, at vellykket interaktion handler om at skabe arenaer for dialog, hvor forskere, brobyggere og arbejdspladser kan udveksle viden i et trygt, struktureret og faciliteret rum. Hermed skabes mulighederne for fælles læring samt vellykkede oversættelser af forskningsviden til lokale kontekster.

Analyserne illustrerer desuden hvordan oversættelse af forskningsviden til praksis består af en række konkrete oversættelseshandlinger. Sådanne handlinger kan identificeres, karakteriseres, og potentielt forbedres for specifikke parter i arbejdsmiljøsystemet.

Projektet har arbejdet med en forståelse af vidensoversættelse, der fokuserer på handlinger, hvor fx forskere foretager en aktiv oversættelse af viden fra forskningen til den konkrete arbejdsplads (*kontekstualisering*) i dialog med arbejdspladsudvalget. Sådanne oversættelser kan teoretisk inddeles i tre former: *konceptualisering*, hvor den eksisterende praksis gøres mere forståelig for personer der kommer udefra; *konfigurering*, hvor ny viden forbindes med den eksisterende praksis; og *indskrivning*, hvor ny viden bliver en del af den daglige praksis og derved begynder at påvirke, hvordan der arbejdes på en arbejdsplads. Dette understreger, at vidensoversættelse er en proces i flere trin, hvor ny viden gradvist omsættes, tilpasses og forankres, før den får reel indflydelse på praksis.

Projektets analyser viser, at den succesfulde case udførte alle tre typer oversættelseshandlinger, mens de to mindre succesfulde cases udførte to eller ingen af disse oversættelseshandlinger. Derudover viser analyserne, at succes afhænger af både interne og eksterne oversættelseskompetencer samt organisatoriske betingelser på arbejdspladsen.

Projektets resultater bidrager med:

- Et overblik og gruppering af eksisterende interaktive aktiviteter til at overføre arbejdsmiljøforskning til arbejdspladspraksis beskrevet i den videnskabelige litteratur
- Et design, inkl. nøgle-principper, for en interaktiv workshop til oversættelse af arbejdsmiljøforskning til arbejdspladspraksis
- Et nyt teoretisk perspektiv på oversættelse af forskningsviden som oversættelseshandlinger, der åbner for at udvikle på aktørers oversættelseskompetence

Summary

The project Strengthening Evidence-Based Occupational Health and Safety Practice (SEAP) aimed to explore and enhance how research-based knowledge about occupational health and safety (OHS) can be translated into evidence-informed practice in Danish workplaces. The project was grounded in a well-known challenge within both the Danish and the international OHS system: although a substantial body of research-based knowledge exists, it is not always applied in day-to-day OHS practice.

To address this challenge, the project engaged researchers, OHS professionals, and workplaces in an integrated research design, where insights from all three groups continuously informed the project – from the initial grant application through the design of activities to the interpretation of results.

The project included three studies: a rapid evidence review of international research knowledge on interactive formats for translating knowledge to practice, the development and testing of a new interactive knowledge exchange activity, and in-depth qualitative case analyses of how research knowledge is translated into workplace practice at the micro level of interactions.

The findings show that translating research knowledge into practice requires more than passive dissemination of results. Traditional dissemination may be sufficient when knowledge can be directly applied. However, when research knowledge requires significant adaptation to local contexts, interaction between different actors in the OHS system – each contributing their own forms of knowledge – becomes crucial. Successful interaction depends on creating structured, facilitated arenas where researchers, brokers, and workplaces can exchange knowledge in a safe and dialogic environment. Such spaces enable mutual learning and the translation of research into locally relevant practices. The project conceptualized translation as the active contextualization of knowledge into new domains – such as workplaces. Translation occurs through the concrete actions of researchers, brokers, and workplace actors. These actions were analyzed with a framework from organizational translation theory, that enhanced the understanding of translation of OHS research knowledge into practice:

- Conceptualization – making existing practices understandable to external stakeholders.
- Configuration – relating new knowledge to existing practices.
- Inscription – embedding new knowledge into existing practices.

The results show that successful cases of translation involved all three types of actions, while less successful cases carried out two or none. Furthermore, success was found to depend on both internal and external translation competencies as well as organizational conditions within the workplace.

Contributions of the project include:

- An overview and categorization of existing interactive activities described in the scientific literature for transferring OHS research into workplace practice.
- A design, including key principles, for an interactive workshop aimed at translating OHS research into workplace practice.
- A new theoretical perspective on translation as “translation actions,” highlighting how the development of actors’ translation competencies can be strengthened.

Indledning

På arbejdsmiljøområdet er der i årtier blevet gennemført megen forskning både nationalt og internationalt. Det har skabt og skaber fortsat viden om sammenhænge mellem arbejdsmiljø og helbred, samt metoder og redskaber til at understøtte udviklingen af et bedre arbejdsmiljø. Alligevel er det en tilbagevendende udfordring, at den skabte viden ikke i tilstrækkelig grad finder vej ud på arbejdspladserne og omsættes til konkrete forbedringer i hverdagen [1-5]. Undersøgelser peger på, at mange arbejdspladser oplever vanskeligheder med at gå fra problemforståelse til handling [5-7]. Det kan handle om at få en fælles forståelse af udfordringer, at prioritere indsatser, og at finde materialer og redskaber, som passer til lokale behov og ressourcer.

Denne udfordring handler ikke kun om den forskningsmæssige kvalitet af viden, men også om kvaliteten af de processer, hvor viden oversættes og tilpasses. Hvis forskningsresultater præsenteres i en form, der er løsrevet fra hverdagen, kan de være svære at omsætte til praksis. Erfaringer viser, at viden, der bearbejdes i fællesskab, ofte bliver både mere relevant og mere handlingsorienteret [8, 9]. Derfor er der i de senere år kommet øget fokus på at skabe arenaer for interaktion og samskabelse, hvor aktører fra arbejdsmiljøsystemet mødes og udvikler løsninger sammen [5, 10-12].

I denne proces spiller de forskellige led i vidensomsætningskæden en afgørende rolle. Forskere bidrager med ny viden, som giver et fagligt fundament, brobyggere bidrager med bearbejdede samlinger af viden i formater tættere på arbejdspladspraksis samt evnen til at forstå og oversætte mellem domæner, mens arbejdspladser bidrager med erfaringsbaseret viden om eksisterende praksis på arbejdspladsen samt om tidligere indsatser. Og på selve arbejdspladsen er det førstelinjeledere og arbejdsmiljøgrupper, der omsætter viden til handling og dermed afgør, om indsatserne får reel effekt for medarbejderne på arbejdspladsen, evt. med støtte for HR og arbejdsmiljøkonsulenter på større arbejdspladser.

Alle led bidrager med viden, og interaktion mellem aktører kan yderligere berige og kvalificere viden. Forskeres vidensgrundlag kan beriges, når de møder erfaringer fra arbejdspladserne og får indsigt i, hvordan arbejdsmiljøproblemer udspiller sig på specifikke arbejdspladser. Arbejdsmiljøprofessionelle - såsom konsulenter, undervisere og rådgivere - kan få større viden om ny forskning og om, hvordan deres materialer virker og forstås på arbejdspladserne. Arbejdspladsernes vidensgrundlag kan beriges af udveksling af relevant viden om deres problematikker samt få hjælp til at oversætte den til lokal praksis.

I vidensomsætningskæden står alle led ringere, hvis de står alene [5, 11]. Forskningen mister relevans, hvis den ikke kobles til de udfordringer, som opleves i hverdagen. Arbejdsmiljøprofessionelle og branchefællesskaber får færre handlemuligheder, hvis de ikke har adgang til den nyeste viden. Og arbejdspladsernes muligheder for forbedringer af arbejdsmiljøet kan ikke beriges af systematisk udviklet viden, hvis de ikke inddrages i dialogen om, hvordan forskningsbaseret viden bedst kan anvendes. Når aktørerne mødes i netværk og samarbejdsfora, kan der opstå værdifuld ny viden i det, man kan

kalde produktive interaktioner [13], hvor forskningsbaseret viden omsættes til arbejdspladsernes kontekst.

Denne tilgang til dialog mellem forskning og praksis på arbejdsmiljøfeltet er samlet i tilgangen Knowledge Transfer and Exchange (KTE) [14-18], som SEAP-projektet skriver sig ind i. Et centralt perspektiv i dette arbejde er, at vidensstrømmen ikke kun går fra forskning til praksis (overførsel af forskningsviden til praksis). Udveksling af erfaringer og viden fra arbejdspladser, brobyggere og andre relevante parter kan og bør berige de andre aktører i vidensomsætningskæden, både andre arbejdspladser, brobyggere og forskerne (udveksling af viden). Når forskere ser, hvilke redskaber der faktisk bruges, hvordan de bruges og hvilke barrierer der hindrer at de kommer i brug, opstår nye forskningsspørgsmål og en bedre forståelse af, hvordan viden kan gøres mere relevant. På den måde udvikles en gensidig læringsproces, hvor både forskning og praksis styrkes [16-18].

Formål

Projektet Styrket Evidensbaseret Arbejdsmiljøpraksis (SEAP) blev igangsat for at udforske og forstå hvordan arbejdspladserne omformer evidensbaseret viden til konkret arbejdsmiljøpraksis. Projektets formål var at skabe arenaer, hvor forskere, arbejdsmiljøprofessionelle, brancheaktører og arbejdspladser kunne mødes og undersøge, hvordan forskningsbaseret viden kan omsættes til handlingsorienteret praksis. Det skete i en national kontekst, hvor de nationale arbejdsmiljømål rammesætter omsætning af forskning til praksis som en vigtig prioritet.

Læringen af denne type indsats, hvor arbejdsmiljøaktørerne mødes i produktive interaktioner, rækker videre end de enkelte deltagende arbejdspladser. Når aktører på tværs af hele systemet samarbejder om at udvikle, afprøve og tilpasse viden, skabes der grundlag for mere robuste og bæredygtige forbedringer af arbejdsmiljøet. Samtidig kan det støtte op om en forskningsdagsorden, hvor praksis ikke kun er modtager af viden, men også medskaber af den. Dette kan styrke både kvaliteten af forskningen og handlekraften på arbejdspladserne [11, 13, 19, 20].

SEAP-projektets formål var både at skabe ny viden om selve processerne for omsætning af arbejdsmiljøforskning til arbejdspladspraksis, samt kortlægge og udvikle aktiviteter egnet til omsætning af forskningsviden til praksis.. Ved at undersøge og dokumentere, hvordan viden bevæger sig gennem vidensomsætningskæden, bidrager projektet med indsigter, der kan danne fundament for, hvordan forskellige aktører kan styrke deres samarbejde og udvikle mere effektive måder og kompetencer til at dele og anvende viden på. Dette kan bidrage til at styrke kapaciteten i hele arbejdsmiljøsystemet på både strukturelt og individuelt niveau ved at forskere, arbejdsmiljøprofessionelle, brancheorganisationer og arbejdspladser får en dybere forståelse af, hvordan interaktioner mellem dem kan designes, samt hvordan aktørers evner til at omsætte viden kan øges.

Et godt arbejdsmiljø kræver ikke kun ny viden, men også evnen til at oversætte viden i praksis på tværs af institutionelle, disciplinære og erkendelsesmæssige grænser. SEAP har undersøgt, hvad disse oversættelseshandlinger består af, og hvordan de kan styrkes.

Metode

SEAP-projektet har primært arbejdet inden for et kvalitativt undersøgelsesdesign med fundament i organisatorisk etnografi [21]. De primære metoder anvendt i studiet er deltagerobservation, interviews, og dokumentanalyse. Derudover benyttede projektet sig af etablerede metoder for rapid evidence reviews i kortlægningen af forskningslitteraturen.

Dette afsnit beskriver kort de metoder, vi har anvendt i indsamling og analyse af de data, vi har anvendt i projektet. For yderligere detaljer omkring metoderne henvises til de enkelte artikler.

Kortlægning af eksisterende forskningslitteratur

Projektet valgte en rapid evidence review-tilgang for at prioritere en hurtigt kortlægning af forskningslitteraturen. Dermed kunne den tilgængelige forskningsviden informere udviklingen af designet af SEAP-projektets aktivitet til vidensudveksling (beskrevet i næste afsnit).

Artiklen fulgte etablerede metoder for at identificere, vurdere og syntetisere offentliggjort forskningslitteratur [22-25]. Metoden fulgte Cochrane Rapid Reviews Methods Groups anbefalinger og omfattede formulering af forskningsspørgsmål, fastsættelse af inklusionskriterier, litteratursøgning, studieudvælgelse, dataekstraktion og syntese [24]. I de tilfælde retningslinjer ikke var udviklet for rapid evidence review lænede kortlægningen sig op af metoder for scoping evidence review [22, 23]. Der blev ikke foretaget kvalitetsvurdering eller risikovurdering af artiklerne, da formålet var at give et overblik over eksisterende litteratur frem for at vurdere aktiviteternes effekt. Resultater om aktiviteternes effekt på vidensudveksling er således baseret på studierne egen præsentation, og de metoder studierne har brugt til at vurdere effekten er ikke gennemgået metodisk og kritisk i denne artikel.

Søgningens nøgleord blev udviklet via en modificeret PICOS-struktur med fokus på populationsgruppen (arbejdspladsaktører), interventionstype (interaktive aktiviteter), udfald (vidensoverførsel) og setting (arbejds miljø-relaterede kontekster). Sammenligningsgruppe blev udeladt, idet litteraturen forventedes at være primært kvalitativ. De enkelte søgeord blev fundet gennem dialog mellem projektgruppen, review eksperter samt en domæneekspert på arbejdsmiljøområdet. Derudover screenede projektgruppen tidligere publikationer for nøgleord.

Litteratursøgningen blev gennemført i Web of Science og PubMed i april 2022 og opdateret marts 2025. Disse to databaser blev valgt, da projektgruppen formodede at de ville dække det medicinske og det organisatoriske forskning i arbejdsmiljø, henholdsvis. Søgningen blev udført med brug af Booleske operatorer: OR mellem individuelle nøgleord under henholdsvis P, I, O og S samt AND mellem kategorierne P, I, O, og S.

Screening af studier blev udført af to projektforskere ved brug af Rayyan, et screenings-software [26], samt en standardiseret screening skema (se Tabel I).

Tabel I. Standardiseret skema for inklusionskriterier.

PIOS og publikation	Kriterier
Publikationstype	Publikationen er en fagfællebedømt tidsskriftsartikel (inklusive protokoller men eksklusive reviews)
Sprog	Publikationens sprog er engelsk
Population	Publikationen beskriver en gruppe mennesker, der arbejder på en arbejdsplads (arbejdere, ledere, arbejdsmiljørepræsentanter osv.)
Intervention	Publikationen beskriver en aktivitet, der involverer eller engagerer populationen (involverende, samskabende, integreret osv.)
Outcome	Publikationen fokuserer på overførsel/bearbejdning af viden som hovedfokus i artiklen (overførsel, mobilisering, formidling osv.)
Setting	Publikationen beskriver processer relateret til en arbejdsmiljøkontekst (arbejdsplads, arbejdsmiljø, sikkerhed, mv.)

Publikationer fundet i søgningen blev screenet på titel- og abstract-niveau af to projektforskere uafhængigt af hinanden. Uenigheder blev afgjort gennem efterfølgende diskussion mellem screenere. Én projektforsker screenede de resterende publikationer på fuldtekst-niveau, mens en anden projektforsker screenede de publikationer, som blev ekskluderet af den første screener. Igen blev konsensus opnået gennem diskussion af uenigheder.

Efter at søgning og screening var afsluttet startede dataekstraktion fra de 61 inkluderede artikler. Dataekstraktion omfattede baggrundsinformation om land, branche (baseret på NACE-kategorier) og relevante arbejdsmiljøområder. Derudover anvendte analysen en ramme med fem faktorer [27] til at kortlægge: 1) hvilken viden der overføres, 2) til hvem, 3) af hvem, 4) hvordan og 5) med hvilken effekt. Publikationer blev kodet med en kategori inden for hvert af dem fem faktorer (se tabel II). Kategorierne var fastsat på forhånd og udviklet gennem konsultation af tidligere studier, forskere med ekspertise i KTE i arbejdsmiljøforskning samt en ekspert i review-metode. Derudover blev uforudsete kategorier fra resultaterne inkluderet i analysen. Effekt blev vurderet på baggrund af publikationsbeskrivelser af vidensoverførsels-aktivitetens effekt, ikke på effekten af den overførte viden på helbreds eller sikkerhed.

Tabel II. Ramme for dataekstraktion.

	Underopdeling	Kategorier
1. Hvilken viden overføres?	Ikke relevant	- Evidensbaserede retningslinjer - Flere forskningsresultater (inkl. metaanalyser, reviews) - Enkelte forskningsresultater <i>Evidensbaserede programmer og interventioner (P&I)</i>
2. Til hvem overføres viden?	Arbejdspladsniveau	- Medarbejdere - Ledere - Arbejds miljøprofessionelle - Arbejds miljøgruppe <i>Studerende</i>
	Brobygger-niveau	- Brobyggerorganisationer - Arbejds miljørådgivere - Sundhedsprofessionelle - Brancheorganisationer - Fagforeninger
	Politisk niveau	- Politiske beslutningstagere - Myndigheder
3. Hvem overfører viden?	Arbejdspladsniveau	- Medarbejdere - Ledere - Interne arbejds miljøprofessionelle - Arbejds miljøudvalg
	Brobygger-niveau	- Brobygger-organisationer - Arbejds miljørådgivere - Sundhedsprofessionelle - Brancheorganisationer - Fagforeninger <i>NGO</i> <i>Rehabiliteringskoordinator</i>
	Politisk niveau	- Politiske beslutningstagere - Myndigheder
	Forskningsniveau	- Forskere - Forskningsinstitutioner <i>Arbejds miljøhygiejniker</i> <i>Grafiker</i>
4. Hvordan overføres viden?	Ikke relevant	- Uddannelse - Workshop(s) - Skræddersyet vidensudveklingsforløb - Formidling af materialer - Visuelle tilgange - Multifacetterede interventioner - Spørgeskema, tjekliste - Tavlemøder - Enkelt møde - Netværk - Kapacitetsopbygning
5. Med hvilken effekt overføres viden?	Studiet muliggør vurdering af effekten af vidensoverførsel	- Negativ effekt - Ingen effekt - Positiv effekt
	Studiet muliggør ikke vurdering af effekten af vidensoverførsel	

Udvikling og test af SEAP vidensudvekslings-aktivitet

Som en central del af SEAP-projektet blev der udviklet og afprøvet et særligt workshopformat til at udveksle forskellige former for arbejdsmiljøviden (erfaringsbaseret viden, ekspertviden, forskningsviden) blandt forskellige aktører i arbejdsmiljøsystemet (arbejdsmiljøudvalg, brobyggere, forskere).

Workshop-designet blev udviklet i et tæt samarbejde mellem projektets forskere og brobyggere (konsulenter fra BFA Velfærd og Offentlig Administration, BFA Industri, Fagbevægelsens Interne Uddannelser og Team Arbejdsliv). Workshop-designet blev til gennem en iterativ proces, der mobiliserede erfaringer om målgruppen fra brobyggere og erfaringer om organisatoriske interventioner fra forskningen. Inddragelsen af brobyggere i udviklingsprocessen søgte af sikre relevans, gennemførlighed og anvendelighed af workshoppen for målgruppen. Denne inddragelse var en del af SEAP-projektets ambition om at benytte integreret vidensoverførsel og -udveksling [18]. Evalueringer af tidligere afholdte workshops mellem projektgruppens medlemmer dannede grundlag for løbende justeringer af workshop-designet.

Med udgangspunkt i forskningsbaseret viden om organisatorisk læring, interventionsforskning og KTE [18, 28-33] udviklede projektforskerne tre nøgleprincipper for at øge graden af vidensudveksling. De tre principper er:

1. Involver aktørerne gennem deltagelse, samarbejde og vidensdeling i et tillidsfuldt miljø
2. Skab struktur i vidensudvekslingen ved at orkestrere dialogerne mellem deltagerne
3. Inddrag arbejdsmiljø-brobyggere for at understøtte vidensudveksling på tværs af forskellige domæner

De enkelte sessioner på workshoppen blev udviklet med udgangspunkt i de tre nøgleprincipper (se figur 1).

Der blev gennemført i alt fire workshops med deltagelse af 22 arbejdspladser fordelt på velfærdssektoren (12 arbejdspladser, 36 personer) og industrien (10 arbejdspladser, 25 personer). Udvalget af arbejdspladser fulgte en strategisk tilgang for at opnå både regional og sektoriel spredning. Målgruppen var arbejdspladser med medarbejdere med kort eller mellemlang uddannelsesbaggrund, og deltagere fra arbejdspladser bestod primært af ledere og arbejdsmiljørepræsentanter (deltagere i det lokale arbejdsmiljøudvalg).

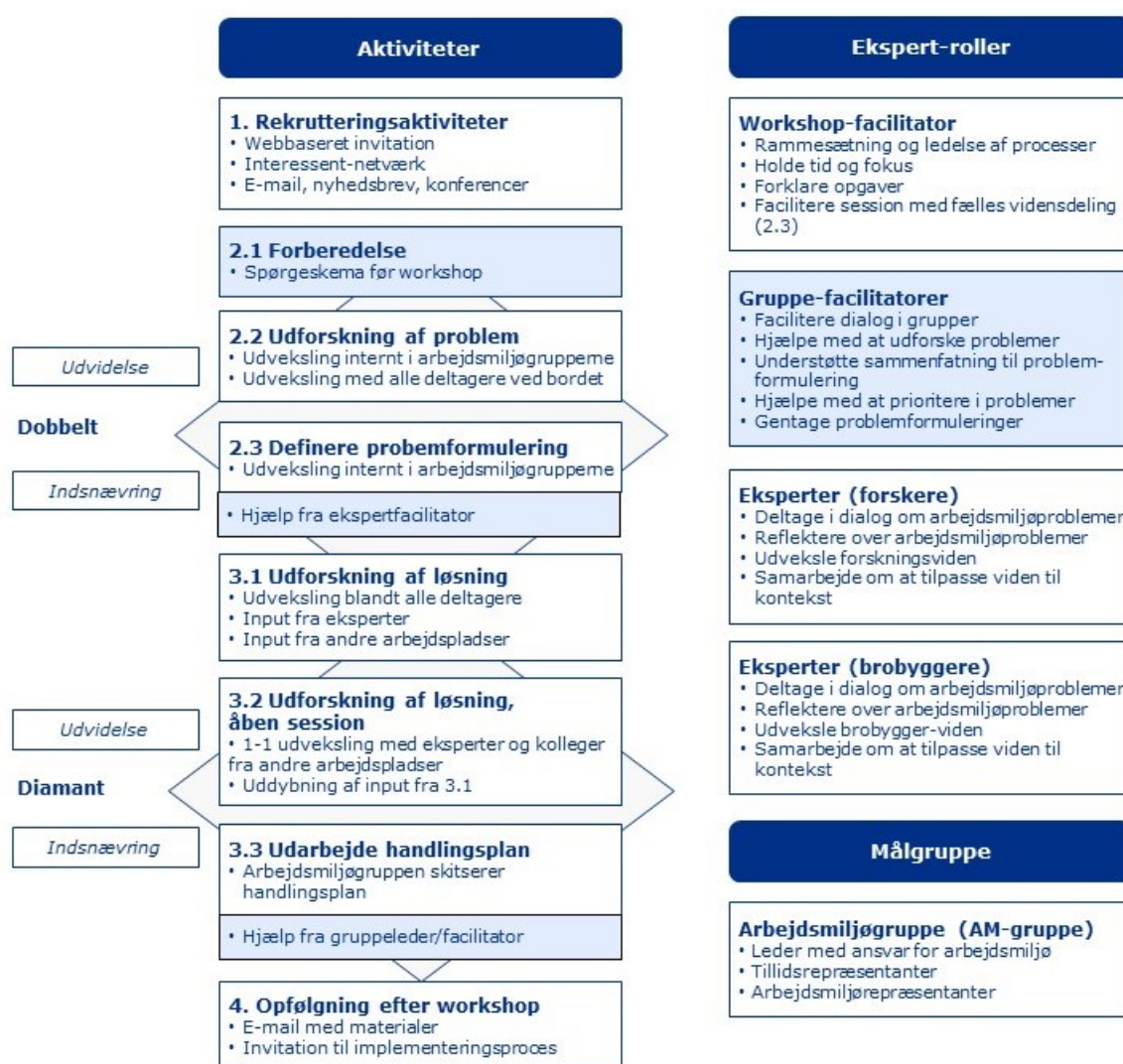
Tre grupper af aktører deltog i workshops:

- Arbejdspladsers arbejdsmiljøgrupper, som især bidrog med praksisnær viden.
- Brobyggere (konsulenter), som bidrog med proces- og metodeviden.
- Forskere, som bidrog med forskningsbaseret viden.

Hver workshop varede 3,5–4 timer og fulgte en fast struktur bestående af seks sessioner (se figur 1). Workshops var struktureret omkring en fælles udforskning af

arbejdsmiljøudfordringer, udveksling af viden om udfordringer og eventuelle løsninger, samt planlægning af næste skridt. Forløbet byggede på en kombination af intern refleksion i de enkelte arbejdsmiljøgrupper, dialog ved bordene med forskere og brobyggere samt fælles opsamlinger og drøftelse i plenum. En central del af workshoppen var, at arbejdsmiljøgrupperne først definerede et arbejdsmiljøproblem, dernæst udforskede mulige løsninger, og til sidst skitserede konkrete handlinger, som kunne forfølges på egen arbejdsplads. Denne struktur blev sikret ved at integrere et designgrebet "den dobbelte diamant" [34].

Efterfølgende fik arbejdspladserne tilbud om op til tre implementeringsmøder faciliteret af en brobygger. Disse møder havde fokus på at understøtte, at den nye viden og de udviklede løsninger faktisk blev omsat til praksis i organisationerne.



Figur 1. Workshop aktiviteter, målgruppe og ekspert roller.

Etablering af data

Datagrundlaget blev skabt gennem en kombination af lydoptagelser, feltnoter, skriftligt materiale og interviews. Selve processen med at designe workshoppen blev dokumenteret gennem seks designmøder mellem forskere og brobyggere, som blev optaget og transskriberet og brugt til at designe workshops. Workshopsene blev ligeledes optaget via individuelle lydoptagere ved bordene og i plenum, suppleret af feltnoter fra to forskere med fokus på interaktioner, kropssprog og dynamik. Dertil blev deltagernes skriftlige materialer fotograferet og plenumdiskussioner opsummeret.

Forud for workshops blev 17 af de 22 arbejdspladser interviewet (21 interviews i alt, ca. 30 minutter hver). Formålet var at indhente kontekstuel viden om arbejdsmiljøarbejdet og tilpasse workshopformatet til de enkelte arbejdspladser.

Alt materiale blev efterfølgende transskriberet og organiseret i NVivo 12 til videre analyse.

Kvantitativ analyse

Den kvantitative analyse fokuserede særligt på en central session – ”udforskning af løsninger” (3.1) (se figur 1). I denne session præsenterede hver arbejdsmiljøudvalg deres problemstilling og modtog input fra de øvrige deltagere.

I det transkriberede materiale identificerede vi interaktioner mellem et arbejdsmiljøudvalg og andre aktører. Vi definerede interaktioner som afgrænsede udvekslinger mellem det arbejdsmiljøudvalg som præsenterede en problemstilling og en anden aktør i workshoppen. Den kvantitative analyse bestod i at kode de interaktioner, der opstod, og kategorisere dem efter hvilken konfiguration af aktører, der udvekslede (arbejdsmiljøudvalg og arbejdsmiljøudvalg, arbejdsmiljøudvalg og brobygger; arbejdsmiljøudvalg og forsker) samt hvilken viden, udvekslingen angik (erfaringsbaseret viden, brobygger-viden, forskningsviden).

Kvalitativ analyse

Den kvalitative analyse byggede på udvalgte eksempler fra transskriptionerne af session 3.1 ”Udforskning af løsninger”, hvor deltagerne i høj grad interagerede om formulering af problemstillinger og mulige løsninger. Eksemplerne blev udvalgt for at illustrere de centrale mekanismer samt udfordringer og muligheder i workshopdesignet. Indsigter fra den kvalitative analyse bidrog til at øge viden om processen med at oversætte viden i regi af workshop-designet. Derudover bidrog indsigterne til at ændre elementer i workshop-designet.

Undersøgelse af oversættelseshandlinger og -processer

Den sidste del af SEAP-projektet undersøgte processen med at oversætte forskningsbaseret arbejdsmiljøviden til forskningsinformeret arbejdspladspraksis. Studiet var en dybdegående kvalitativ analyse af SEAP-projektets fire workshops samt

efterfølgende implementeringsmøder på arbejdspladserne for tre udvalgte arbejdspladser. Aktiviteterne strakte sig over mere end to år og omfattede derudover kommunikation mellem arbejdsmiljøudvalg, brobyggere og forskere mellem de forskellige aktiviteter. Målet var at undersøge, hvordan forskningsbaseret arbejdsmiljøviden oversættes til konkrete praksisser i konkrete interaktioner mellem arbejdsmiljøudvalg, brobyggere og forskere. Studiet undersøgte dette i tre udvalgte case-organisationer.

Analysen er baseret på datamaterialet fra de workshops og skitserede arbejdspladsforløb som blev udviklet i regi af SEAP-projektet. I alt deltog 19 organisationer i de fire workshops. Heraf takkede seks ja til implementeringsforløbene. Tre af disse organisationer – alle fra industrien – blev valgt som cases til den videre analyse. De tre cases repræsenterer forskellige udfald i forhold til oversættelse af arbejdsmiljøforskning til praksis: én succesfuld, én delvist succesfuld og én ikke-succesfuld oversættelsesproces.

Datagrundlag

Datamaterialet består af en vifte af kilder til kvalitativ data:

- Interviews: 15 semistrukturerede interviews med repræsentanter fra arbejdsmiljøgrupper før workshopsene, med fokus på deres erfaringer med at opøge og anvende arbejdsmiljøviden
- Observationer: Deltagerobservation under de fire workshops og 14 implementeringsmøder, hvor forskerne skiftede mellem moderat og aktiv deltagelse
- Dokumentation: 21 feltnoter, 29 lydoptagelser fra workshops og møder samt 32 artefakter produceret af deltagerne (fx plancher og materialer).
- Løbende interaktion: Mere end 50 e-mailudvekslinger samt syv telefoniske check-ins mellem forskere og arbejdsmiljøgrupper, som dokumenterede den fortsatte proces efter de formelle møder.

De forskellige datakilder muliggjorde at krydstjekke observationer og interaktioner mellem deltager fra forskellige datakilder (fx interview-data, transkription af en interaktion, og observationsnoter om den interaktion) [35]. Datamaterialet strækker sig tidsmæssigt over mere end to år. Dette longitudinelle datamateriale gjorde det muligt at følge vidensoversættelsen over tid – før, under og efter aktiviteterne.

Analyse

Analysen er inspireret af organisatorisk etnografi og kombinerede to kodningsrunder baseret på abduktiv metode [36]. I første runde blev materialet kodet åbent, dvs. at koderne blev genereret på baggrund af temaer i materialet. I anden runde blev der kodet fokuseret med udgangspunkt i Kjell Arne Røviks oversættelsesteori [37, 38] samt klassiske forståelser af forskningsbrug [39, 40]. Ved hjælp af teorien blev specifikke handlinger og interaktioner i datamaterialet identificeret som oversættelseshandlinger, og disse blev følgeligt kodet som enten "konceptualisering", "konfiguration",

”indskrivning” i henhold til teorien. Derudover blev der kodet på oversættelsesregler, samt overordnet på henholdsvis kontekstualisering eller de-kontekstualisering af viden.

Projektet præsenterer resultaterne i form af narrative case-studier. Denne tilgang gør det muligt at skildre den langvarige proces med at oversætte forskningsviden til praksis i detaljer, og derved præsentere et dybdegående indblik i, hvordan oversættelsen af viden faktisk udfoldede sig. Casene er skrevet med et stærkt teoretisk fundering i kodningen i henhold til Røviks oversættelsesteori [37, 38]. Sammenskrivningen af cases er inspireret af metoden analytisk kommentering, hvor udvalgte tekstuddrag fra datamaterialet udfoldes analytisk [41].

Resultater

Projektets hovedresultater er beskrevet i tre videnskabelige artikler (se bilag 1). Derudover har projektet udviklet et værktøj rettet mod praktikere: et workshop-design for udveksling af arbejdspladserfaring, brobygger-ekspertise, og forskningsviden med henblik på at oversætte forskning til praksis (se bilag 2). Derudover er endnu et værktøj under udvikling: En guide for oversættelses-handlinger målrettet praktikere, der udfører oversættelse af forskningsviden til praksis.

De tre forskningsartikler præsenterer forskellige perspektiver på at oversætte arbejdsmiljøforskning til evidensbaseret arbejdsmiljøpraksis: en kortlægning af forskningsviden om eksisterende aktiviteter, der kan anvendes til at oversætte arbejdsmiljøforskning til praksis, en test af et workshopdesign for tværgående vidensudveksling, samt en undersøgelse af, hvordan arbejdsmiljøviden oversættes gennem interaktioner på mikro-interaktioner (se tabel III). Dette kapitel opsummerer resultaterne fra de tre forskningsartikler.

Tabel III. Fremsendte forskningsartikler i SEAP-projektet

Fremsendte forskningsartikler
Artikel 1 undersøger, de eksisterende aktiviteter i den internationale forskningslitteratur, der mobiliserer forskningsviden om arbejdsmiljø gennem interaktive aktiviteter.
Artikel 2 udvikler et design for at mobilisere arbejdsmiljøforskning til praksis gennem et fokus på udveksling mellem forskere, brobyggere og arbejdspladsrepræsentanter.
Artikel 3 undersøger dybdegående hvordan arbejdsmiljøforskning oversættes til arbejdsmiljøpraksis i tre konkrete cases.

Identificerede aktiviteter, der mobiliserer forskningsviden om arbejdsmiljø gennem interaktive aktiviteter

Interaction in OHS research knowledge transfer: a rapid review

Under bedømmelse. Safety Science

Forskningsspørgsmål: Hvordan oversættes evidensbaseret forskningsviden til arbejdspladser gennem interaktion, hvem overfører hvilke vidensformer til hvem, og med hvilken effekt?

Artiklen beskriver en systematisk undersøgelse af den tilgængelige forskningslitteratur om interaktive aktiviteter til at mobilisere forskningsviden om arbejdsmiljø til praksis på arbejdspladser. Artiklen anvender et rapid evidence review for at generere et overblik hurtigt. Resultaterne fra søgningen blev brugt til at informere designet af de centrale vidensmobiliserings-aktiviteter i SEAP-projektet (beskrevet i artikel 2).

Artiklen fandt 61 publikationer, der beskriver interaktive aktiviteter til at oversætte forskningsbaseret viden om arbejdsmiljø til arbejdspladspraksis. Publikationerne beskrev aktiviteter i 15 forskellige lande, men hovedsageligt i USA og Canada, samt Sverige, Danmark og Finland. Publikationerne beskrev mange forskellige jobgrupper, og flest publikationer beskrev aktiviteter for flere jobgrupper samtidigt. Den største enkeltstående målgruppe var arbejde inden for sundhed og socialt arbejde, og derefter bygge og anlæg. Inddelt på arbejdsmiljøområder, beskrev flest publikationer aktiviteter rettet mod sikkerhed og ulykker, sekundært sundhedsfremme, og derefter psykosocialt arbejdsmiljø.

Artiklen analyserer publikationerne gennem fem spørgsmål: 1) hvilken viden overføres? 2) hvem er målgruppen? 3) hvem er afsenderne? 4) hvordan overføres viden? 5) med hvilken effekt overføres viden? [27].

1) Hvilken viden overføres?

Halvdelen af publikationerne (29) beskrev overførsel af arbejdsmiljøforskning i form af evidensbaserede retningslinjer. Evidensbaserede retningslinjer optræder i mange former, bl.a. skrevne hæfter, pjecer og materiale til træning og uddannelse, samt i digitale former som SMS-beskeder, chatbots, og digitale fortællinger om arbejdsmiljø.

En fjerdedel af publikationerne (16) beskrev overførsel af arbejdsmiljøforskning i form af synteser af evidens fra mange forskningskilder. Flere publikationer samlede fund fra mange forskningsstudier og oversatte dem til "nøglebudskaber" målrettet den valgte målgruppe. Andre publikationer viser eksempler på, at synteser af forskningsfund fra

mange kilder blev integreret i træningsmateriale, interventioner eller arbejdsmiljøredskaber til brug på arbejdspladser.

En sidste del af publikationerne (14) beskrev overførsel af arbejdsmiljøforskning som del af arbejdsmiljøinterventioner eller arbejdsmiljøprogrammer.

Det bemærkes, at blot to publikationer beskrev overførsel af fund fra et enkelt forskningsstudie.

2) Hvem er målgruppen?

Størstedelen af publikationerne (58) beskrev overførsel af arbejdsmiljøforskning til aktører på arbejdspladser. Tre publikationer beskrev overførsel til brobyggere. Den mest fremtrædende målgruppe blandt arbejdspladsaktører var medarbejdere (44). Derefter fulgte ledere og linjeledere (24) og interne arbejdsmiljøprofessionelle (10).

Når vi ser på, hvilken arbejdsmiljøviden, der oftest overføres til de forskellige målgrupper, fandt vi at medarbejdere oftest modtog evidensbaserede retningslinjer, mens ledere og linjeleder modtog evidensbaserede retningslinjer, synteser af flere forskningskilder, samt programmer og interventioner i cirka lige stort omfang (se tabel IV).

Tabel IV. Hvilken viden overføres til hvem?

Hvilken viden overføres? Til hvem?	Evidens-baserede retningslinjer	Flere forsknings-resultater (inkl. metaanalyser, reviews)	Evidens-baserede programmer og interventioner (P&I)	Enkelte forsknings-resultater	Total
	[29]	[16]	[14]	[2]	[61]
Medarbejdere	19	13	11	1	44
Ledere	8	7	7	2	24
Interne arbejdsmiljø-professionelle	4	4	2	0	10
Brobyggere	2	0	0	0	2
Sundheds-professionelle	1	0	0	0	1
Studerende	1	0	0	0	1

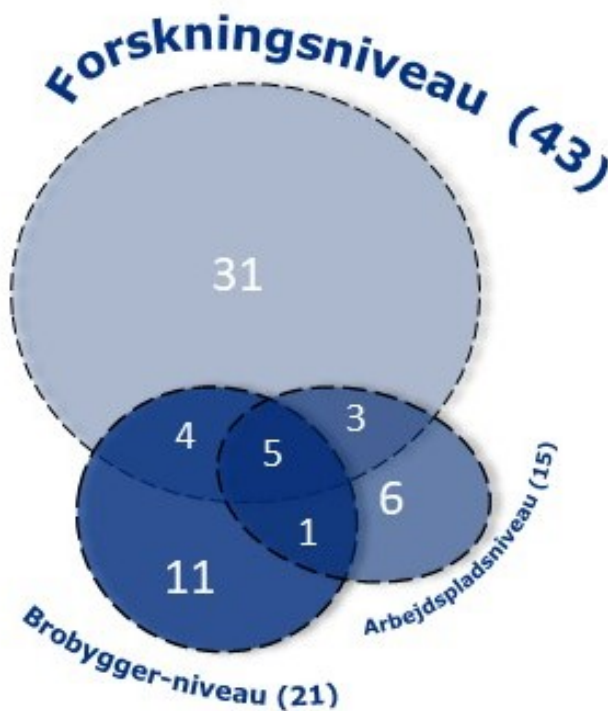
Flere svar tilladt. Kategorierne er ikke gensidigt udelukkende i den lodrette linje. Firkantede parenteser angiver det samlede antal publikationer inden for kategorien.

3) Hvem er afsender?

I de undersøgte publikationer var afsendere af arbejdsmiljøforskning oftest individuelle forskere (38), efterfulgt af brobyggere (18). Derudover deltog aktører fra arbejdspladser også i at afsende forskningen – ofte i samarbejde med forskere eller brobyggere.

Flere aktører samarbejdede om at mobilisere arbejdsmiljøforskningen i 13 ud af 61 af de fundne publikationer. Samarbejde mellem både forskningsniveau, brobyggerniveau og arbejdspladsniveau var den mest anvendte form for samarbejde. Arbejdspladsaktører var oftest del af samarbejde, mens aktører fra forskningsniveauet samarbejde mindst om at mobilisere arbejdsmiljøforskningen.

Figur 2 viser overlappet mellem aktører fra forskningsniveauet, brobyggerniveauet og arbejdspladsniveauet.



Figur 2. Overlap mellem afsender-niveauer.

Resultaterne viser, hvilken form for arbejdsmiljøforskning der oftest blev overført af aktører fra henholdsvis forskerniveauet, brobyggerniveauet og arbejdsplads niveauet (se tabel V). Forskerniveauet overførte oftest evidensbaserede retningslinjer (involveret i 23 ud af 29 overførsler), samt programmer og interventioner (11 ud af 14). Brobyggerniveauet overførte oftest synteser af flere forskningskilder (involveret i 10 ud af 16). Arbejdspladsniveauet overførte oftest evidensbaserede retningslinjer (involveret i 8 ud af 29).

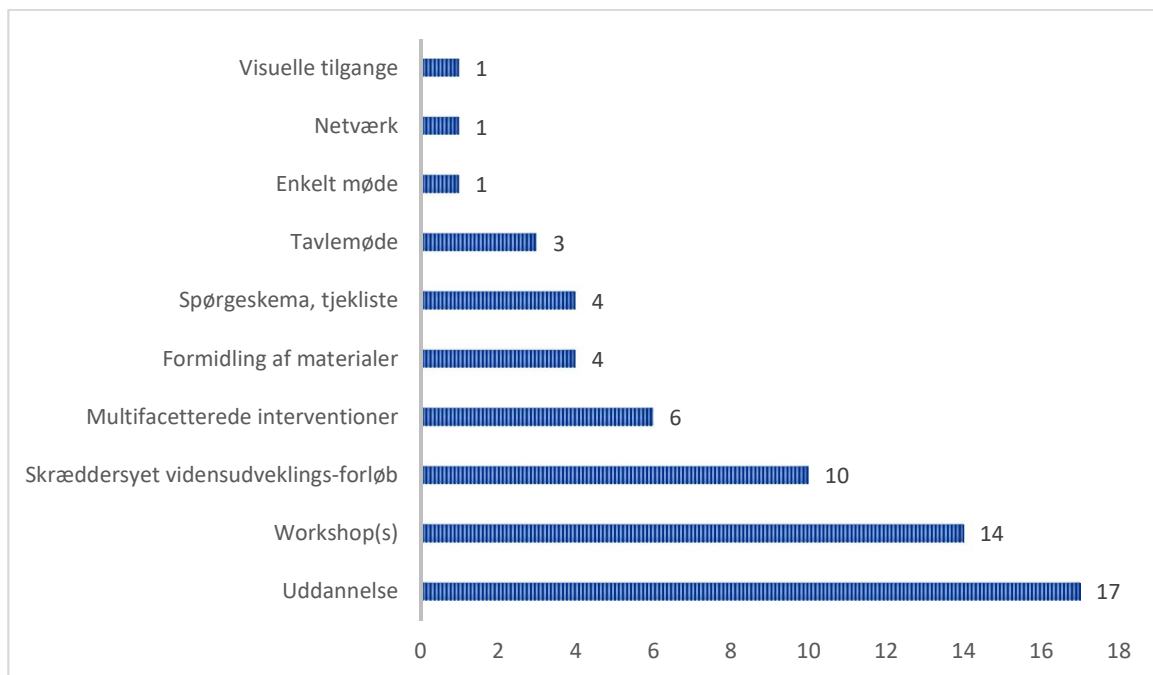
Tabel V. Hvilken viden overføres af hvilke afsendere?

Hvilken viden overføres? Af hvem?	Evidens-baserede retningslinjer	Flere forskningsresultater (inkl. meta-analyser, reviews)	Evidens-baserede programmer og interventioner (P&I)	Enkelte forskningsresultater	Total
	[29]	[16]	[14]	[22]	[61]
Forsknings-niveau	23	7	11	2	43
Brobygger-niveau	8	10	4	0	21
Arbejdsplads-niveau	8	4	2	0	15

Flere svar tilladt. Kategorierne er ikke gensidigt udelukkende i den lodrette linje. Firkantede parenteser angiver det samlede antal publikationer inden for kategorien.

4) Hvordan overføres viden?

Overførsel af forskningsviden om arbejdsmiljø til arbejdspladser skete oftest gennem træning og workshop aktiviteter med forskere som afsendere (hvilket formentlig skyldes, at studiet har søgt i forskningslitteraturen). Længerevarende relationer med få virksomheder - brobygning ("knowledge brokering") – er den tredje mest observerede aktivitet, oftest med brobygger-organisationer som afsender. En mindre mængde af publikationer beskrev situationer, hvor flere aktiviteter, multi-faceterede interventioner, blev brugt til at overføre arbejdsmiljøforskning. Formidling af viden, eksempelvis via skrevne materialer, blev fundet i et mindre omfang. Derudover fandt vi en lille gruppe af aktiviteter, der bruger teknologiske eller sensoriske muligheder for at mobilisere arbejdsmiljøforskning. Denne gruppe er interessant, da aktiviteterne taler til kropslig (fx virtual reality) eller følelsesmæssig erfaring (fx engagerende historiefortælling), hvilket skiller dem ud fra resten af aktiviteterne, der primært taler til intellektet med rationelle argumentation.



Figur 3. Hvordan overføres viden?

Hvilken viden overføres med hvilke aktiviteter?

Evidensbaserede vejledninger blev oftest overført gennem træningsaktiviteter, workshops, og formidling af materialer. Synteser af flere studiefund blev primært overført gennem tæt brobygning med arbejdspladser, og sekundært gennem træningsaktiviteter. Arbejdsmiljøforskning som del af programmer og interventioner blev oftest udført som del af workshops, hvilket skyldes at den viden ofte var det af interventionsprojekter.

Hvilke aktiviteter benytter forskellige afsendere sig af?

Resultaterne viste tydelige forskelle på, hvilke aktiviteter forskellige afsendere af arbejdsmiljøforskning benytter sig af til at overføre forskning til praksis (se tabel VI). Aktører fra forskningsniveauet (primært forskere og forskningsinstitutioner) benyttede sig i høj grad af træning og workshop aktiviteter. Dette er ikke overraskende givet partipatoriske metoders udbredelse i arbejdsmiljøforskning. Aktører fra brobyggerniveauet benyttede sig i høj grad af "knowledge brokering", tæt rådgivning af individuelle virksomheder over lang tid. Aktører fra arbejdspladsniveauet fordelte sig mere jævnt mellem træning, multi-facetterede interventioner og formidling af materialer.

Tabel VI. Hvilke afsendere overfører viden med hvilke aktiviteter?

Af hvem?	Forsknings-niveau	Brobygger-niveau	Arbejdsplads-niveau
Hvordan overføres viden?			
Uddannelse [17]	14	5	5
Workshop(s) [14]	12	2	1

Skræddersyet vidensudveklingsforløb [10]	2	9	0
Multifacetterede interventioner [6]	4	2	3
Formidling af materialer [4]	3	1	3
Spørgeskema, tjekliste [4]	3	2	2
Tavlemøder [3]	2	0	1
Enkelt møde [1]	1	0	0
Netværk [1]	1	0	0
Visuelle tilgange [1]	1	0	1

5) Med hvilken effekt overføres viden?

Af de 61 analyserede publikationer beskrev kun 18 publikationer vidensoverførselsaktiviteten tilstrækkeligt til at vurdere effekten. Af disse viste 16 publikationer positive effekter af aktiviteten på overførsel af viden som sundhedskompetence, arbejdsmiljøviden for alment praktiserende læger, behandlingskapacitet, overholdelse af sikkerhedsmøder, viden om seksuel chikane, opmærksomhed på risici og mere. Én publikation rapporterede negative effekter, og én publikation rapporterede ingen effekt.

Publikationerne viste store forskelle på, om vidensoverførsel var det primære formål med aktiviteten, eller om det var et sekundært, tertiært eller biprodukt af studiet (i fx interventions- og implementeringsstudier). Dette skabte vanskeligheder ved vurderingen af vidensoverførsels effekter, hvilket betyder, at studiet ikke var i stand til at vurdere hvilke aktiviteter, der er mest effektfulde til overførsel af arbejdsmiljøviden til en given målgruppe. Udfordringen med at skabe klar evidens for bestemte aktiviteter til vidensoverførsel er også fundet i forskningslitteraturen om vidensmobilisering [14]. Der er behov for flere studier med forskningsdesigns, der kan indfange effektivitetsindikatorer systematisk, samt tage højde for de skiftende kontekstuelle faktorer på spil i overførsel af forskning til praksis på arbejdspladser.

Kortlægningen bidrager med et praktisk redskab, der kan informere professionelle vidensoversættere, eksempelvis brobyggere i det danske arbejdsmiljøsystem, interne og eksterne arbejdsmiljøkonsulenter samt forskere. Praktikere kan bruge studiets analyser til at vælge aktiviteter til oversættelse af som passer til målgruppen, typen af forskningsviden som skal overføres, og hvem der skal overføre den. Derudover bidrager artiklen med et overblik og en teoretisk diskussion af interaktion i forhold til oversættelse af arbejdsmiljøforskning.

Hvordan kan vidensudveksling designes til at styrke oversættelsen af arbejdsmiljøforskning til praksis på arbejdspladser?

Designing for knowledge exchange: applying interactive workshops to facilitate downstream OHS knowledge translation

Under bedømmelse. International Journal of Workplace Health Management

Forskningsspørgsmål: Hvilke betydninger har dette aktivitetsdesign for udveksling af arbejdsmiljøviden mellem arbejdsmiljøgrupper, brobyggere og forskere?

I dette studie udvikles og testes et workshop-baseret design til udveksling af viden mellem arbejdspladser, brobyggere, arbejdsmiljøforskere med henblik på at oversætte arbejdsmiljøforskning til praksis.

Som del af udviklingen af workshopdesignet formulerede studiet tre nøgleprincipper for vidensudvekslingsaktiviteter. Disse er præsenteret i metode-afsnittet af denne rapport, men nævnes kort her:

- Involver aktørerne gennem deltagelse, samarbejde og vidensdeling i et tillidsfuldt miljø
- Skab struktur i vidensudvekslingen ved at orkestrere dialogerne mellem deltagerne
- Inddrag arbejdsmiljø-brobyggere for at understøtte vidensudveksling på tværs af forskellige domæner

Det udviklede design samt detaljeret drejebog er præsenteret i bilag 2.

Dette studie havde fokus på udvikling og test af designet til at generere datamateriale om oversættelsesprocesser. Graden af interaktioner og udvekslinger genereret under designet blev vurderet gennem analyse af transskriptioner, noter og dokumenter fra workshops. Betydningen for designet som et redskab til vidensudveksling på arbejdsmiljøområdet blev diskuteret. Datamaterialet om konkrete oversættelse af arbejdsmiljøviden analyseres meres dybdegående i artikel tre.

Indsigter i designet som redskab for udveksling af arbejdsmiljøviden

Analyserne viste, at workshopdesignet generede interaktioner mellem alle slags deltagere (arbejdsmiljøgrupper fra arbejdspladser, brobyggere og forskere) i workshoppens centrale aktivitet. Tabel VII viser, hvordan interaktionerne fordelte sig mellem arbejdsmiljøgrupper og brobyggere samt forskere. Denne optælling bidrager primært med at vise, at deltagerne på workshops interagerede med hinanden, også på tværs arbejdsplads/brobygger/forsker skel.

Der var stort set samme antal interaktioner i de fire workshop. Dog var antallet af arbejdsmiljøgruppe til arbejdsmiljøgrupper interaktioner væsentligt højere i workshop tre, hvilket viser, at der var en høj grad af interaktion mellem arbejdspladser.

Tabel VII. Type af interaktion mellem deltagere i session 3.1 for workshop 1-4.

	Workshop 1	Workshop 2	Workshop 3	Workshop 4
Sektor	Velfærd	Velfærd	Industri	Industri
Arbejdsmiljøgruppe	5	4	6	4
Forskere	3	4	4	3
Brobyggere	3	3	3	2
Interaktioner	10	10	19	10
Interaktioner	9	15	9	8
Interaktioner	8	10	10	9

Optællinger viste også, at workshop-designet generede udvekslinger af forskellige former for viden mellem deltagerne: forskningsviden, brobygger-viden og erfaringsbaseret viden fra arbejdspladser.

Derudover blev udveksling af brobygger-viden samt erfaringsbaseret viden dokumenteret i alle fire workshop-sessioner. En undtagelse er en lav grad af erfaringsbaseret viden i workshop to (se tabel VIII).

Tabel VIII. Type af viden udvekslet mellem deltagere i session 3.1 for workshop 1-4

	Workshop 1	Workshop 2	Workshop 3	Workshop 4
Sektor	Velfærd	Velfærd	Industri	Industri
Antal arbejdsmiljø-problemer identificeret	7	5	6	4
Udvekslinger af forskningsviden	4	4	3	3
Udvekslinger af brobygger-viden	6	4	5	3
Udvekslinger af erfaringsbaseret viden	5	2	6	3

Kvalitative resultater

Kvalitative analyser af materialet bidrager til tolkningen af resultater idet den illustrerer indholdet af den udvekslede viden samt de sociale processer forbundet med at udveksle viden i workshop-designet. De kvalitative analyser afdækker to indsigter, der bidrog til at forbedre designet: 1) vage problemformuleringer hindrer udveksling af viden, og 2)

hvordan problemstillinger oversættes til nye former gennem udvekslingen med en brobygger.

1) Vage problemformuleringer hindrer udveksling af viden

Analyse af datamaterialet viser, at præcise, korte og konsoliderede problemstillinger er en forudsætning for produktive udvekslinger af viden mellem arbejdsmiljøgrupper, brobyggere og forskere. På trods af, at formulering af problemformuleringer var en indbygget del af workshopdesignet, viste analyse af de første to workshops, at flere virksomheder ikke lykkedes med at formulere korte, præcise problemstillinger samt konsolidere dem i arbejdsmiljøgruppen.

Udfordringen med at ligge sig fast på en problemstilling viste sig for et eksempel i en arbejdsmiljøgruppes præsentation af dem selv:

“Vi havde så mange arbejdsmiljøproblemer, vi gerne ville tale om på vej herhen, så vi satte os bare og snakkede. Vi måtte køre helt ud til Amager] for at diskutere helt færdigt!”
(Arbejdsmiljø-gruppen)

Mange, upræcise og/eller ukonsoliderede problemstillinger begrænsede ofte udvekslingen af viden med forskere og brobyggere. Resultaterne viste, at det var udfordrende for forskere og brobyggere at bidrage konstruktivt med viden ind i en problemstilling, som ikke var klart afgrænset. Resultaterne viste, at deltagende brobyggere og forskere i den situation forsøgte at hjælpe arbejdsmiljøgrupperne med at afklare deres problemstillinger gennem processuelle greb og værktøjer (fx introducere ”historieværkstedet”). Sådanne processuelle problem-fokuserede bidrag trådte i stedet for udvekslinger af viden, der kunne informere en løsning på problemet.

Derfor valgte projektforskerne at tilføje et skema til at afklare problemstillinger, konsekvenser, ansvarsområde mm. i workshop-designet (se bilag 2). Deltagende arbejdsmiljøgrupper blev instrueret i at diskutere og udfylde skemaet sammen i arbejdsmiljøgruppen før workshop. Skemaet havde til formål at etablere en (eller få) problemstillinger som arbejdspladsen gerne vil arbejde med, samt informere deltagende forskere om, hvilke problemstillinger de kunne forvente at møde på arbejdspladsen.

2) Problemstillinger oversættes til nye former gennem udvekslingen med en brobygger

Kvalitative analyser af datamaterialet illustrerer også nogle af processerne for vidensudveksling. Vi fremhæver særligt, resultater, der viser, hvordan at arbejdsmiljøgruppernes udveksling med brobyggere og forskere indeholdt oversættelser af problemstillingerne til et sprog, der gjorde viden nemmere at integrere på arbejdspladsen. Det skete eksempelvis i et eksempel med en brobygger som oversatte et problem baseret i arbejdspladserfaring til et sprog fra hans brobygger-ekspertise inden for uddannelse. Dette illustrerer en velbeskrevet pointe om brobyggeres kompetence til at forstå og oversætte mellem flere vidensfelter [9, 10, 42]. Det demonstrerer også i detaljer, hvordan dette vidensoversættelsesarbejde foregår.

Det følgende eksempel viser, hvordan brobyggerens spørgsmål ændrer problemopfattelsen ved at flytte fokus fra instruktion til medarbejderens læring. I stedet for at fortælle nye medarbejdere, hvordan arbejdsopgaver udføres, spørges de, hvordan arbejdspladsen kan støtte deres læring. Spørgsmålet blev oversat fra "Hvordan vil du helst lære?" til "Hvordan lærer du bedst?" og fungerede som styrende princip for gruppernes videre arbejde:

"Man kan koge det ned til at I spørger nye medarbejdere: Hvordan vil du gerne lære det her? Vil du helst sidde stille og roligt og læse en manual? Eller vil du stå ved siden af, og vi gør det sammen et par gange?" (Brobygger)

En forsker tilføjede et andet perspektiv ved at foreslå at opdele introduktionsansvaret i to roller: en opgaverelateret instruktør og en social "buddy":

"Der er nogle materialer fra BFA-Velfærd, som jeg husker om mentorer og instruktioner [...] Min tanke er, at hvis man havde en buddy, som man kunne konsultere [om sociale forhold], så kunne det være svært nemmere end at gå til sin [opgave-]instruktør med ..." (Arbejdsmiljøforsker)

De to input resulterede i forskellige tilgange. Den ene arbejdsmiljø-gruppe gentænkte onboarding med fokus på læringssituationen, mens den anden arbejdsmiljø-gruppe omstrukturerede processen for systematisk at anvende buddy- og instruktørroller.

De kvalitative analyser af datamaterialet viser, hvordan korte, præcise og afstemte problemstillinger er vigtige for produktiv udveksling med brobyggere og forskere. Derudover viser de, hvordan udveksling med brobyggere og forskere også involverer oversættelse af problemstillingerne til andre vidensformer, og hvordan sådanne oversættelser foregår som del af interaktionen mellem arbejdsmiljøudvalg, brobyggere og forskere.

Artiklen bidrager med tre design-principper for at styrke vidensudvekslings-aktiviteter, indsigt i udvekslinger mellem arbejdspladsdeltagere, brobyggere og arbejdsmiljøforskere, samt konkrete designs til praktikere, der ønsker at oversætte forskningsviden gennem udveksling af praksisviden, brobygger-viden og forskningsviden.

Hvordan oversættes arbejdsmiljøforskning til forskningsinformeret praksis på mikro-niveau?

Contextualizing evidence-based knowledge: case studies of OHS knowledge translation in action

Under bedømmelse. Safety Science

Forskningsspørgsmål: Hvordan oversættes evidensbaseret arbejdsmiljøforskning til evidensinformeret praksis på arbejdspladser på mikroniveau?

Artiklen undersøger, hvordan arbejdsmiljøforskning oversættes til forskningsinformeret arbejdsmiljøpraksis i tre dybdegående cases. De tre cases består af arbejdsmiljøudvalg, der har deltaget i SEAP-projektets aktiviteter. Cases baserer sig på kvalitativt datamateriale indsamlet over mere end to år. Artiklen anvender organisatorisk translations-teori til at analysere processen med at oversætte forskning til praksis.

Dette studie anlagde et perspektiv på oversættelse af arbejdsmiljøforskning til forskningsinformeret arbejdsmiljøpraksis fra organisatorisk oversættelsesteori, der betragter oversættelse som udgjort af oversættelses-handlinger [37, 38]. Studiet identificerede specifikke oversættelseshandlinger på mikro-niveau i de tre undersøgte cases. Cases bestod af beskrivelser af interaktioner mellem arbejdsmiljøudvalg, brobyggere og forskere over mere end to år for tre af de arbejdsmiljøgrupper, der deltog i en af SEAP-projektets workshops. Studiet viser, hvordan evidensbaseret arbejdsmiljøviden blev oversat til evidensinformeret praksis på arbejdspladserne gennem en proces af kontekstualisering af forskning i lokale praksisser og strukturer på arbejdspladsen. Studiet fandt eksempler på alle teoriens tre oversættelsesprocesser: konceptualisering, konfigurerings og indskrivning.

Analysen af de tre cases viste, at den succesfulde case (case 1) gjorde brug af alle tre oversættelsesprocesser fra teorien: konceptualisering af eksisterende viden og praksis på arbejdspladsen, konfiguration af ny arbejdsmiljøforskningsviden til eksisterende viden og praksis på arbejdspladsen, og indskrivning af ny arbejdsmiljøforskning i konkrete strukturer på arbejdspladsen. Mens den succesfulde case af videnoversættelse involverede alle tre handlinger, involverede den mindre succesfulde to (konceptualisering og konfiguration) og den ikke-succesfulde ingen oversættelseshandlinger.

Artiklen bidrager ved at introducere et nyt teoretisk blik på overførsel af arbejdsmiljøforskning, der identificerer og konkretiserer oversættelseshandlinger. Med dette blik viser det sig, at arbejdet med implementere arbejdsmiljøforskning i arbejdspladsers eksisterende kontekst afhænger af aktørernes aktive "kontekstualisering" af viden. De identificerede oversættelseshandlinger for hver case er præsenteret i tabel IX. I det følgende vises eksempler på, hvordan de forskellige oversættelseshandlinger udspillede sig i praksis.

Case 1

En lokal produktionsvirksomhed under en global koncern meldte sig til SEAP-projektet for at få hjælp til modtagelse og fastholdelse af nye medarbejdere. På grund af høj national beskæftigelse ansatte virksomheden i stigende grad unge samt, efter deres erfaring, sårbare medarbejdere. Fabrikken oplevede vanskeligheder med at integrere denne del af arbejdsstyrken, og oplevede, at miste flere nye medarbejdere fordi de ikke blev integreret godt nok på fabrikken. Sikkerhedschefen og medarbejderrepræsentanten (arbejdsmiljøgruppen) deltog i SEAP-projektets workshops samt tre efterfølgende implementeringsmøder for at håndtere problemet.

I case 1 lykkedes arbejdsmiljøgruppen og konsulenten med at oversætte den nye viden, som blev udvekslet på workshoppen, til en konkret guide for modtagelse, der var meningsfuld for slutbrugerne - linjeledere og operatører - på fabriksgulvet. Oversættelsesarbejdet foregik som en interaktion mellem sikkerhedschefen, en erfaren arbejdsmiljørepræsentant og konsulenten fra SEAP-projektet. Analyse af interaktionerne med oversættelsesteorien viste eksempler på brug af alle tre processer i kontekstualisering: konceptualisering, konfiguration og inskription. Ved brug af oversættelsesteorien viser analysen, at de primære oversættelsesregler var tilføjelse af lokale elementer til den nye viden og udeladelse af elementer fra den nye viden. Begge regler ligger inden for den modificerende oversættelses-modus i translationsteorien (se tabel IX).

Et eksempel viser, hvordan arbejdsmiljøgruppen – her sikkerhedslederen på fabrikken – forklarede (*konceptualiserede*) den eksisterende praksis for konsulenten. Dette forbedrede konsulentens mulighed for, at skræddersy den arbejdsmiljøviden hun introducerede til arbejdsmiljøgruppen til de specifikke forhold på fabrikken. På det første implementeringsmøde havde sikkerhedschefen forberedt fem "historier fra det virkelige liv" for at illustrere de problemer, de stod overfor på fabrikken. En af historierne beskrev eksempelvis, hvordan en ny medarbejder havde reageret meget negativt på en hård omgangstone fra en erfaren medarbejder. Historierne fra det virkelige liv muliggjorde, at konsulenten kunne forstå den eksisterende praksis og strukturer på fabrikken og dermed oversætte og relatere dem til sin egen faglige viden som arbejdsmiljøprofessionel. Det blev tydeligt under implementeringsmødet, da konsulenten, med egne ord, begyndte at "oversætte historierne fra det virkelige liv til arbejdsmiljø-sprog":

"der er jo selvfølgelig en rekrutteringsproblemstilling. Det har jo ikke lige præcis noget med arbejdsmiljø at gøre. Men det har det jo alligevel, fordi arbejdsmiljø, der snakker vi meget om instruktioner og oplæring, det er rigtig vigtigt. En anden arbejdsmiljøting, som vi snakker meget om, det er balancen mellem ressourcer og krav. [...] Og endelig tænker jeg, at der er noget samarbejde og konflikter også i det, I har snakket om [...] det er lidt den struktur, jeg tænker ind over." (konsulent)

Et eksempel fra et senere møde på fabrikken viser, hvordan arbejdsmiljøforskning om modtagelse af unge medarbejdere formidlet gennem en video blev tilpasset (*konfigureret*) i forhold til eksisterende praksis og strukturer på fabrikken. Eksemplet viser yderligere, hvordan den nye viden blev indarbejdet (*indskrevet*) i de eksisterende strukturer på

arbejdspladsen - i dette tilfælde, de etablerede strukturer hvori erfarne medarbejdere havde samtaler med den nye medarbejder (ifb. med instruktion til maskiner, introduktion til fabrikken, møde arbejdsholdet, osv.).

I eksemplet sidder sikkerhedschefen, konsulenten og deltagerobservatøren i et mødelokale, og ser på et excel-ark over nuværende opgaver i forbindelse med modtagelse af nye medarbejdere. Opgaverne er fordelt ud på forskellige stillinger på fabrikken:

"Har du erfaring med, hvad der fungerer særlig godt for dig' - Er det så i forhold til oplæring. Eller i forhold til opgaverne. Der er jo ligesom to spor her." (konsulent)

"Jeg tror, jeg tog den fra en af videoerne. Fra den [forsker]. De havde det spørgsmål: 'har du nogen erfaring fra et andet sted'" "Det tror jeg nok jeg tog med fra den ene video. Fra ham [forsker] der. Altså hvor der bliver spurgt ind til: 'Har du nogen erfaring andet steds fra'." (sikkerhedschef)

"Jeg tænker det giver mening at fokusere på arbejdsopgaverne i den samtale der. Fordi at det jo alligevel er arbejdslederen og den nye, der skal samarbejde om arbejdsopgaven. Og så gennem det her [modtagelsesskemaet] kan de afklare hvordan skal vi tilpasse [opgaven]." (deltagerobservatør)

"Så kunne man jo have et sidste spørgsmål, der hedder 'er der udfordringer vi skal tage højde for'. I forbindelse med oplæringen. Altså til sidst som et åbent spørgsmål. Så har man snakket opgaverne igennem. Men er der så også noget vi skal tage højde for. Det kan jo være det er der, det kommer frem: at man måske er ordblind. Eller at der kommer et eller andet frem. Om man har svært ved at huske". (konsulent)

"[...] Ja. Altså... det skulle jo være al være sådan lidt... den der en slags dåseåbner for at finde ud af [om der er faktorer, der skal tages højde for i modtagelsen]" (sikkerhedschef)

Arbejdet med at tilpasse guiden til fabrikkens eksisterende praksis og strukturer involverede sikkerhedschefen, konsulenten og deltagerobservatøren. Eksemplet viser, hvordan sikkerhedschefen, konsulenten og deltagerobservatøren samarbejdede om at formulere et spørgsmål, så det passede til de instruktioner og samtaler som forskellige medarbejdere allerede har i forbindelse med modtagelse af nye medarbejdere.

De lykkedes med at formulere spørgsmål, som særlige arbejdsfunktioner på fabrikken kan stille til nye medarbejdere som en del af deres eksisterende modtagelse af nye medarbejdere. Med oversættelsesteoriens ord lykkedes det at konfigurere den nye viden, blandt andet fra video-klippet med en arbejdsmiljøforsker, til fabrikkens eksisterende skema for modtagelse af nye medarbejdere. Herefter indskrev sikkerhedschefen spørgsmålene i en ny udgave af virksomhedens fælles skema for opgaver i forbindelse med modtagelse af nye medarbejdere, så spørgsmålet blev indlagt i de eksisterende strukturer og rutiner for introduktion af nye medarbejdere ved specifikke dele af fabrikkens arbejdsopgaver.

Case 2

En producent af stålelementer ønskede at styrke sikkerhedskulturen på fabrikken og meldte sig derfor til SEAP-projektet. Fabrikken producerer stålelementer på flere tons, som medarbejderne skærer til i ønsket form. Størstedelen af medarbejderne er mænd, og omkring halvdelen rejser fra andre europæiske lande for at arbejde intensivt i nogle uger, inden de holder fri i deres hjemlande.

I denne case lykkedes det arbejdsmiljøgruppen og konsulenten at omsætte forskningsviden til nye praksisser på det administrative niveau i fabrikkens HR-kontor, men det lykkedes ikke at integrere viden i de etablerede praksisser hos slutbrugerne på fabriksgulvet. Selvom processerne omfattede konceptualisering af den eksisterende praksis på fabrikken og konfiguration af forskningsviden til den eksisterende praksis, blev den nye viden ikke indskrevet i den etablerede praksis. Casen viser, at det dermed ikke lykkedes at omsætte forskningsviden til ny praksis på fabriksgulvet. Oversættelseshandlingerne kan med oversættelsesteorien karakteriseres som primært at tilføje ny viden til forskningsviden for at få den til at passe til fabrikken, særligt ved at kombinere forskningsviden og eksisterende viden.

Følgende eksempel viser, hvordan konsulenten tilpassede (*konfigurerede*) den eksisterende praksis og struktur for sikkerhedskultur på fabrikken til bredere historiske udviklinger på arbejdsmiljøfeltet, med særligt fokus på udvikling i forskning i arbejdsmiljø.

“Der er en driftslogik og en sikkerheds- eller arbejdsmiljølogik [...] Jeg vil gerne have en dialog med jer om [...] vi kan få dem til at hænge bedre sammen. [...] Tavlemøder er i hvert fald et sted hvor man godt kan få integreret de her to logikker. [...] [KPI’er] er en måde at kommunikere at som ledelse ønsker vi, at I producerer emner af god kvalitet, men vi ønsker også, at I passer på jer selv [...] Jeg tror kun, at I kan gøre det ved at tale i produktionssprog. KPI’erne kan være en måde at vise [sikkerhedsrapportering] i forhold til, hvad de ellers har gang i. I en driftsskontekst handler det om at få opgaver løst ordentligt i et bestemt tempo. For det er det, der forventes af dem.” (konsulent)

Konsulenten forklarede, at fastsættelse af Key Performance Indicators (KPI’er) for arbejdsmiljø - og ikke kun produktion - kan ændre adfærd og over tid fremme en sikkerhedskultur. De to arbejdsmiljøprofessionelle i arbejdsmiljøgruppen knyttede idéen om KPI’er på arbejdsmiljøområdet til deres erfaring med at finde åbne, brugte øjeskylleflasker, men uden tilsvarende udfyldte rapporter om sikkerhedshændelser. De undrede sig over, hvorfor flaskerne var åbne, hvis der ikke var registreret en sikkerhedshændelse. Konsulenten var enig i, at eksemplet gav en god mulighed for at diskutere mindre sikkerhedshændelser på toolbox-møder. På den måde konfigurerede de interne arbejdsmiljøprofessionelle og konsulenten viden om KPI’er for arbejdsmiljø som adfærdsdrivende redskab til praktiske handlinger på fabrikken, der indikerede en lav sikkerhedskultur (fx manglende rapportering af sikkerhedshændelser).

Det lykkedes dog ikke de arbejdsmiljøprofessionelle at få linjelederne til at bruge den nye viden om KPI’er i når de holdt tavlemøder (*indskrive* i deres praksis). Dermed lykkedes

de ikke med at omsætte den viden til ændret praksis på fabriksgulvet, men nøjes med at oversætte den til det administrative niveau i HR-kontoret.

Case 3

En tredje case var ikke succesfuld i at oversætte arbejdsmiljøforskning til evidensinformeret praksis. Hverken processer, handlinger eller oversættelsesregler fra oversættelsesteorien kunne identificeres i denne case.

Den interne arbejdsmiljøprofessionelle var ikke fokuseret på at oversætte forskningsviden til praksis på arbejdspladsen, men var derimod optaget af at sikre legitimitet omkring hans eget kursus i sikkerhedskultur internt i organisationen.

*"Jeg ved jo godt som professionel hvad man kunne gøre, men det er jo ikke altid at man...
Altså vi skal have nogle interne alliancer [på plads]" (intern arbejdsmiljøprofessionel)*

Han ønskede at bruge SEAP-projektet til at skabe legitimitet. Som han så det, var ville forskningsprojektet kunne overbevise hans kolleger om vigtigheden af at øge sikkerhedskultur, samt nødvendigheden af han kursus i sikkerhedskultur.

*"Og så tænkte jeg, hvad er, hvad skal indgangsbønnen være her? Så tænkte jeg: forskning. Fordi... Fordi det er jo evidens, ikke? Hvis jeg kommer og stiller mig op og siger noget...
'Du har jo ikke en PhD' [...] Så jeg skal nogle gange gribe ned i forskning og sige:
'Forskningen siger' ... Eller... Hvis du [henvendt til forsker] kunne komme på banen og sige: 'Set derud fra, ser det sådan ud'. Ikke? Altså... Ja. Så begynder de at lytte." (intern arbejdsmiljøprofessionel)*

Casen viser, hvordan konsulenten fik meget begrænset mulighed for at oversætte viden ind i kursets indhold. Derimod illustrerer casen, at intern organisatorisk støtte er en forudsætning for effektiv vidensoversættelse, hvilket også er fremhævet i forskningslitteraturen [43, 44], samt at forskningsviden om arbejdsmiljø ikke kun bruges til at oplyse om eller agere på arbejdsmiljøproblematikker, men også som et værktøj til at positionere aktører på arbejdspladsen over for hinanden. Dette er beskrevet som symbolsk brug af viden i litteraturen om forskningsbrug [39, 40].

Samlet analyse: Oversættelsens handlinger

Resultaterne for de tre cases er gengivet i tabel IX.

Analysen identificerede oversættelsesprocesser, som kan karakteriseres som kontekstualisering - dvs. handlinger for at integrere den nye viden i arbejdspladsens eksisterende praksisser og strukturer. Inde i disse processer udførte aktører fra arbejdspladser, brobyggere og forskere specifikke oversættelseshandlinger – konceptualisering, konfigurerings og indskrivning. Eksempler på disse handlinger er vist i de enkelte cases. Derudover fandt analysen, at oversættelsen sker ved at modificere arbejdsmiljøviden til arbejdspladser, og ikke ved at kopiere viden ind i organisationen eller lave radikale forandringer.

Analysen identificerede også, hvor udfordrende eller ligetil opgaven med at forklare (*oversætte*) den eksisterende praksis på arbejdspladsen til en ekstern konsulent var. Analysen fandt, at case 1 samlet set kan karakteriseres som høj-mellem oversættelsesbar; dvs. at den eksisterende praksis var relativt ligetil at oversætte til eksterne (eks. en konsulent). Analysen fandt, at case 2 og 3 samlet set kan karakteriseres lav oversættelsesbar; dvs. at den eksisterende praksis var relativt udfordrende at forklare (*oversætte*) til eksterne.

Derudover viste analysen også, at cases adskilte sig med hensyn til, hvem der fungerede som oversættelsesagenter, hvilket fremhæver betydningen af oversættelseskompetence. Analysen tyder på, at hvis der mangler erfarne interne oversættelsesaktører så hæmmes oversættelsesprocesserne, mens tilstedeværelsen af kompetente interne oversættelsesaktører var befordrende for kontekstualiseringen af evidensbaseret viden i organisatorisk praksis.

Tabel IX. Oversættelseskarakteristika for tre cases

	Case 1	Case 2	Case 3
Udbytte af videns-oversættelse	Tilpasset skema for modtagelse af nye medarbejdere	Planer om at integrere Key Performance Indicators for arbejdsmiljø i tavlemøder med henblik på at styrke sikkerhedskulturen	Intet output
Oversættelses-handling	Kontekstualisering	Kontekstualisering	N/A
Oversættelses-processer	Konceptualisering af eksisterende praksis Konfigurering af ny viden Indskrivning af ny viden	Konceptualisering af eksisterende praksis Konfigurering af ny viden	N/A
Oversættelses-modus	Modificering	Modificering	N/A
Oversættelsesregler	Tilføjelse + udeladelse	Tilføjelse (kombinationsvariant)	N/A
Oversættelighed af eksisterende praksis*	Høj kompleksitet ↓ Lav indlejring ↑ Høj eksplicitthed ↑ Total: Høj-Mellem	Høj kompleksitet ↓ Lav indlejring ↓ Lav eksplicitthed? ↓ Total: Lav	Høj kompleksitet ↓ Indlejring N/A Lav eksplicitthed ↓ Total: Lav
Primære oversættere	Organisatorisk insider (sikkerhedschef) Organisatoriske outsiders (konsulent + deltager-observatør)	Organisatorisk outsider (konsulent)	Organisatoriske outsiders (konsulent + deltager-observatør + yderligere forskere)

* ↑ angiver, at elementet øger oversættelighed, ↓ angiver, at elementet reducerer oversættelighed.

Udover at identificere de forskellige karakteristika for oversættelse i de tre cases, bidrager de fyldige cases også til at forstå oversættelse af arbejdsmiljøforskning som et langstrakt forløb, der er tæt forbundet med andre forhold på en arbejdsplads.

Analysen bidrager til at nuancere forståelsen af, hvordan arbejdsmiljøforskning oversættes til arbejdsmiljøpraksis på arbejdspladser. Samtidig udfordrer de den traditionelle opdeling af kontekstfaktorer som enten barrierer eller muligheder for at omsætte evidensbaseret viden til vedvarende ændringer i organisatorisk praksis – en opfattelse, der er velkendt inden for både implementeringsforskning og vidensoversættelses-forskning [2, 4, 45, 46].

Artiklens resultater er relevant for en gentænkning af begrebet om "kontekstfaktor" i implementeringsforskning og translationsforskning. Resultaterne peger på et potentiale i at tænke kontekst som en aktivt og dynamisk handling – "kontekstualisering" – for at forstå integrationen af forskningsverden i eksisterende vidensformer på arbejdspladser. At betragte kontekst som et aktivt fænomen (jf. "kontekstualisering") bidrager med et nyt, dynamisk perspektiv på implementeringsforskning, hvor kontekst ellers ofte ses som statiske variable eller dynamiske faktorer [47-49].

Perspektivet om kontekstualisering fremhæver de konkrete handlinger i det praktiske oversættelsesarbejde. Det giver vidensoversættere et sprog til at diskutere, hvilke aktører – interne og eksterne – der bør udføre kontekstualiseringshandlinger i specifikke aktiviteter, f.eks. at konceptualisere eksisterende viden for eksterne, relatere ny viden til eksisterende praksis eller indskrive ny viden i eksisterende strukturer.

Bidraget fra denne artikel er således, at den illustrer, hvordan et sådant perspektiv giver nye indsigter i mikro-processerne i vidensoversættelses-arbejdet. Perspektivet om kontekstualisering fremhæver de konkrete handlinger i det praktiske oversættelsesarbejde. Det giver vidensoversættere et sprog til at diskutere, hvilke aktører – interne og eksterne – der bør udføre kontekstualiseringshandlinger i specifikke aktiviteter, f.eks. at konceptualisere eksisterende viden for eksterne, relatere ny viden til eksisterende praksis eller indskrive ny viden i eksisterende strukturer.

Diskussion

SEAP-projektet udspringer som nævnt af en velkendt udfordring: Der findes omfattende forskningsbaseret viden om arbejdsmiljø, men denne viden er vanskelig at få omsat til arbejdsmiljøpraksis. Mange arbejdspladser oplever vanskeligheder med at omsætte forskning til konkrete handlinger, fordi formidlingen af forskningsresultaterne opleves som løsrevet fra hverdagen, for generelt, for teoretisk, eller ikke relevant for de emner, som vurderes som de vigtigste problematikker på arbejdspladsen.

Der er behov for nye måder at styrke koblingen mellem forskning, brobygger-indsatser til at omsætte viden mellem forskning og praksis, og arbejdspladserne selv. En øget kobling kan øge sandsynligheden for, at arbejdspladserne opbygger evidensbaseret arbejdsmiljøpraksis [5, 6, 11, 12]. SEAP-projektet har haft som mål at undersøge, hvordan man kan styrke udviklingen af en mere evidensbaseret arbejdsmiljøpraksis. Projektet har både afprøvet nye former for vidensudveksling og undersøgt, hvordan ny viden kan omsættes til praksis på arbejdspladsen.

At bruge og indarbejde ny arbejdsmiljøviden er ikke noget, der sker af sig selv. Det kræver institutionelle og organisatoriske praksisser, der løbende udvikles og vedligeholdes, hvis det skal lykkes for arbejdspladserne at optage og anvende ny forskningsbaseret viden i deres daglige forebyggende arbejdsmiljøarbejde. Derfor er der brug for mere viden om, hvordan arbejdsmiljøviden kan udveksles mellem forskere, brobyggere og arbejdspladser, samt hvordan omsætning af viden til konkrete handlinger foregår.

SEAP-projektets tre centrale bidrag er: en systematisk kortlægning af internationale erfaringer, et konkret workshopdesign til vidensudveksling mellem forskning og praksis samt en undersøgelse af hvordan forskere, brobyggere og virksomhedsaktører i praksis oversætter forskningsviden til evidensbaseret praksis.

Fra viden til handling: fordringer til arbejdsmiljøsystemet

Reviewet peger på, at oversættelse af forskningsviden til evidensbaseret praksis med fordel kan baseres på en aktiverende formidling. Dette understøttes af tidligere forskning [5, 14, 27]. Mens passiv formidling såsom oplæg og nyhedsbreve er udmærkede til at skabe opmærksomhed om konkrete forskningsresultater, så er denne type formidling kun tilstrækkelig, hvis modtageren har motivation, kapacitet og kompetencer til at forstå den formidlede viden og oversætte den til specifikke brugssituationer på arbejdspladsen. Omsætningen af viden kan øges hvis modtageren får mulighed for at interagere med afsenderen af viden (eksempelvis forskere) eller andre aktører som kan formidle eller har erfaring med afsenderens viden (eksempelvis brobyggere og andre arbejdspladser).

Hvis sådanne interaktioner skal finde sted i arbejdsmiljøsystemet, er det nødvendigt at skabe konkrete kanaler eller arenaer, hvor afsendere og modtagere kan mødes og aktivt oversætte viden fra forskning til praksis samt fra praksis til forskning. Dette kan fx ske, hvis arbejdspladsrepræsentanter, brobyggere og forskere får mulighed for at interagere

og udveksle viden i strukturerede rammer, som rækker ud over muligheden for at stille spørgsmål til professoren efter et oplæg på en praktikerkonference.

Projektets analyser peger således på, at der er et potentiale i at skabe arenaer for udvikling, samt et potentiale i at arbejde systematisk med at forbedre *oversættelseskompetencerne* for aktørerne i vidensomsætningskæden. Det danske arbejdsmiljøsystem består af mange aktører, der alle deltager i at omsætte viden fra forskning til brobygger-vejledninger, materialer, og arbejdspladspraksis samt fra arbejdspladspraksis til vejledninger, materialer og nye forskningsemner. SEAP-projektets resultater kan bidrage til den voksende diskussion af aktører og organisationers kompetence til og strukturelle muligheder for at håndtere oversættelsesarbejdet [5, 6, 10, 37, 50].

Eksempler kunne være at øge kompetencer til at oversætte mellem vidensformer for interne arbejdsmiljøprofessionelle, rådgivere samt konsulenter i faglige organisationer. Disse brobyggere har allerede opbygget en solid erfaring og ekspertise i at bygge bro og videreformidle viden. Dog er det først inden for de sidste par år, at der er kommet eksplicit fokus på fagligheden i dette arbejde, eksempelvis med en egentlig [master i arbejdsmiljøledelse](#) [6, 10, 51-53]. Der er potentiale i at omsætte projektets indsigter i mikro-oversættelsesprocesser til et konkret rammeværktøj, som kan inspirere og guide brobyggere i deres arbejde med at omsætte og formidle forskningsbaseret viden til praksis.

Projektets resultater kan også omsættes til nye initiativer på strukturelt niveau for organisationerne i det danske arbejdsmiljøsystem. Resultaterne peger på vigtigheden af arenaer for interaktion mellem forskellige parter i arbejdsmiljøsystemet. Dette samstemmer med de generelle bestræbelser for vidensinstitutioner om at øge deres samfundsmæssige aftryk [19, 54, 55]. Resultaterne peger på, at aftryk på arbejdspladsniveau med fordel kan styrkes gennem øget udveksling mellem alle led i arbejdsmiljøkæden i strukturerede rammer designet til omsætning af viden.

Øget viden om omsætning af arbejdsmiljøforskning

Projektet bidrager til forskningslitteraturen samt praksis ved at udfolde de praktiske oversættelsesprocesser frem for kun at skitsere dem på modelniveau, som det oftest sker i den eksisterende forskningslitteratur [37, 38, 45, 56]. Projektet sandsynliggør, hvorfor nogle vidensudvekslingsprocesser lykkes, mens andre forbliver på idé- eller planlægningsniveau. SEAP-projektet peger blandt andet på, at oversættelsesarbejdet i vidensudvekslingsprocesser med fordel kan forstås som en dynamisk og relationel aktivitet, hvor både interne kompetencer og organisatoriske betingelser spiller en afgørende rolle. SEAP-projektets cases illustrerer, at oversættelse af viden fungerer bedre, når interne og eksterne aktører sammen afdækker eksisterende viden (konceptualiserer), tilpasser den ny viden til de eksisterende arbejdspraksisser og organisatorisk struktur (konfigurerer), samt indarbejder den ny viden i eksisterende praksisser og strukturer (indskriver).

Eksempelvis viser resultaterne, at tilstedeværelsen af erfarne interne arbejdsmiljøaktører øger sandsynligheden for, at forskningsviden bliver oversat og integreret i praksis. Omvendt hæmmes oversættelsen, når de interne ressourcer mangler, eller når projektet primært drives af eksterne aktører. Dette er i tråd med tidligere studier, der fremhæver organisatorisk parathed og intern forankring som centrale faktorer for vellykket implementering [30, 44, 57].

Det er imidlertid ikke tilstrækkeligt, at der findes arenaer for vidensudveksling. Projektets analyser viser, at i vidensudvekslingsprocesser er arbejdet med at afklare og definere problemforståelser centralt for at udvikle løsninger. Det er næppe overraskende i sig selv. Det er dog relevant, da det blev tydeligt på projektets workshops, at det er vanskeligt for forskerne, at bidrage med forskningsviden samt omsætte denne viden til konkrete bud på løsninger, hvis arbejdsmiljøproblemet er vagt og uklart formuleret af arbejdspladserne. Dette er i tråd med andre empiriske studier af implementering og vidensoversættelse [58-60].

SEAP-projektets studie af en konkret vidensudvekslingsproces danner et fundament for videreudvikling af aktiviteter og processer, der er gearret til effektive udvekslingsaktiviteter. Dette er efterspurgt i den nyere forskningslitteratur på arbejdsmiljøområdet [11].

Oversættelse af viden: krav til budskaber og kompetencer

SEAP-projektet havde fra starten en forventning om, at forskningen i nogle tilfælde formidles i et for komplekst format for målgruppen. Projektets analyser bekræfter denne formodning og finder eksempler på, at evidensbaseret viden med succes formidles gennem nogle forenkledte budskaber, fx "buddy" i case 2. Styrken ved forenklingen i dette eksempel er, at den kondenserer en række langt mere avancerede psykosociale betragtninger om vigtigheden af social støtte, opbygning af stærke relationer, håndtering af jobusikkerhed, m.m. i et enkelt ord eller begreb, som virksomheden kan forbinde sig til, og som kan skabe momentum. Det svarer til andre begreber, som har fået stor opmærksomhed de seneste årtier, såsom "social kapital" og "psykologisk sikkerhed". Det peger på, at der kan være en fordel i at sammenfatte komplekse sammenhænge i relativt "enkle" koncepter, for at skabe anknytning og handling. Tidligere forskning har gjort lignende betragtninger om udbredelse og oversættelse af management koncepter, eks. Lean [61-63].

Det eller de budskaber, som er knyttet an til begrebet, skal være forståelige, relatere til konkret praksis på arbejdspladsen, og de skal være mulige at indarbejde i eksisterende arbejdspraksis (konfigurere og indskrive). Set fra et forskningsfagligt perspektiv, så skal de forståelser, som modtageren forbinder med begrebet, så vidt muligt føre til handlinger, som der er evidens for i forskningen. Det er ikke sikkert at dette sker. Fx kunne en Buddy-ordning blive fejlfortolket som en aktivitet, som primært forløber i fritiden, hvilket formentlig ville udvande de psykosociale fordele, som den skulle have ført med.

Når begreber forenkles for at gøre dem mere tilgængelige, indebærer det en risiko for, at det bliver simplificeret, og dermed mister nogle af de nuancer og forbehold, som den evidensbaserede praksis egentlig bygger på. I sådanne tilfælde afhænger forståelsen i høj grad af modtagerens egen fortolkning, hvilket kan udvande intentionen om at styrke praksis med forskningsbaseret viden. Denne risiko gælder dog i nogen grad for al formidling og udveksling af viden, herunder forskning. Risikoen kan imidlertid mindskes, når formidlingen sker i en ramme, hvor der er mulighed for gensidig dialog og fælles udvikling af begreber og forståelser. I sådanne interaktive udvekslingsprocesser bliver interne aktører bedre rustet til at forklare og forankre forandringer i deres organisation. Samtidig får forskere bedre mulighed for at justere og præcisere deres begreber, fordi de får indsigt i, hvordan begreberne opfattes og anvendes i praksis. Det er en indsigt, der ofte går tabt i mere envejsorienterede formidling.

Dette gælder også SEAP-projektet, hvor viden blev udvekslet og yderligere udforsket som del af en dialog på arbejdspladsen, som strakte sig over længere tid, og som blev suppleret med uddybende materialer. Dette reducerede risikoen for fejlfortolkning. Andre populariserede begreber er tilsvarende blevet suppleret med bøger, oplæg på praktikker-konferencer, støtte fra arbejdsmiljøprofessionelle, m.m. Det reducerer formodentligt risikoen for fejlfortolkning og afkobling af praksis fra det evidensbaserede grundlag.

At forenkle budskaberne i den grad, som antydes ovenfor, er dog ikke noget, som forskerne som regel er uddannet til. Mange forskere bliver skolet til at fokusere på forskningens metoder, begrænsninger og bidrag til forskningen som sådan, fx på konferencer og i forskningsartikler. De fleste praktikkere ønsker primært at få indblik i og forstå forskningens essens og betydning for dem selv – og ikke blive begravet i alle forbeholdene. Resultaterne fra SEAP peger på, at der er et potentiale i at støtte forskerne i at blive bedre til at knytte deres forskning an til praktikkerens behov i en form og et sprog, som praktikkerne kan forstå og videreformidle, fx gennem let forståelige begreber eller spørgsmål, som indfanger essensen af forskningen. Tilsvarende kan der være behov for at øge brobyggernes og praktikkerens evner til at forstå og indoptage forskning fx gennem forskellige typer arbejdsmiljøuddannelse.

Brobyggernes rolle i udbredelse af forskningsbaseret viden

SEAP-projektets analyser understøtter tidligere erfaringer, der peger på, at omsætning af forskningsbaseret arbejdsmiljøviden til praksis er sårbar, hvis den afhænger af at viden gøres tilgængelig – omsætningen kan styrkes af aktiv oversættelse baseret på målrettet interaktion, tid og kapacitet hos de involverede aktører. Men når mange forskellige aktører i arbejdsmiljøsystemet skal engageres, opstår der to centrale udfordringer: (1) Hvem fungerer som brobyggere, og (2) Hvordan balanceres bred spredning (dissemination) med målrettet forankring?

Brobyggere såsom konsulenter, branchefællesskaber, arbejdsmiljørådgivere eller interne nøglepersoner spiller en afgørende rolle som oversættere mellem forskning og praksis [10, 42, 64]. De har potentiale til at bygge bro mellem forskernes mere abstrakte viden og

arbejdspladsens konkrete behov og forståelser [10]. Men rollen som brobygger kræver både faglig indsigt, relationel kapacitet og organisatorisk legitimitet. Projektets resultater bidrager til den eksisterende viden ved at identificere de konkrete handlinger på mikro-niveau, som brobyggere anvender, hvilket kan kvalificere strategiske satsninger på at identificere, støtte og opkvalificere kompetencer til at oversætte forskning til praksis blandt brobyggere – både eksterne rådgivere og interne arbejdsmiljøprofessionelle.

Der er et velkendt dilemma mellem det at ville sprede viden bredt og samtidig sikre, at den faktisk forankres og omsættes i praksis. En bred spredning kan skabe opmærksomhed og inspiration, men uden tilpasning til specifikke kontekster risikerer man en lav grad af omsætning af viden til praksis. Omvendt kan en snævert målrettet indsats opnå dybere forankring, men med begrænset rækkevidde. Brobyggere kan spille en særlig rolle i at balancere disse hensyn – ved både at formidle viden bredt og understøtte lokal tilpasning og oversættelse gennem interaktive processer.

SEAP-projektets erfaringer peger derfor på behovet for en differentieret strategi, hvor bred vidensformidling suppleres med dybdegående oversættelsesprocesser, og hvor brobyggers funktion ses som en aktiv del af vidensinfrastrukturen. Det kræver investering i både strukturer (fx arenaer for udveksling) og aktører (fx uddannelse og netværk for brobyggere), hvis ny arbejdsmiljøviden skal omsættes effektivt og bæredygtigt i praksis.

Metodiske begrænsninger og fremtidige studier

Projektets datamateriale består af et begrænset antal cases. Det giver dyb indsigt i processerne, men gør det vanskeligt at generalisere bredt eller vurdere effekter kvantitativt. Alle aktiviteterne i projektet var designet som "udviklingslaboratorier", og afspejler derfor ikke "spontan" praksis, hvilket vi har taget i betragtning ved tolkningen af resultaterne.

Fremtidige studier, der vil afgøre om kompetenceudvikling, specifikke designs af vidensudveksling eller værktøjer til støtte af oversættelsesprocesser er mere eller mindre effektive, kan med fordel anvende designs, som er bedre til at indfange og analysere effekter, fx kvasi-eksperimentelle, mixed-method designs eller naturlige eksperimenter.

Konklusion

SEAP-projektet viser, at succesfuld oversættelse af forskningsviden til praksis fremmes, når der skabes strukturerede og interaktive arenaer for vidensudvikling mellem aktører i arbejdsmiljøsystemet. Der er potentialer i at videreudvikle arenaer for udveksling samt kompetence til oversættelsesarbejde i det danske arbejdsmiljøsystem. SEAP-projektet har med afsæt i et internationalt rapid review udviklet og afprøvet et konkret workshopdesign, der giver deltagerne mulighed for at dele og omsætte arbejdsmiljøviden med direkte udbytte. Projektet viser, at der er et stort potentiale for yderligere at udvikle sådanne arenaer og styrke aktørernes kapacitet for oversættelsesarbejdet. Kort sagt, så viser disse resultater at viden med fordel kan udveksles i strukturerede rammer med aktiv interaktion mellem deltagerne. Dette står i modsætning til en mere klassisk forståelse af viden, som noget der kan spredes passivt til brugerne af viden.

Projektet viser også, hvordan vidensudvekslingen i en sådan arena kan undersøges systematisk med henblik på at optimere udveksling og oversættelsesprocesser. Heri ligger både et potentiale for at styrke udvekslingen af viden mellem forskning og praksis, samt et potentiale for at forske i vidensudvekslingen på sådanne arenaer, for at øge forståelsen af oversættelseshandlinger som organisatorisk fænomen.

Samtidig bidrager SEAP med et blik på oversættelse af viden, som aktive handlinger udført af alle led i vidensoversættelses-kæden mellem forskning og praksis. Dette nye blik introducerer nogle teoretiske oversættelsesbegreber, som kan hjælpe til at begribe og nuancere vidensudveksling mellem forskning og praksis, hvor vidensoversættelse betragtes som en proces, der foregår i flere trin, hvor ny viden først skal forstås, tilpasses og indarbejdes, før den får reel betydning for praksis, og hvor alle aktører kan have gavn at øge deres oversættelseskompetencer.

Projektet viser, at det er vigtigt at være opmærksom på selve afklaringen af et arbejdsmiljøproblem, er en central del af vidensudvekslingen. Det betyder, at det har stor betydning, hvordan arbejdspladsen selv definerer og forstår de arbejdsmiljøudfordringer, den står overfor. En fælles og klar problemforståelse skaber bedre forudsætninger for at bringe ny viden i spil. Samtidig peger erfaringer på, at evidensbaseret viden med fordel kan 'pakkes' (formidles) i relativt 'enkle' og 'tilgængelige' begreber, der er nemme at relatere til praksis og som samtidigt kan inspirere til handling. Når viden 'pakkes' i attraktive og forståelige former, øges chancen for, at den skaber engement og bliver omsat til løsninger.

I forlængelse heraf illustrerer projektet, hvordan begrebet *vidensoversættelse* kan bidrage med nyttige indsigter. Gennem tre typer af oversættelsesprocesser - kontekstualisering (at forstå problemet og gøre det tydeligt), konfigurering (at koble ny viden til eksisterende praksis) og indskrivning (at integrere ny viden i daglig praksis) – bliver det muligt at analysere, hvornår og hvordan viden faktisk skaber værdi. Denne tilgang understøtter en dybere forståelse af hvilke betingelser, der skal være til stede, for at viden giver mening og fører til nye løsninger på arbejdsmiljøudfordringer.

Projektet bidrager dermed med ny viden om, hvorfor der er behov for kompetencer i at kunne gennemføre sådanne oversættelsesprocesser – og for at udvikle rammer og arenaer, hvor denne oversættelse af arbejdsmiljøviden kan finde sted. Denne indsigt kan bruges som afsæt for en bredere diskussion af, hvilke typer af kompetencer aktører i det danske arbejdsmiljøsystem med fordel kan styrke fremover, hvis målet er at fremme en mere vidensbaseret arbejdsmiljøpraksis.

Litteratur

1. Schulte, P.A., et al., *Translation research in occupational safety and health: A proposed framework*. American Journal of Industrial Medicine, 2017. **60**(12): p. 1011-1022.
2. Cunningham, T.R., et al., *Translation research in occupational health and safety settings: Common ground and future directions*. Journal of Safety Research, 2020. **74**: p. 161-167.
3. Schulte, P.A., et al., *An urgent call to address work-related psychosocial hazards and improve worker well-being*. American Journal of Industrial Medicine, 2024. **67**(6): p. 499-514.
4. Guerin, R.J., et al., *Methods to improve the translation of evidence-based interventions: A primer on dissemination and implementation science for occupational safety and health researchers and practitioners*. Safety Science, 2022. **152**: p. 105763.
5. Gensby, U., et al., *Mobilisering af forskningsbaseret viden om arbejdsmiljø - bedre sammenhæng mellem forskning og praksis*. Vol. 1. 2019, Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.
6. Dyreborg, J., et al., *Fra forskning til praksis i forebyggelsen af arbejdsulykker: R2P-projektet*. 2020, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø: København.
7. Ward, V.L., A.O. House, and S. Hamer, *Knowledge Brokering: exploring the process of transferring knowledge into action*. BMC health services research, 2009. **9**(1): p. 12-12.
8. Lave, J. and E. Wenger, *Situated learning: Legitimate Peripheral Participation*. Repr. ed. 2003, Cambridge: Cambridge University Press.
9. Wenger, E., *Communities of Practice and Social Learning Systems*. Organization, 2000. **7**(2): p. 225-246.
10. Gensby, U., et al., *Arbejdsmiljørådgiveren som brobygger mellem forskning og praksis: Erfaringer med at oversætte arbejdsmiljøviden om stress og sygefravær i små og mellemstore virksomheder*. Tidsskrift for Arbejdsliv, 2021. **23**(1): p. 25-45.
11. Gensby, U., et al., *Editorial: Knowledge transfer and exchange through interactive research: a new approach for supporting evidence-informed occupational health and safety (OHS) practice*. International Journal of Workplace Health Management, 2023. **16**(2/3): p. 137-144.
12. Pedersen, D.B. and U. Gensby, *Vidensmobilisering og vidensbrobygning - en oversigt over modeller og metoder*. Økonomi & Politik, 2022. **95**(2): p. 11-22.
13. Spaapen, J.B. and L. van Drooge, *Introducing 'productive interactions' in social impact assessment*. Research Evaluation, 2011. **20**(3): p. 211-218.
14. Mitton, C., et al., *Knowledge Transfer and Exchange: Review and Synthesis of the Literature*. The Milbank Quarterly, 2007. **85**(4): p. 729-768.
15. Gensby, U., et al., *Knowledge transfer and exchange through interactive research: A new approach for supporting evidence-informed occupational health and safety (OHS) practice*. International Journal of Workplace Health Management, (in press).
16. Van Eerd, D., *Knowledge transfer and exchange in health and safety: a rapid review*. Policy and Practice in Health and Safety, 2019. **17**(1): p. 54-77.
17. Van Eerd, D., C. Moser, and R. Saunders, *A research impact model for work and health*. American Journal of Industrial Medicine, 2021. **64**(1): p. 3-12.

18. Van Eerd, D. and R. Saunders, *Integrated Knowledge Transfer and Exchange: An Organizational Approach for Stakeholder Engagement and Communications*. Scholarly and research communication, 2017. **8**(1).
19. Nowotny, H., M. Gibbons, and P. Scott, *Re-thinking Science: Knowledge and the Public in an Age of Uncertainty*. 2001, Oxford: Polity Press.
20. Van De Ven, A.H. and P.E. Johnson, *Knowledge for Theory and Practice*. The Academy of Management Review, 2006. **31**(4): p. 802-821.
21. Ybema, S., et al., *Organizational Ethnography: Studying the Complexities of Everyday Life*. 2009, SAGE Publications Ltd: London.
22. Tricco, A.C., et al., *PRISMA Extension for Scoping Reviews (PRISMA-ScR): Checklist and Explanation*. Ann Intern Med, 2018. **169**(7): p. 467-473.
23. Stevens, A., et al., *PRISMA-RR: an extension to PRISMA for rapid reviews*. 2018.
24. Garritty, C., et al., *Cochrane Rapid Reviews Methods Group offers evidence-informed guidance to conduct rapid reviews*. Journal of Clinical Epidemiology, 2021. **130**: p. 13-22.
25. Hamel, C., et al., *Defining Rapid Reviews: a systematic scoping review and thematic analysis of definitions and defining characteristics of rapid reviews*. J Clin Epidemiol, 2021. **129**: p. 74-85.
26. Ouzzani, M., et al., *Rayyan—a web and mobile app for systematic reviews*. Systematic Reviews, 2016. **5**(1): p. 210.
27. Lavis, J.N., et al., *How can research organizations more effectively transfer research knowledge to decision makers?* The Milbank Quarterly, 2003. **81**(2): p. 221-48, 171-2.
28. Abildgaard, J.S., et al., *Forms of participation: The development and application of a conceptual model of participation in work environment interventions*. Economic and Industrial Democracy, 2020. **41**(3): p. 746-769.
29. Nielsen, K. and J.S. Abildgaard, *Organizational interventions: A research-based framework for the evaluation of both process and effects*. Work & Stress, 2013. **27**(3): p. 278-297.
30. von Thiele Schwarz, U., et al., *How to design, implement and evaluate organizational interventions for maximum impact: the Sigtuna Principles*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 2021. **30**(3): p. 415-427.
31. Gemzøe Mikkelsen, E., A. Høgh, and L. Berg Puggaard, *Prevention of bullying and conflicts at work*. International Journal of Workplace Health Management, 2011. **4**(1): p. 84-100.
32. Elkjaer, B., *Organizational Learning: The 'Third Way'*. Management Learning, 2004. **35**(4): p. 419-434.
33. Bottrup, P., *Learning in a network: A "third way" between school learning and workplace learning?* Journal of Workplace Learning, 2005. **17**(8): p. 508-520.
34. Broberg, O. and S. Grøn, *Den dobbelte diamant i arbejdsmiljøarbejdet: Din guide til at løse arbejdsmiljøproblemer med dobbelt diamant processen*, D. Management, Editor. 2021.
35. Seale, C., *Quality in Qualitative Research*. Qualitative Inquiry, 1999. **5**(4): p. 465-478.
36. Timmermans, S. and I. Tavory, *Data Analysis in Qualitative Research: Theorizing with Abductive Analysis*. 2022: University of Chicago Press.
37. Røvik, K., *Knowledge Transfer as Translation: Review and Elements of an Instrumental Theory*. International Journal of Management Reviews, 2016. **18**: p. 290-310.

38. Røvik, K., *A Translation Theory of Knowledge Transfer: Learning across Organizational Borders*. 2023: Oxford University Press.
39. Beyer, J.M., *Research Utilization: Bridging a Cultural Gap between Communities*. Journal of Management Inquiry, 2011. **20**(1): p. 385-391.
40. Weiss, C.H., *The Many Meanings of Research Utilization*. Public Administration Review, 1979. **39**(5): p. 426-431.
41. Emerson, R.M., R.I. Fretz, and L.L. Shaw, *Writing ethnographic fieldnotes*. 2. edition. ed. Chicago guides to writing, editing, and publishing. 2011, Chicago: The University of Chicago Press.
42. Neal, J.W., S. Posner, and B. Brutzman, *Understanding brokers, intermediaries, and boundary spanners: a multi-sectoral review of strategies, skills, and outcomes*. Evidence & Policy, 2023. **19**(1): p. 95-115.
43. Gagnon, M.P., et al., *Development and Content Validation of a Transcultural Instrument to Assess Organizational Readiness for Knowledge Translation in Healthcare Organizations: The OR4KT*. International Journal of Health Policy and Management, 2018. **7**(9): p. 791-797.
44. Ipsen, C., M. Karanika-Murray, and H. Hasson, *Intervention leadership: a dynamic role that evolves in tandem with the intervention*. International Journal of Workplace Health Management, 2018. **11**(4): p. 190-192.
45. Brownson, R.C., G.A. Colditz, and E.K. Proctor, *Dissemination and Implementation Research in Health. Translating Science to Practice*. 3 ed, ed. R.C. Brownson, G.A. Colditz, and E.K. Proctor. 2023, Oxford: Oxford University Press.
46. Graham, I.D., et al., *Lost in knowledge translation: time for a map?* Journal of Continued Education in the Healthcare Professions, 2006. **26**(1): p. 13-24.
47. Greenhalgh, T. and C. Papoutsis, *Studying complexity in health services research: desperately seeking an overdue paradigm shift*. BMC Medicine, 2018. **16**: p. 95.
48. McConnell, T., et al., *The potential of programme theory in bridging the evidence into practice gap in implementation science: a worked example of integrating palliative care into heart failure management*. BMC Health Services Research, 2025. **25**(1): p. 622.
49. Scheuer, J.D., *Translating evidence-based knowledge objects into practice*. Frontiers in Health Services, 2023. **3**.
50. Pilbeam, C. and N. Karanikas, *Effective transfer of safety interventions within and between organizations: Leveraging translation theory to achieve improved outcomes*. Safety Science, 2023. **168**: p. 106318.
51. Uhrenholdt Madsen, C., P. Hasle, and H.J. Limborg, *Professionals without a profession: Occupational safety and health professionals in Denmark*. Safety Science, 2019. **113**: p. 356-361.
52. Limborg, H.J., *Qualifying the consultative skills of the occupational health service staff*. Safety Science, 1995. **20**(2): p. 247-252.
53. Limborg, H.J., *The professional working environment consultant — A new actor in the health and safety arena*. 2001. **11**(2): p. 159-172.
54. Pedersen, D.B., J.F. Grønvad, and R. Hvidtfeldt, *Methods for mapping the impact of social sciences and humanities — A literature review*. Research evaluation, 2020. **29**(1): p. 4-21.
55. Greenhalgh, T., et al., *Research impact: a narrative review*. BMC Medicine, 2016. **14**(1): p. 78.

56. Scheuer, J.D., *How Ideas Move: Theories and Models of Translation in Organizations*. 1 ed. Routledge Studies in Innovation, Organizations and Technology. 2021, Oxford: Routledge.
57. Nielsen, K., et al., *Conducting organizational-level occupational health interventions: What works?* Work & Stress, 2010. **24**(3): p. 234-259.
58. Ward, V., et al., *Exploring knowledge exchange: a useful framework for practice and policy*. Social Science & Medicine, 2012. **74**(3): p. 297-304.
59. Wåhlin-Jacobsen, C.D., *Constructing change initiatives in workplace voice activities: Studies from a social interaction perspective*, Copenhagen Business School and O.M.S. Management Studies, Editors. 2018, Copenhagen Business School. CBS: Frederiksberg.
60. Wåhlin-Jacobsen, C.D. and J.S. Abildgaard, *Only the wearer knows where the shoe pinches? Deontics and epistemics in discussions of health and well-being in participatory workplace settings*. Discourse & Communication, 2019. **14**(1): p. 44-64.
61. Hasle, P., et al., *Lean and the working environment: a review of the literature*. International Journal of Operations & Production Management, 2012. **32**(7): p. 829-849.
62. Krause-Jensen, J., *Trimming the social body: An analysis of Lean management among family counsellors in a Danish municipality*. Journal of Organizational Ethnography, 2017. **6**(2): p. 68-86.
63. Andersen, H. and K.A. Røvik, *Lost in translation: a case-study of the travel of lean thinking in a hospital*. BMC Health Services Research, 2015. **15**(1): p. 401.
64. Bornbaum, C.C., et al., *Exploring the function and effectiveness of knowledge brokers as facilitators of knowledge translation in health-related settings: a systematic review and thematic analysis*. Implementation Science, 2015. **10**: p. 162.

Bilag 1

Bilag over formidlingsaktiviteter

SEAP-projektet har leveret følgende formidlingsaktiviteter:

Forskningsfaglig formidling

Tre videnskabelige artikler under publicering, som bidrager til den internationale litteratur om oversættelse af arbejdsmiljøforskning til arbejdsmiljøpraksis

- *Interaction in OHS research knowledge transfer: a rapid review*. Under review. Safety Science
- *Designing for knowledge exchange: applying interactive workshops to facilitate downstream OHS knowledge translation*. In review. International Journal of Workplace Health Management
- *Contextualizing evidence-based knowledge: case studies of OHS knowledge translation in action*. Submitted. Safety Science.

Forskningen er formidlet i flere forskningsfaglige fora:

- *KTE research and KTE practice: A dual-purpose knowledge mobilization laboratory* - Præsentation på *Nordic Working Life Conference 2023* på Roskilde Universitet 2023
- *Promoting KTE research – the role of funders in creating possibilities to develop and perform KTE based research* – Facilitering af panel med forskningsfonde på *Nordic Working Life Conference 2023* på Roskilde Universitet 2023
- Internationalt forskningsseminar om oversættelse af arbejdsmiljøviden til praksis - *Research seminar on methods, practices, and paradigms for mobilizing research to practice in Occupational Health and Safety – Perspectives from Denmark, the USA, and Canada* i København 2023
- Præsentation af resultater fra SEAP-projektet ved *Arbejdsmiljøforskningsfondens Årskonference 2025*, København
- Præsentation af SEAP-projektet på NIVA-kursus *From Research to Practice in Occupational Health and Safety*, Göteborg 2025
- *Exploring Knowledge Translation in OHS – preliminary insights from a Danish PhD study*. Præsentation af SEAP-projektet for de Canadiske arbejdsmiljøinstitutter IWH og IRRST. Virtuelt, 2025

Populærformidling

Forskningen er formidlet populært i et dialogisk forum som en indbygget del af projektet. Derudover er populærformidling om forskningsresultaterne under udarbejdelse.

- Video- og tekstcases om oversættelse af arbejdsmiljøforskning i SEAP-projektet (under udvikling)
- Workshop med brobyggere - *Styrk arbejdsmiljøet med viden fra international forskning* - om udveksling af erfaringer og viden om oversættelse af forskning til

praksis på arbejdsmiljøområdet. I samarbejde med IDA Arbejdsmiljø, København 2023

- Arbejdsmiljøviden, der virker. Workshop på LAB25 (afholdes 7. oktober 2025)

Projektet har udviklet to værktøjer til praktiker-målgrupper:

- Et praktisk workshopdesign til brug for arbejdsmiljøprofessionelle, forskere og virksomheder – se bilag 2
- En guide til oversættelseshandlinger, der kan understøtte praktikere i at omsætte forskningsviden til lokal kontekst (under udarbejdelse)

Bilag 2

Drejebog for workshops i SEAP-projektet.

Tid	Hvad	Hvordan	Hvorfor	Materialer	Hvem
	Forberedelse	Interview og lille forberedelsesopgave 7-14 dage før workshoppen: Tænk hver for sig eller sammen over en eller flere af følgende spørgsmål: - Hvad er jeres 3-4 vigtigste udfordringer arbejdsmiljø - Hvem bliver berørt af udfordringerne og hvordan? - Hvordan er udfordringerne opstået og hvor længe har det stået på? - Hvad har I forsøgt at gøre for at skabe forbedringer?	Det sporer deltagerne ind på hvad de skal arbejde med og som hjælper os med at forberede dagen og sætte deltagerne sammen	elektronisk skema som de evt. kan udfylde i hånden og indsende som foto.	
Tid	Hvad	Hvordan	Hvorfor	Materialer	Hvem
10 min (12:00-12:10)	Kort velkomst og rammesætte workshop	- Formål med dagen (kort) Fx hvad får I ud af workshoppen i dag? - Gennemgang af programmet – - Kort præsentation af facilitator, ressourcepersoner, projektleder - Kort præsentation af alle deltagere. En liste sendes ud til alle på forhånd (deltagere rejser sig)	For at sætte en god ramme for dagen og give deltagerne en god fornemmelse af, hvem de er på workshop med.	Slide: navne på deltagende virksomheder og personer Navneskilte på borde	Facilitator
5 min (12:10-12:15)	Grundlag for workshoppen og projekt	- Kort præsentation af projektet herunder kort og præcist om - o Arbejdsmiljøviden og AM-arbejde (herunder indhold og proces) - o AM som en del af drift og dagligdagen. - o Identifikation af arbejdsmiljøproblemer og arbejdsmiljøarbejde	Give en forståelse for, hvad de kan forvente at få ud af dagen, hvad der skal ske, og hvad det større formål er	Slide: Program for dagen på slide	Projektleder

20 min (12:15-12:35)	Indkredsning af arbejdsmiljø-problematik I skal fortælle om det i næste øvelse	Kort præsentation ved bordet (2-5 min) Repræsentanterne fra hver arbejdsplads taler sammen 2-2 om følgende spørgsmål med afsæt i et følgende spørgsmål: - Hvilke arbejdsmiljøproblemer, mener I hver især er de vigtigste at arbejde med og hvorfor? - Hvilke arbejdsmiljøproblemer har I haft svært ved at håndtere det seneste år? (evt. nævne temaer?) (- Hvad har I brug for inspiration og støtte til?) Arbejdspladser skriver ned på papkort	Udforskning af arbejdsmiljø-problemer	Slide: spørgsmål Pap-kort med spørgsmål og svarfelt Prioriteringsmodel med to akser: Problematikkens alvor og Hvor svært er det at forbedre	Facilitator Ressourcepersonerne fordeler sig, lytter med og er til rådighed
10 min (12:35-12:45)	Pause	Deltagerne kan få smidt mad ud og tage noget kaffe	For at fjerne madlugt mv.		
45-60 min (12:45-13:30/45)	Deling af problematik i bordgruppen	For hver arbejdsplads køres følgende proces: - Arbejdspladsen fortæller om deres vigtigste problematik(ker), herunder hvad der er sværest at håndtere, hvad de allerede gør og hvad de kunne tænke sig inspiration til - Ressourcepersonen hjælper arbejdspladsen med at uddybe problematikkerne, at prioritere dem og spidsformulere 1-2 problematikker – ved at stille uddybende spørgsmål og med afsæt i deres generelle AM-viden og specifikke forskningsviden. - De to andre arbejdspladser støtter op om udforskningen af problematikker ved at byde ind med nysgerrige spørgsmål, som kan have afsæt i hvad de genkender og hvordan de evt. har	Arbejdspladserne får hjælpe til at skærpe og prioritere problematik baseret på hjælp fra ressourceperson og inspiration fra andre arbejdspladser. Ressourcepersonerne får indblik i problematikkerne.	A3 med felter til stikord om problematikker - Problematik - Konsekvenser - Hvad har vi allerede gjort Pap-kort til at skrive problematik Dobbelt-diamanten på dansk Kort med hjælpespørgsmål til uddybning	Facilitator præsenterer øvelse og styrer overordnet proces, Ressourcepersonerne faciliterer ved bordene. De udfylder papkort

		arbejdet med den lignende forhold eller hvordan de forsøger at undgå at de opstår.			
15 min (13:30/45-13:45/14:00)	Pause				
40-50 min (13:45/14:00-14:35/40)	Idéer til forståelser af problematik og løsninger.	Fase 1 – borde/arbejdspladser præsenterer deres kerneproblematik i plenum på skift ud fra pap-kort, som er skrevet i processen inden. Problematikker grupperes og ressourcepersoner inviteres til at kommentere på dette. Fase 2 - tematiseret dialog hvor ressourcepersoner og arbejdspladser byder ind på lige fod (relativt korte replikker...). Dog opfordres ressourcepersoner til at være lidt på forkant. Deltagerne sidder fortsat i samme grupper og ressourcepersonerne er fortsat fordelt på grupperne. Konsulenten faciliterer samtaler på tværs af ressource-gruppen, som deltagerne lytter med på og kommer med indspil til. Konsulenten beder ressourcepersonerne om at forholde sig til en problematik ad gangen - kort skitsere den for alle – herunder idéer til løsninger - herefter byder de andre ressource-	Dele viden og materialer på tværs som relaterer sig til deltagende virksomheders identificerede problemer At deltagerne får inspiration fra ressourcepersonerne i forhold til de problematikker, som er kommet frem. Ressourcepersonerne får større indblik i arbejdspladsernes udfordringer samt forskellige blik på forståelser og løsninger		Konsulent er ordstyrer

		personer ind med deres viden, ideer, forslag... - repræsentanterne fra arbejdspladserne kan stille spørgsmål, komme med uddybninger, byde ind med erfaringer og forslag til løsninger Konsulenten styrer drøftelsen ud fra sit overblik over problematikker og sørger for at komme rundt om alle.			
10-15 min (14:35/40-14:50)	Pause	Ressourcepersoner er tilgængelige Uformelle snakke/sparring med ressourcepersoner og andre deltagere.	At klare hovedet og gøre klar til næste proces At give rum til uformelle drøftelser		Ressourcepersonerne cirkulerer i rummet
25 min (14:50-15:15)	Networking og materiale-shopping	Ressourcepersonerne står klar til at forklare om materialer og de ideer, som er blevet fremført inden pausen.	Giver mulighed for at orientere sig og til mere uformelle snakke om problematikker, løsninger og materialer.	Materialer fra ressourcepersonerne er stillet frem. Plancher med temaer fra tidligere sessions hænger i rummet	Facilitator annoncerer start på denne del Ressource-personer er tilgængelige – aktiviteten foregår stående.
5 min (15:15-15:20)	Præsentation af udviklingsforløb og handleplansmodel	Konsulenten fortæller om muligheden for et forløb og introducerer en handleplans- og prioriteringsmodel, som virksomhederne kan brug.	For at skabe klarhed om muligheder og for at rekruttere til forløb	Slides: oversigt over udviklingsforløb, tidspunkt, varighed	Konsulent
25 min (15:20-15:45)-	Udvikling af løsninger og skitser til forløb	Repræsentanterne fra arbejdspladserne taler sammen indbyrdes og kigger evt. i de materialer der er blevet foreslået eller som de har fundet i pausen (medbragt eller på nettet på telefonen). Tag afsæt i et eller flere af følgende hjælpespørgsmål: - Hvad er I blevet inspireret til at gøre?	For at deltagerne fra hver arbejdsplads får delt de ideer, der er opstået i de tidligere processer. For at få dem i "produktionsdomænet", så de retter tankerne imod hvad der konkret kan gøres med den viden	A3-udskrifter af: - IGLO-skema - Prioriteringsskema	Konsulent faciliterer Ressourcepersonerne cirkulerer og kan tilkaldes efter behov

		- Hvilke tiltag kan I iværksætte på hvilke niveauer – brug evt. IGLO-model - Prioritéer evt. jeres idéer til handling i prioriteringsmodellen. - Hurtige ”gevinster” og langsigtede mål - Har I brug for konsulenthjælp - Hvad er jeres næste skridt?	de har opnået. For at rekruttere til forløb.		
10 min (15:45-15:55)	Afrunding	Kaffe og uformelle snakke med ressourcepersoner, konsulent og projektleder	Mål: Afrunding for alle, både dem der fortsætter og andre der ikke fortsætter i forløb		Facilitator Projektleder Ressourcepersoner
5 min (15:55-16:00)	Farvel og tak	Konsulent og projektleder siger farvel og tak og skitserer kort hvad der sker fremover.		Slides: Tak for i dag, kontaktinfo på projekt	Facilitator Projektleder

HANDLEPLAN

STED: _____

DATO: _____

	HVAD ?	HVORDAN ?	HVEM ?	HVORNÅR HVOR LANGE ?	EVALUERING STATUS ?
<u>INDIVID</u> 					
<u>GRUPPE</u> 					
<u>LEDELSE</u> 					
<u>ORGANISATION</u> 					

PRIORITERING

STED: _____

DATO: _____



VANSKE LIGT

LILLE BETYDNING

STOR BETYDNING

NEMT

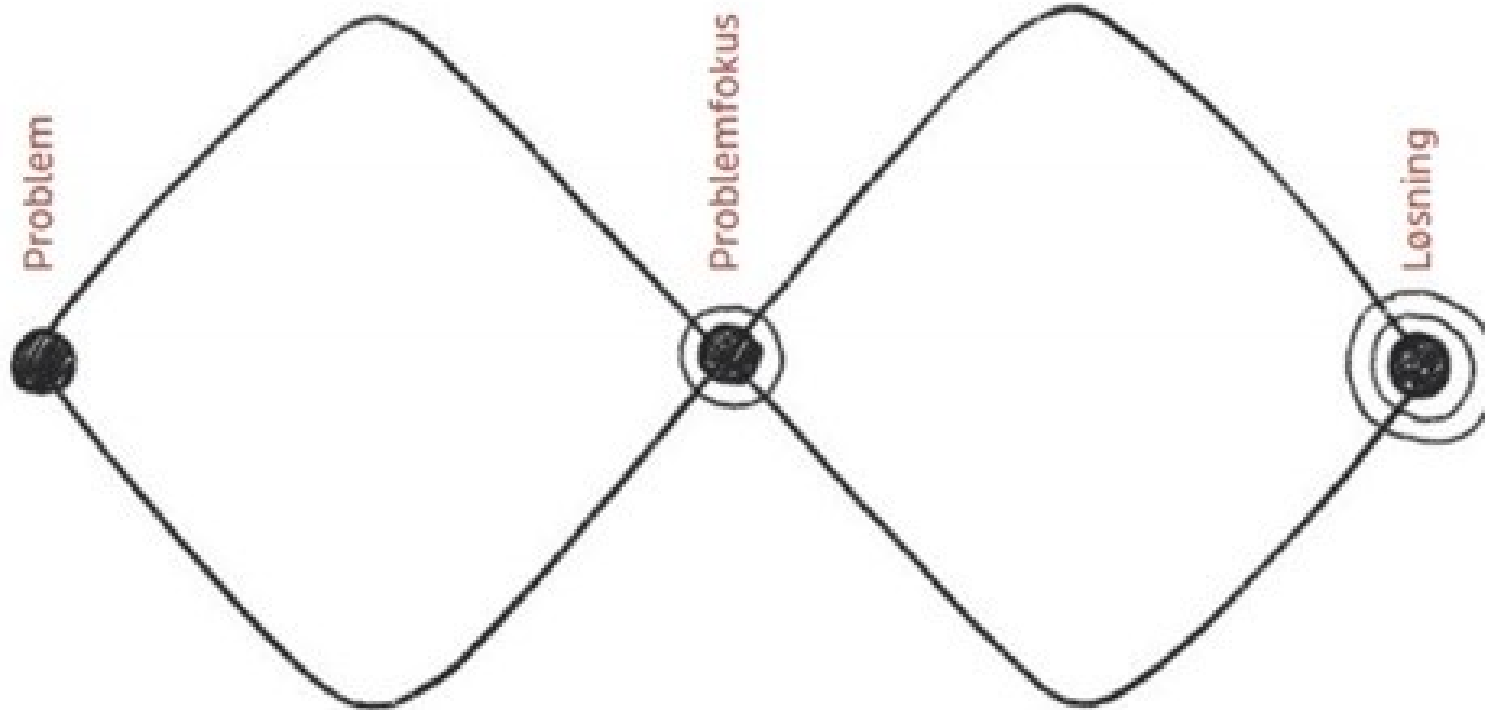


Udforske
Indsigt i
problemet

Indsnævre
Fokus på det
rigtige problem

Udvikle
Mulige
løsninger

Indsnævre
De rigtige
løsninger



Bilag 3

Dette bilag indeholder to cases, der illustrer, hvordan oversættelse af forskningsviden til arbejdspladspraksis udspillede sig i praksis i SEAP-projektets aktiviteter. Metoden bag cases er beskrevet i rapportens metode-afsnit samt yderligere i forskningsartiklen bag.

Case 1

Arbejds miljøprodukt: Kursus i sikkerhedskultur

Fokus for case: Forskning bruges primært til at legitimere en indsats (kursus i sikkerhedskultur) samt arbejds miljø-personens position internt i organisationen. Han opnår ikke legitimitet internt og direktøren lukker indsatsen ned.

Casen er kodet med analytiske kategorier fra Røvik (2023) og Vedung (2021)/Weiss (1969).

Introduceret arbejds miljøviden i case:

Session	Indhold	Arbejds miljø-viden	Formidlet af	Oprindelse
Møde 1	Arbejds miljøspil om organisatoriske forandringer: Wallbreakers	Forskningsviden	Deltager-observatør	Privat virksomhed, undersøgt af arbejds miljøinstitut (NFA) https://workzchange.com/games-and-tools/leadership-simulations/wallbreakers-leadership-simulation/ https://amff.dk/media/14811/psykosocialt-arbejds miljø-under-organisatoriske-forandringer-et-interventionsprojekt.pdf
Møde 1	ScoutBase	Brobygger-viden	Deltager-observatør	Privat virksomhed
Møde 1	PeaCock	Brobygger-viden	Konsulent	Privat virksomhed
Møde 1	SafetyObserver	Forskningsviden	Deltager-observatør	Arbejds miljøinstitut (NFA)
Møde 1	SafeTalk	Brobygger-viden	QHSE-advisor	Privat virksomhed
Møde 1	KPI'er for arbejds miljø	Brobygger-viden	Konsulent	BFA Industri
Møde 1	Benchmark organisations arbejds miljø ved	Forskningsviden	Deltager-observatør	Arbejds miljøinstitut (NFA)

	hjælp af NORDSAQ-data (spørgeskema)			
Møde 1	QHSE-medarbejders juridiske ansvar	Myndighedsviden	Deltager-observatør	Referer til at kontakte Arbejdstilsynets hotline
Mail	Årsagsanalyse af ulykker	Forskningsviden	Deltager-observatør	Kontakt til forsker, vedlægger forskningsrapport
Mail	Redskaber til at måle økonomisk værdi af forebyggende sikkerhedsarbejde	Forskningsviden + Brokerviden + Myndighedsviden	Deltager-observatør	To forskningsrapporter, interessegruppe Danske Byggefag, Arbejdstilsynet

Brug af forskning til at legitimere lederkursus i sikkerhed

Kurt og to arbejdsmiljørepræsentanter sidder omkring et bord med ledergrupper og medarbejdere fra en anden virksomhed, samt en forsker og facilitator på workshopen. Kurt har netop delt virksomhedens problematik med at skabe en fælles sikkerhedskultur i virksomheden på tværs af de medarbejdere som arbejder på vand og på land. Han har fortalt om, hvor langt der er fra de landbaseredes adfærd til de sikkerhedskrav som gælder til vands, når de lånes ud til hav-operationer i hans afdeling. Nu udveksler den anden virksomhed ideer til løsninger. Mens Kurt og hans kollegaer lytter, går det op for dem, at de måske skulle have inviteret deres direktør med til workshopen:

Ja, men vi kan også bare se at [deres] administrerende direktør sidder her. Det har vi ikke. (Kurt, QHSE-advisor)

Det betyder at I står to forskellige steder. (facilitator)

Ja, det gør vi. (Kurt, QHSE-advisor)

[stilhed] [Kurt og arbejdsmiljørepræsentant hvisker sammen]

Ville han være kommet hvis vi inviterede ham? (Kurt, QHSE-advisor)

Det kunne godt være han kom, hvis du havde inviterede ham...
(arbejdsmiljørepræsentant)

Eksisterende sikkerhedskultur: Problem, løsning og en sikkerhedssko

Kurt er Quality, Health, Safety, and Environment (QHSE)-advisor i en afdeling, der udfører havbundsundersøgelser. Arbejdet på hav medfører store krav til, at arbejdet udføres sikkerhedsmæssigt til punkt og prikke – samt at det kan dokumenteres. De arbejder for internationale selskaber, der kræver at underleverandører har styr på og kan dokumentere sikkerheden. Der er altså store krav til, at Kurt har styr på arbejdsmiljøet, men også at de andre afdelinger kan begå sig:

Min løftestang i det her, det har jo været, at vores afdeling også er afhængig af andre afdelinger. Fordi at vi skal have en stor mandskabsplan til at gå op, når vi er ude offshore [...] Vores kunder stiller højere krav, ikke? Så når vi er ude og hente folk fra andre afdelinger i vores mandskabsplan, så er det jo [...] vigtigt, at de forstår, hvad det egentlig handler om, ikke? [...] Men det kan vi ikke tage for givet (Kurt, QHSE-advvisor)

Den landbaserede afdeling er større, og ifølge Kurt, mere konservativ i forhold til arbejdsmiljøet. Kurt ønsker at bringe sikkerhedskulturen i hele virksomheden på samme niveau, så også land-afdelingen kan begå sig når de udlånes til hav-afdelingen. Kurt har en baggrund inden for sikkerhedsforebyggelse og arbejdsmiljø før han blevet ind som QHSE-mand. Han er ikke imponeret over den eksisterende sikkerhedskulturen bredt i organisationen:

Det er bare sådan den der tradition af, at man går på arbejde, og så er det bare [at klø på]... Man skal bare løse noget, og så skal det bare... Problem og løsning, og en sikkerhedssko. Så går det sgu nok. (Kurt, QHSE-advvisor)

Symbolsk brug af forskning til at skabe legitimitet for sikkerhedskursus

På workshoppen bliver Kurt inspireret til mange måder at gribe problemet an på: et forskningsbaseret værktøj til at måle deres sikkerhedskultur på en forebyggelsestrappe som Kurt overvejer at koble på virksomhedens arbejdspladsvurderings-måling, forbedring af toolbox-møder ved hjælp af forskningsbaseret materiale, uanmeldte sikkerheds-tjek fra ledelsen og arbejdsmiljøorganisationen, samt små skriftlige materialer med sikkerhedsregler.

Da vi møder Kurt igen er han landet på, at øge forståelsen for sikkerhedskultur med et kursus for afdelingsledere i hele organisationen. Kurset skal skabe virksomhedens 'DNA' for sikkerhed. Kurt har skitseret de store linjer. I overensstemmelse med forskningen i sikkerhedskultur skal den fokusere på systemiske omstændigheder i stedet for individuelle faktorer. Det betyder, ifølge Kurt, at virksomheden skal interessere sig mere for omstændighederne for adfærden, end enkelte handlinger. Tilgangen hviler på fem præmisser (mennesker begår fejl, fokusere på skyld hjælper ikke, kontekst former adfærd, læring er nøglen til forbedring, den måde, ledere reagerer på har betydning). Kurset skal målrettes ledelsesgruppen og indeholde en "temperaturmåling for hele organisationen" for at spotte en potentiel uligevægt mellem afdelingerne, et "møde i ledelsesgruppen" for at drøfte hvad der vil være den rigtige vej, og "hvad er det vi mangler" for i fællesskab at spore lederne frem til, hvad de enkelte afdelinger mangler for at bringe sikkerhedskulturen på niveau.

Kurt indkalder konsulenten og deltagerobservatøren til at give input til hans omfattende kursusprogram. Arbejdsmiljørepræsentanterne har meldt afbud til mødet. Han præsenterer forskellige moduler, og konsulenten aftaler at fungere som sparringspartner på modulerne. Selvom Kurt har løsningen på den ujævne sikkerhedskultur i organisationen kan han ikke nå i mål selv. Han er ikke i stand til at overbevise de andre afdelingsledere om nødvendigheden af, at øge sikkerhedskulturen:

Hvor har ledelsen hjertet henne? Jeg har helt sikkert direktøren med. [...] Og så ledelsesgruppen, de sidder jo lidt deroppe, og pisser territorier af, ikke? Og det er jo ikke specielt... Godt. [...] Jeg ved jo godt som

professionel hvad man kunne gøre, men det er jo ikke altid, at man... Altså vi skal have nogle interne alliancer på plads. (Kurt, QHSE-advisor)

Derfor kommer translationsmødet med Kurt til at handle om, at skabe interne alliancer for at få legitimitet bag de interne kurser. Ifølge Kurt er en værdierne af forskningsprojektet, at han kan bruge det til at symbolisere evidens. Dermed håber han at skabe legitimitet for sine kurser:

Og så tænkte jeg, hvad er, hvad skal indgangsbønnen være her? Så tænkte jeg, forskning. Fordi... Fordi det er jo evidens, ikke? Hvis jeg kommer og stiller mig op og siger noget, [så siger de] 'Du har jo ikke en PhD' [...] Jeg skal gribe ned i forskning - for at overbevise folk. Så begynder de at lytte. Det er især ledelsesgruppen, men også staben. (Kurt, QHSE-advisor)

Strategier for legitimitet: Evidens eller tillid

Kurt har mange forslag til, hvordan legitimiteten til kurserne kan øges. Han spørger, om forskningsprojektet kan stille en forsker til rådighed til at undervise på hans kurser. Måske kan de involvere en ekstern direktør til at fortælle om, hvordan vedkommende prioriterer sikkerhedskultur.

Konsulenten accepterer at byde ind som sparringspartner, men udfordrer også tanken om evidens. Konsulenten bruger en tidligere erfaring med en anden faggruppe til at foreslå, at en underliggende årsag handler om tillid i ledergruppen. Uden tillid vil Kurt muligvis møde mere modstand imod hans kursus, jo mere han presser på:

Allerede, da du sagde det der med at de spørger til evidens [...] Min mening er, at nogle gange, når [anden faggruppe], de spurgte efter evidens, så er det, indtil man fik opbygget så meget tillid, at de købte ind på det, man var i gang med. Så når det der spørgsmål kommer, hvor man bliver udfordret [...] Så skal man nogle gange nogle andre veje omkring. Altså, det er egentlig et symptom på, at tillidsforholdet er ikke etableret. Og så ud fra din beskrivelse får jeg så også det indtryk, at det bliver noget tovtækning. Du er ude i at skubbe og pushe og sådan nogle ting der. [...] Og det, der kommer ud af det, det er noget modstand. Der vil være modstand. (Konsulent)

Der vil være massivt modstand. Ja. (Kurt, QHSE-advisor)

[...] Så jo mere du skubber, jo mere skubber din modstander. (Konsulent)

I stedet foreslår konsulenten at starte med at skabe tillid.

I princippet er det jo, kunne det lyde, som om det er en helt anden type opgave til at starte med. Det er en, øh, det er relationsopbygning, overhovedet opbygning af motivation, og sådan nogle ting der. (Konsulent)

Kurt giver konsulenten ret, men han har en anden strategi for at skabe legitimitet om kurser i sikkerhedskultur: at oversætte sikkerhedskultur til kroner og øre. Det handler om præsentere sikkerhed som en investering ved at synliggøre udgifterne i ikke at prioritere sikkerhed:

Det koster penge, ikke? Så... Så der har jeg nok... Der har jeg nok en opgave der. Men jeg har jo snakket med min chef om, at vi skal simpelthen arbejde på, du og jeg, at... At vende ideen om, fra at sikkerhed er en omkostning til investering [...] For [økonomi-chef] er det kun omkostninger. (Kurt, QHSE-advisor)

Men skal det sælges ind i forhold til ham? Er det lige før at du skal have en business case på? (konsulent)

Kurt spørger deltagerobservatøren fra arbejdsmiljøinstituttet, om han kan se efter forskning, der viser de økonomiske aspekter af et godt arbejdsmiljø, så Kurt kan svare klart på, hvad en ulykke koster:

[...] det der med en business case... Hvis I har sådan nogle økonomer [...] En oversigt over, hvad skal man inkludere hvis man skal regne på en ulykke? (Kurt, QHSE-advisor)

Det grundlæggende spørgsmål: Hvad koster en ulykke. (Konsulent)

Det ved jeg [findes]. Det var der i hvert fald for 10 år siden. Så var jeg involveret i et eller andet. Hvor der var sådan nogle bud på, hvad koster en ulykke. Den kan jeg huske jeg har hentet ud af nogle forskningsting. [...] Men jeg kan ikke helt sætte fingeren på, hvad det var. [...] Jeg prøver at spørge de der arbejdsmiljøøkonomer. Om vi [arbejdsmiljøinstituttet] har et eller andet mere praktisk omkring nogle estimater, eller tal eller sådan noget om, hvad koster et sygefravær, hvad koster ulykker. (Deltagerobservatør)

Jeg har jo googlet det. Men der kommer mange amerikanske eksempler op. Det er jo ikke virkeligheden. (Kurt, QHSE-advisor)

Nej, nej. Vi skal jo have det fra et dansk system. Der er jo både sygedagpenge, der er alle mulige ting som spiller ind [...]. Så på den måde er omkostningerne lidt anderledes. (Deltagerobservatør)

Deltagerobservatøren har ikke den viden parat, men lover at opsøge den. Senere deler han på mail to forskningsrapporter, materiale fra en brancheorganisation, og fra arbejdsmiljømyndigheden med Kurt efter mødet. Samtidigt sparrer deltagerobservatøren og Kurt omkring kvaliteten af studier som vil egne sig til at opgøre det i en dansk kontekst.

Som alternativ til Kurts tilgang med at skabe et økonomisk argument for at prioritere sikkerhedskultur, foreslår konsulenten at overbevise ledelsen ved hjælp af patos-argumenter:

Nu ved jeg ikke, hvad der godtages i den her boks, men kan andet end beviser være brugbart? Nogle gange er der noget, der overbeviser. Så hvis vi ikke kan bevise noget, så må vi arbejde med det, der overbeviser. Der kunne jeg godt forestille mig, at i virkeligheden er de enkeltstående tilfælde nogle gange overbevisende. (konsulent)

Ja. Men jeg havde tænkt mig at prøve at sætte... altså i [årstal], der havde vi en meget, meget, meget alvorlig ulykke. [...] Og, øh, og han får smadret rygsøjlen. Altså, virkelig smadret rygsøjlen, ikke? Så i dag er

han jo invalid. Og han har faktisk, øh, altså direktøren har taget sig rigtig godt af ham. Og forsikringer, og erstatninger, alt det her, ikke? Det har eddermandeme kostet mange penge. [...] Jeg tror aldrig, der er nogen, der har præcist prøvet at sætte penge på det, vel? [...] Men jeg havde faktisk tænkt mig at prøve at spørge [arbejdsmiljø-chef], om vi kunne prøve at finde ud af, hvad har det her kostet? Altså, hvad har det kostet i millioner? (Kurt, QHSE-advisor)

Kurt tager ikke konsulentens tilgang ind, og vender tilbage til det økonomiske argument.

Manglende legitimitet stopper oversættelse af forskningsviden til sikkerhedskultur

Efter mødet forsøger konsulenten og deltagerobservatøren at sætter endnu et møde op for at arbejde videre med Kurts kursus. Det er dog ikke lykkedes Kurt at skabe mere legitimitet i organisationen. Han meddeler, at direktøren stoppede arbejdsgruppens arbejde, fordi han ikke var enig i at prioritere en indsats for at øge sikkerhedskulturen. Det bliver ikke muligt at arbejde videre med at kurset inden for projektets ramme. Et par måneder efter mødet evaluerer Kurt situationen:

Det har været et turbulent år – noget positivt, noget negativt. Alt i alt er det ikke gået efter planen. En QSHE medarbejder er gået på pension, en kom og gik, ny kom... Den ambition jeg havde lagt ud, den var høj, det kan jeg godt se: men et sted skal man starte. Direktøren og jeg havde svært ved at definere [problemet] klart fra start. Direktøren stoppede arbejdsgruppens arbejde fordi han ikke var enig. Direktøren stoppede at arbejdsgruppen udrullede spørgeskemaer til alle i organisationen. Direktøren er i sit eget hoved – han forstår udmærket, hvad han skal gøre – men han har en ledergruppe, som nok har magten der. End of the day er det afdelingslederne der bestemmer. (Kurt, QHSE-advisor)

Kurt forklarer, at oversættelsen af læringen fra workshop til et forskningsinformeret kursus tilpasset deres arbejdsplads var udfordret af forhold internt i hans organisation. De andre arbejdsledere købte ikke ind på, at skulle gøre mere for at øge sikkerheden, og Kurt var ikke i stand til at overbevise direktøren så han kunne tvinge dem. Derudover har der været personaleudskiftning blandt Kurts allierede arbejdsmiljø-kolleger. Forsøget har dog vist tydeligt, hvordan fordelingen af magt er i organisationen.

Meget få dele af Kurts plan er kommet i mål. Men lidt er sket, og det er fra den platform, at Kurt nu manøvrer for at presse sikkerhedskultur ind i organisationen:

Vi fik presset nogle slides ind på en årlig sikkerhedsdag – om at signalere vigtigheden i det [sikkerhed]. Det er ikke revolutionerende. Arbejdsgruppen er ikke lukket ned – vi har møde i næste uge. Vi er back to square one. Nu har direktøren fremvist nogle slides om det her, det er det, vi har at forholde os til. Vi kan kun pege på vores egen ulykkesstatistik. Selvom den er dårlig, så er villigheden til at gøre noget på et lille sted. (Kurt, QHSE-advisor)

Selvom Kurt klart ser behovet for at øge sikkerhed, så anerkender han, at et nødvendigt første skridt for at adressere problemet er at skabe villigheden til at gøre noget ved det. Her har Kurt brug for at opbygge alliancer og agere politisk internt i organisationen.

Case 2

Arbejdsmiljøprodukt: Skema for modtagelse af nye medarbejdere

Fokus for case: Interaktion med brobygger giver ny konceptuel problemforståelse (hvordan lærer du bedst?) som bliver ”dåseåbneren” til problemet. Forskningsviden om en inklusionsorienteret oversættes til et konkret skema som modificeres til den specifikke kontekst på fabrikken

Casen er kodet med analytiske kategorier fra Røvik (2023) og Vedung (2021)/Weiss (1969).

Introduceret arbejdsmiljøviden i case:

Session	Indhold	Arbejdsmiljøviden	Formidlet af	Oprindelse
Møde 1	Erfaringer fra arbejdspladser hvor mange medarbejdere har diagnoser	Brobygger viden	Konsulent	Partnerskab for god ledelse https://www.lederstof.dk/her-har-32-ud-af-50-medarbejdere-en-diagnose
Møde 1	Råd til at lede psykisk syg medarbejder	Brobygger viden	Konsulent	Partnerskab for god ledelse https://www.lederweb.dk/artikler/4-raad-om-at-lede-en-saarbar-medarbejder/
Møde 1	Skematisk struktur til finde rette sted at adressere evt. diagnose-hensyn i onboarding	Brobygger process-redskab	Konsulent	Konsulent
Møde 1	Råd til onboarding af personer med psykisk sårbarhed	Brobygger viden	Konsulent	Videnscenter https://www.cabiweb.dk/om-cabi/cabis-projekter/jobstyrke-i-nord/onboarding-af-personermed-psykisk-saarbarhed/
Møde 1	Krav-ressource modellen for arbejdsrelateret stress	Forskningsviden	Konsulent	Forskningsartikel Bakker, A.B. and Demerouti, E. (2007), "The Job Demands-Resources model: state of the art", Journal of Managerial Psychology, Vol. 22 No. 3, pp. 309-328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Møde 1	Trygt rum for at dele diagnoser	Forskningsviden	Deltagerobservatør	?
Møde 1	Arbejdspladskultur afgør unges sikkerhedsadfærd	Forskningsviden	Deltagerobservatør	Arbejdsmiljøinstitut (NFA)
Møde 2	Vejledning om instruktion, oplæring modtagelse	Brobygger viden	Sikkerhedsleder	Platform for arbejdsmiljø i industrien (BFA Industri)
Møde 2	Videoer: "den gode modtagelse" og "Den gode rollemodel"	Forskningsviden	Konsulent	Arbejdsmiljøinstitut (NFA)
Møde 2	Skema til modtagelse af nye på fabrik	Praksis viden	Sikkerhedsleder	Anden fabrik i virksomhed
Møde 2	Test din oplæringsevne	Brobygge viden	Konsulent	Samarbejdsnævnet
Møde 2	Vejledning i KPI'er for arbejdsmiljø	Brobygger viden	Konsulent	https://www.bfa-i.dk/ulykker/metoder-til-forebyggelse/kpi-er-i-arbejdsmiljoeet
Møde 2	Arbejdsmiljø for unge	Forskningsviden	Konsulent	Arbejdsmiljøinstitut (NFA) https://nfa.dk/da/nyt/nyheder/2018/unge-arbejdstagere-har-saerlige-arbejdsmiljoeudfordringer
Møde 2	Forskningsprojekt om sikker praktik i bygge-anlægsbranchen	Forskningsviden	Konsulent	Arbejdsmedicinsk klinik https://www.arbejdsmedicin.rm.dk/forskning/sikkerhed-og-ulykker/sikker-praktik/vi-passere-pa-vores-larlinge/
Mail	Nyhedsbrev om at lede andre som ikke er som om selv	Brobyggerviden	Konsulent	Lederstof.dk
Mail	Rapporter	Forskningsviden	Deltagerobservatør	

Mail	Videoklip om modtagelse af unge	Forskningsviden	Deltagerob servatør	Nyt fra forskningen - Samarbejdsnævnet https://samarbejdsnaevnet.dk/temaer/god-modtagelse-af-unge-paa-arbejdspladsen/
Mail	Toolbox møder	Forskningsviden	Deltagerob servatør	Arbejdsmiljøinstitut (NFA)
Mail	Information om introduktion og mentorordninger	Brobyggerviden	Konsulent	Arbejdsmiljø-portal https://vpt.dk/projekt/noeglen-til-en-god-start-introduktions-og-mentorordninger-nyuddannede-socialraadgivere
Mail	Værktøjer til onboarding af unge nyansatte	Brobyggerviden	Deltagerob servatør	https://www.ungstyrke.dk/nyt-om-ungstyrke/nye-uddannelsesdage

Hvordan lærer du bedst?

Det er jo svært, hvordan får man lige en person med nogle særlige behov til at åbne sig? Altså jeg mangler det der dåseåbner spørgsmål... (Frank, sikkerhedsleder)

Sikkerhedsleder Frank og arbejdsmiljørepræsentant Tom er taget til workshop, hvor de sidder ved siden af Niels fra Fagbevægelsens Interne Uddannelser. De taler sammen gennem programmet, og på et tidspunkt spørger Niels om de nogensinde spørger de nye medarbejdere "hvordan lærer du bedst?". Det spørgsmål præger alt Frank og Toms arbejde derfra.

Der fik jeg jo, jeg vil ikke sige, at det var det eneste, men det var i hvert fald en rigtig vigtig detalje, jeg fik med fra [workshop i] Vejle. Jeg husker, at det var Niels [...], eller hvad han hed, [der sagde]: hvordan lærer du bedst? Og det synes jeg, er et kanon godt spørgsmål. Fordi så er det ikke op til mig at vurdere, så er det, hvordan kan vi hjælpe dig bedst? (Frank, sikkerhedsleder)

Frank og Tom tog fra fabrikken for at få friske perspektiver på, hvordan de holder på deres nye medarbejdere som de oplever, har andre behov og sætter nye krav til arbejdspladsen. Ifølge Frank og Tom møder de en ny type medarbejdere med "diagnoser", "særlige behov", eller som er "sårbare". De oplever, at de skal tages imod på den helt rigtige måde, ellers er de væk igen. Det har ikke fyldt i modtagelse af nye medarbejdere tidligere, og det sætter krav til de medarbejdere, der skal lære nye op. Det er et hårdt job i forvejen. Kommer der hele tiden nogle som skal læres op, får man aldrig fred. Frank og Tom er i tvivl om, hvordan de overhovedet skal gå til det med at få de nye med ombord.

...Og der kunne jeg sådan ligesom se, hvordan lærer du bedst? Jamen så er det jo dig, der skal åbne sig for mig. Jeg vil hjælpe dig, men jeg skal vide hvordan. Og det var dåseåbneren. (Frank, sikkerhedsleder)

Efter workshopen skal de nye tanker i sving på fabrikken. Sammen med en konsulent arbejder Frank og Tom på at oversætte den nye indsigt til en ny modtagelse af medarbejdere på deres arbejdsplads. Konsulenten og forskeren ankommer til fabrikken i en mindre by i Jylland. Frank og Tom viser os fra mødelokalet gennem en smal gang, hvor væggene er dækket af fotografier af medarbejdere klædt pænt på, de fleste oppe i årene. "Det er jubilæumsportrætter" fortæller sikkerhedsleder Frank, "De har alle haft 25 års jubilæum her på stedet". Inde i fabrikshallen er der transportbånd i hele rummets længde, og undervejs flere stationer med beskæring, flytning, og bearbejdning. I den ene ende er den store ovn i første sals højde gemt væk fra den øvrige produktionshal. På et 'online-hold' kører transportbåndet hele døgnet materialerne fra ovnen til lageret. Ved siden af arbejder andre hold offline, hvor produkterne kommer i et tempo de selv sætter. Det giver forskellige arbejdsrytmer, og nogle udfordringer er knyttet til presset ved at stå i online-produktion.

Sikkerhedsleder Frank har medbragt fem "historier fra det virkelige liv": korte beskrivelser af problematiske situationer, relateret til modtagelse af nye medarbejdere med bestemte udfordringer. For eksempel reagerer ellers gode medarbejdere pludseligt voldsomt på bestemt sprogbrug. Konsulenten har medbragt erfaringer fra to videnscentre om at modtage og lede medarbejdere med diagnoser, samt hendes egen skitse af modtagelsesprocessen. Derudover har hun ikke konkret materiale med til første møde. Det er svært at finde traditionel arbejdsmiljøviden at formidle om dette tema, fortæller konsulenten. I stedet er hendes plan at afdække problemet. Hun begynder med egne ord at "oversætte" Franks historier fra det virkelige liv på fabrikken "til arbejdsmiljøprog":

I skrev selv: [...] har vi den rigtige person til den rigtige placering? Har vi de rigtige arbejdsbeskrivelser til alle typer mennesker? [...] Og så har jeg tænkt videre, hvad er egentlig det arbejdsmiljømæssige i det her? Fordi der er jo selvfølgelig en rekrutteringsproblemstilling. Det har jo ikke lige præcis noget med arbejdsmiljø at gøre. Men det har det jo alligevel, fordi arbejdsmiljø, der snakker vi meget om instruktioner og oplæring, det er rigtig vigtigt. En anden arbejdsmiljøting, som vi snakker meget om, det er balancen mellem ressourcer og krav. Og det er jo ikke bare mængden af arbejdsopgaver i forhold til, hvor meget tid jeg har. Men det er jo også, har jeg de ressourcer, som passer til de krav, arbejdspladsen stiller. Og endelig tænker jeg, at der er noget samarbejde og konflikter også i det, I har snakket om. [...] det er lidt den struktur, jeg tænker ind over. Det er de tre temaer, man kan kigge på.

Øhhh... Og så har I skrevet [...] har vi de rigtige arbejdsbeskrivelser? Og så tænker jeg, at de episoder, I taler om, altså du sendte nogle episoder - de peger jo en helt anden retning, end at det har med arbejdsbeskrivelser at gøre. Det handler om relationer. (Konsulent)

Konsulenten oversætter beskrivelserne fra fabrikken til tre temaer som befinder sig på arbejdsmiljøkonsulentens hjemmebane: instruktioner og oplæring, krav-ressource modellen for stress fra arbejdspsykologisk forskning, og samarbejde og konflikter. Konsulentens oversættelse sætter problemet i et nyt lys. Frank konkluderer, at problemet angår den generelle modtagelse af nye medarbejdere, ikke kun modtagelse af nye med diagnoser:

Altså jeg tror jeg er kommet lidt derhen nu, hvor jeg sådan tænker lidt i retning af, at vi skal blive bedre til at modtage nye medarbejdere generelt. Og samtidig have fokus mod, hvis der er et særligt behov (Frank, sikkerhedsleder)

På første møde opdager de, at deres udfordring handler om at tage imod nye medarbejdere, ikke kun unge eller medarbejdere med diagnoser, men alle nye. Med det nye problem følger en ny løsning. Frank og Tom vil nu skabe øget struktur på oplæringen til gavn for alle.

Konsulenten har medbragt en systematisk ramme for rekruttering og modtagelse, hvor hun har markeret, hvilke spørgsmål, der kan stilles til nye medarbejdere af eksempelvis leder, HR, og mentor på forskellige tidspunkter af modtagelsesprocessen. Med udgangspunkt i konsulentens skema formulerer Frank og Tom en løsning omkring at lave en systematisk struktur for at tage imod nye. Der kræver, at de formulerer krav til mentorers oplæring af nye, at de skaber et trygt rum i modtagelsen, og formulerer gode spørgsmål til at spørge ind til nye medarbejdere for at afdække deres personlighed og ønsker til arbejdet. Frank og Tom afslutter mødet med at forsøge at få deres tanker materialiseret i et skema for modtagelse af nye medarbejdere, med klare opgaver og ansvar til eksisterende medarbejdere.

Frank opsummerer, at det handler om at stille spørgsmålet "hvordan lærer du bedst?". Det har han også skrevet ind i skemaet som et spørgsmål til den nye i første samtale. Det bliver dog ikke nemt for arbejdslederne at stille det spørgsmål. Det bliver en revolution for nogle..., siger Frank.

Modificeret skema til modtagelse

En måned senere lyser solen det store logo over parkeringspladsen op da konsulenten og forskeren krydser fabrikkens parkeringsplads. De mange biler reflekterer lyset ind i mødelokalet, hvor Frank har en polotrøje på med AMR for arbejdsmiljørepræsentant og firmaets logo. Tom er ikke med i dag. Han skulle flytte nogle ting i hallen, og så vred han ryggen. Det er slemt, fortæller Frank. Det er ikke så godt som arbejdsmiljørepræsentant, siger konsulenten. Frank laver en grimasse. Nej, siger han.

Det har ikke hindret deres arbejde med at skabe en bedre modtagelse og oplæring af nye medarbejdere:

Nej, men altså, Tom og mig, vi har da også brugt nogle timer sammen, hvor vi så lige har drøftet og snakket og gjort ved og set de der videoklip der som [konsulent] havde sendt. Og det er jo med til at sætte nogle ideer og tanker i gang. Så det har været rigtig godt materiale vi har fået. (Frank, sikkerhedsleder)

Frank viser et nyt skema for modtagelse. Skemaet er modificeret til deres fabrik på baggrund af konsulentens skema, materiale om introduktion fra en arbejdsmiljøportal for industri og et skema han har fundet fra en anden fabrik i virksomheden:

Altså som sagt, jeg har plukket lidt her og der. Det skema der er oppe på skærmen nu, et jeg sådan lidt ad omveje fandt hos mine kolleger i [anden fabrik]. Ikke fordi jeg har brugt ret meget tid på det, det var egentlig sådan mere - oh, det kan jeg måske også bruge. [...] Det fortæller, jamen det gør du den første dag, det gør du den første uge, og anden uge og tredje uge og så videre. Og det kan jeg egentlig godt lide [...] Og nu er der jo tilpasset [anden fabrik], og det kan man sagtens lave om så det bliver tilpasset vores behov hernede. Så det passer ind. (Frank, sikkerhedsleder)

Konsulenten har sendt to videoklip forud for mødet, og Frank har set dem flere gange. Frank er meget inspireret af den ene forskers oplæg om "den gode rollemodel". På mødet får vi videoklippene op på skærmen. To forskere fra det nationale arbejdsmiljøinstitut træder frem på skærmen i stort format og taler direkte ind i fabrikkens mødelokale om modtagelse og oplæring af unge. Frank kopierer spørgsmål fra det

ene videoklip ind i hans skema. Han fortæller, at han også har skærmluppet en figur fra videoklipet ind i sin egen præsentation til fabrikslederen.

Så de film du sendte. [...] det har jeg også brugt som sådan lidt inspiration. Så nu har jeg egentlig delt ud, at der er et faneblad for hver person, der har ansvar for at tage imod [...] en checkliste til selve arbejdslederen [til] den første dag. [...] en checkliste til mentoren også. (Frank, sikkerhedsleder)

Frank har allerede gjort meget for at få skemaet til at "passe ind" på fabrikken. Der er skabeloner til de samtaler som forskellige funktioner skal have med de nye medarbejdere. Strukturen har han kopieret fra materiale fra en arbejdsmiljøportal for industrien, og han har sat enkelte spørgsmål ind fra materialet om onboarding af medarbejdere med diagnoser som konsulenten havde med til første møde. Nu har han brug for hjælp til at formulere flere spørgsmål, som mentorer, arbejdsledere, HR, og han selv kan stille til de nye, så de kan tage imod dem på deres præmisser.

Med skemaet på skærmen og materialet om oplæring starter et meget aktiv arbejde med at modificere skemaet så det passer til fabrikken og åbner op for at spørge ind til nye medarbejders situation. Sikkerhedslederen, konsulenten og deltagerobservatøren deltager alle aktivt. Konsulenten adresserer her et specifikt spørgsmål i skemaet, blandt andre eksempler:

"Har du erfaring om hvad der fungerer særlig godt for dig". Er det så i forhold til oplæring? Eller i forhold til opgaverne? Der er jo ligesom to spor her. (konsulent)

Det tror jeg nok jeg tog med fra den ene video. Fra ham [navn på forsker] der. Hvor der bliver spurgt ind til. 'Har du nogen erfaring andetsteds fra'. [...] Hvis man nu kommer fra en anden arbejdsplads. Hvad fungerede godt der? (Frank, sikkerhedsleder)

[...] Jeg tænker det giver mening at fokusere på arbejdsopgaverne i den samtale der. Fordi at det jo alligevel er arbejdslederen og den nye, de skal samarbejde om arbejdsopgaven. Og så gennem det her, så kan de afklare, hvordan skal vi tilpasse det. (deltagerobservatør)

[...] Så kunne man jo have et sidste spørgsmål der hedder 'er der udfordringer vi skal tage højde for'. I forbindelse med oplæringen. Altså til sidst som et åbent spørgsmål. Så har man snakket igennem opgaverne. Men er der så også noget vi skal tage højde for. Det kan jo være det er der, det kommer frem. At man måske er ordblind. Eller at der kommer et eller andet frem. Om man har svært ved at huske. (konsulent)

[...] Ja. Jamen... Fordi det skulle jo være sådan lidt. Den der dåseåbner for at finde ud af... (Frank, sikkerhedsleder)

Konsulenten og deltagerobservatøren giver forslag til spørgsmål lige ned i sikkerhedslederens nye skema. Sikkerhedslederen giver udtryk af at være taknemmelig for denne konkrete sparring. Deltagerobservatøren foreslår til sidst i mødet, om de skal teste skemaet på nogle arbejdsledere for at få deres input.

Dåseåbneren, udvekslingen og translationen

Et par måneder senere er Franks introduktionsskema er oppe på lærredet i det store konferencelokale.

Tom er også med i dag, i selvlysende refleksvest og sikkerhedsbriller med styrke i, og Frank i vanlig polo med AMR og firma logo. Tom og Frank håber, at skemaet kan skabe en holdningsændring blandt arbejdslederne, så de kan tale mere om "de bløde værdier":

[...] jeg tror, at det handler lidt om en holdningsændring for arbejdslederne. Fordi det er jo egentlig dem, der skal fange det. Og det tror jeg, at de er åbne overfor. Og jeg tror også, at de synes, at det er lidt spændende. [...] de har jo flere gange nu, hvor de står og egentlig ikke ved, hvad de skal gøre for at åbne op for [nye medarbejdere]... Så det tror jeg, at det er et værktøj, de kommer til [at bruge]. (Tom, arbejdsmiljørepræsentant)

vi hjælper dem med nogle spørgsmål og udsagn og ting.. de bliver guidet. [...] Dåseåbneren ligger deroppe [mentalt; i hovedet]. Vi har bare lavet arbejdet for dem. (Frank, sikkerhedsleder)

Siden sidste møde har Frank og Tom udvidet skemaet med spørgsmål til alle funktioner, fra kontoradministration til arbejdsledere, arbejdsmiljørepræsentant, og tillidsmand. Det er lykkedes dem at teste skemaet med en enkelt arbejdsleder. Arbejdslederne arbejder nu videre med at tilpasse skemaet til deres brug i oplæring af nye på fabriksgulvet.

Samtidigt ser Frank og Tom at det er en strategisk smart at introducere skemaet til arbejdslederne og lade dem tilpasse det yderligere, for at skabe opbakning hos resten af organisationen, særligt hos HR og fabrikschefen:

Vi skal snart til at tage det skridt der, hvor vi kommer helt ud, og får hele systemet informeret og orienteret. Og så kommer der en... Der kommer en lille krig, det ved vi godt. Men der skal vi jo gerne klædes lidt på til [...] Vi skal have de der arbejdsledere til at æde vores... Inden vi åbner helt op [over for HR]. (Tom, arbejdsmiljørepræsentant)

Jeg tror, vi starter sådan lidt nedefra. Eller hvad skal man sige. Tager arbejdslederne med ind på... (Frank, sikkerhedsleder)

Og så bliver det jo bare sådan, [HR] kommer til at... Altså det bliver bare en del, [HR] skal acceptere. Sådan tror jeg, det ender. (Tom, arbejdsmiljørepræsentant)

Altså det er jo ikke, fordi det er så revolutionerende nyt i det [skemaet]. Men vi har bare tilføjet en masse, som vi har fået fra jer af. Og den snak, vi har haft med jer. De ting, vi har fundet, eller selv har synes, vi skulle have med. Og det, vi havde i forvejen. Så det hele er bare blevet smidt i en stor pulje. Og så har vi plukket det ud, som kunne bruges. (Frank, sikkerhedsleder)

Konsulenten sparrer med Tom og Frank om at vinde organisatorisk opbakning til deres nye introduktionsskema. Hun foreslår, at HR involveres i få dele af skemaet. Derefter er planen, at det skal institutionaliseres i fabrikkens modtagelse og oplæring:

Det [skemaet] bliver sådan lidt det man arbejder udefra. (Tom, arbejdsmiljørepræsentant)

Og så kommer det til at gå lidt i hak med nogle andre ting, som vi også har gang i. Så der er en af sådan flere brikker, der begynder at falde i hak, eller hvad skal man sige. Det er sådan lidt tilfældigt, at så blev det startet op, og så tog vi det her, og noget andet. Og så har vi sådan fundet ud af, hov, det passer sammen. Så jeg er heller ikke i tvivl om, at det fra fabrikschefens side også et krav, at det [skemaet] skal bruges fremover. Fordi det passer så godt sammen med det andet der. Så vi får nogle strukturer i hele vores modtagelse, oplæring og udvikling af vores medarbejdere. (Frank, sikkerhedsleder)

Nogle måneder efter sidste møde er skemaet kommer mere og mere i brug. De har haft møde med fabrikschefen og HR, og skemaet er præsenteret i arbejdsmiljøorganisationen. Ifølge Frank var nøglen til at løse deres problem at tale med en sammenlignelig produktionsvirksomhed i workshoppen, at få adgang til forskerens viden gennem videoer formidlet af konsulenten, og hjælp med at oversætte den viden til et konkret skema tilpasset deres fabrik. Frank forklarer, at dette forløb har været noget andet, end at høre et oplæg:

Sådan nogle workshops, eller erfa-møder, eller hvad man nu skal kalde det [...], hvor man virkelig har et konkret emne med, og ved, du skal [...] sætte dig ved det bord, og så kan I snakke. (Frank, sikkerhedsleder)

Ja, og på den måde, er det jo anderledes, det som var til den workshop, i forhold til de der [arbejdsmiljø-oplæg], hvor det er bare ren formidling. (konsulent)

Det er jo bare underholdning. (Frank, sikkerhedsleder)

Der får I ikke snakket med hinanden, eller ikke indbyrdes med hinanden. Der sidder I bare - jo måske over en kaffe. (konsulent)

Ja, men altså, det hedder så fint, du kan netværke. (Frank, sikkerhedsleder)

Ja. Jeg synes, det var skide godt, vi sad med dem [produktionsvirksomhed på workshop]. At vi sad ved det bord, og vi sad med dem. (Tom, arbejdsmiljørepræsentant)

Ja, der til workshoppen, ja. (Frank, sikkerhedsleder)

Det var rigtig, rigtig godt. Også fordi, vi synes, vi havde et meget diffust emne. Men så opdager vi jo, at der var nogen, der havde noget tilsvarende. (Tom, arbejdsmiljørepræsentant)

Gennem det tætte samarbejde med konsulenten og deltagerobservatøren har Frank og Tom åbenbaret en ny forståelse af deres problem. Deraf fulgte en "dåseåbner" med mulige løsninger. Gennem oversættelsesarbejdet med konsulenten har Frank og Tom, samt arbejdsledere på fabriksgulvet, nu modificeret et skema til modtagelse af alle nye medarbejdere på baggrund af et udpluk af praksiserfaringer, brobyggermateriale og forskningsviden.

Nå, det er jo det, der har været så fint med det forløb her. Vi havde jo ikke kunnet finde det materiale, som I har sendt til os. [...] Fordi det var jo nærmest sådan skræddersyet. Det var egentlig bare pluk af det, vi

mente, vi kunne bruge. Og det synes jeg egentlig har været en god hjælp. Også til at give nogle idéer, nogle tanker og så videre. Det har været helt klart med til at klæde os bedre på til at komme igennem det her. Og som Tom siger, vi kørte jo til Vejle den dag med særlige behov. Og kørte sådan set også hjem med særlige behov. Det var først, da I kom [...] hvor vi sådan blev guidet i en lidt bredere vifte, så vi også fik hele bundtet med [modtagelse af alle medarbejdere]. Og det var i hvert fald der, hvor det gik op for mig, at det [modtagelse] var vi ikke særligt gode til. Og det tror jeg nok, jeg sagde også første gang. At vi var ikke sådan ret strukturerede i vores måde at tage imod de nye på. Og jeg tror, det har sådan sat den sten til at rulle, som gør, at nu er det nærmest så struktureret, det kan være. Altså der er et skema til nærmest hver dag, for hver person. [Frank, sikkerhedsleder]

