

Direkte medarbejderindflydelse ved organisatorisk forandring

– konsekvenser for arbejdsmiljøet

Ole Henning Sørensen

Der er bred enighed om, at medarbejderdeltagelse på arbejdspladsen er vigtig for udviklingen af samfund og arbejdspladser og for medarbejdernes arbejdsmiljø. Betydningen af repræsentativ indflydelse og af uformel, direkte medarbejderindflydelse i det daglige arbejde for arbejdsmiljøet er forholdsvis velbelyst i arbejdslivsforskningen. Der er langt mindre viden om betydningen af den form for medarbejderindflydelse som sker gennem formaliseret, direkte inddragelse af medarbejdere ved større ændringer af arbejdstilrettelæggelsen, og om hvilke metoder der virker.

”Jeg har altid i teorien troet på deltagelse, til dels fordi når det virker (et centralt punkt), så tilvejebringer det en win-win løsning for et centralt organisatorisk problem: hvordan tilfredsstilles medarbejdernes behov samtidig med organisatoriske mål... men at få det til at virke er meget vanskeligt” (Strauss 2006:778; egen oversættelse)

Således skriver ‘the grand old man’ i forskningen i medarbejderdeltagelse, George Strauss (2006). Mange forskere og politiske aktører i de nordiske lande og EU er tilsyneladende enige med Strauss om, at medarbejderdeltagelse i en eller anden form er vigtig for arbejdspladser, for medarbejdernes arbejdsmiljø og arbejdsliv, og ikke mindst for samfundsudviklingen (Heller m.fl. 1998; Knudsen 2005; Levin m.fl. 2012; Walters 1995). En indikation af betydningen ses ved at medarbejderdeltagelse er en integreret del af EUs rammedirektiv om arbejdsmiljø (Walters 2006; Walters 2004). I de skandi-

naviske lande er der regler for medarbejderindflydelse og repræsentation både som del af arbejdsmarkedets samarbejdsaftaler og som del af arbejdsmiljølovgivningen (Hörte & Christmansson 2009), og i Norge er der endda krav om medarbejderinvolvering og -beskyttelse i forbindelse med større forandringsprocesser (Saksvik m.fl. 2007).

Betydningen af deltagelse begrundes ofte med at deltagelse skaber engagement og produktivitet, medarbejderne kan bidrage med viden om eget arbejde, medarbejderne får (følelsen af) indflydelse og kontrol over eget arbejde og egen fremtid, og at det er et demokratisk ideal og en fordring for arbejdspladsen. Betydningen af at inddrage medarbejdernes erfaringer blev i 2007 i Danmark understreget af den daværende regerings intentioner med Kvalitetsreformen. Reformteksten fremhæver at:

”regeringen vil etablere et samarbejde mellem stat, regioner og kommuner med det

mål, at flere nye offentlige projekter om ændringer af arbejdstilrettelæggelse, som fx lean-projekter, inddrager medarbejdernes erfaringer i større omfang. Målet er, at det fysiske og psykiske arbejdsmiljø skal tænkes ind, når der foretages ændringer i arbejdstilrettelæggelsen” (Regeringen 2007: 81).

Medarbejderinvolvering, ændret arbejdstilrettelæggelse og optimering af arbejdsprocesser er således et centralt element i kvalitetsreformen. Reformteksten afspejler at lean og andre tilgange til optimering af arbejdsprocesser i stigende grad bliver anset som mulige løsninger på en del af problemer, man slås med i den offentlige sektor.

Denne fremhævelse af systemer til medarbejderinddragelse er imidlertid interessant, da den ukritisk overtager det private erhvervslivs anprisning af fx lean. På daværende tidspunkt forelå der ikke forskning, som dokumenterede hvilke virkninger produktionskonceptet lean har på offentlige arbejdspladser og langt de fleste internationale forskningsbaserede undersøgelser konkluderer, at lean og lignende rationaliseringskoncepter indført på industrielle arbejdspladser typisk har negativ effekt på arbejdsmiljøet (Hasle m.fl. 2010; Westgaard & Winkel 2011). Ligeledes tyder et nytligt dansk forskningsprojekt på at den type indflydelse som følger med lean (direkte teambaseret) kan have negative konsekvenser for arbejdsmiljøet (Knudsen m.fl. 2009). I lean sker der en forskydning fra den traditionelle repræsentative indflydelse på arbejdspladsen til mere direkte involvering af de enkelte medarbejdere, hvilket betyder at det i højere grad er driftsledelsen og HRM-systemet, som bliver forankringen for involvering end de repræsentative organer såsom arbejdsmiljø- og samarbejdsudvalget.

Der er næppe grund til at betvivle, at medarbejderindflydelse som hovedregel har positiv betydning for medarbejdernes ar-

bejdsliv og arbejdsmiljø. Dette er vist i forskningen relateret til *indflydelse i arbejde* fx baseret på Karaseks krav-kontrol model (Belkic m.fl. 2004; Doef & Stan 1999; Egan m.fl. 2007) eller på job-design teori (Grant & Parker 2009), men er alle typer indflydelse positiv? Det fremføres ofte, at jo tidligere forebyggende foranstaltninger sættes ind, desto større er potentialet for at forebygge dårligt arbejdsmiljø (Semmer 2006), men samtidig, at det er desto vanskeligere for medarbejderne at få indflydelse på forandringsprocessen (Broberg & Hermund 2007), specielt hvis dette skal ske via direkte involvering af medarbejderne. Denne artikel undersøger derfor hvilket forskningsmæssigt belæg der er for at konkludere, at inddragelse af medarbejdererfaringer i forbindelse med større ændringer i arbejdstilrettelæggelse har positiv effekt på arbejdsmiljøet.

Artiklen bygger på et litteraturstudie, som gennemgår forskningspublikationer om betydningen af medarbejderindflydelse for arbejdsmiljøet. Artiklen gennemgår først forskellige typer af indflydelse for at præcisere de afgrænsninger, som er foretaget i litteraturstudiet. Dernæst beskrives søgestrategierne, som blev benyttet i studiet. Efterfølgende præsenterer artiklen en model for de sammenhænge, der studeres i publikationerne, og resultaterne gennemgås tematisk. Artiklen diskuterer afslutningsvis resultaterne og perspektiverer i forhold til forandringer i involveringsdiskussionen.

Karakteristika ved inddragelse af medarbejdererfaringer

Inddragelse af medarbejderne kan variere fra tilfældige dialoger, høringer og udfyldelse af spørgeskemaer til fuldskala repræsentativt arbejdspladسدemokrati og medejerskab. Den følgende gennemgang af forskellige forståelser af indflydelse, involvering og deltagelse bruges til at fokusere litteraturstudiet.

Baseret på et review af 91 artikler, beskrev Cotton m.fl. i 1988 forskellige former for medarbejderdeltagelse og deres betydning for performance og jobtilfredshed. Artiklen konkluderede at de forskellige former har forskellig effekt, men overordnet set har involvering positiv effekt på både performance og jobtilfredshed. Allerede i 1978 forsøgte Dachler og Wilpert at skabe et overblik over de mange forskellige måder, hvorpå involvering og deltagelse kan etableres i organisationer. På det tidspunkt var der fire teoretiske hovedretninger for, hvordan deltagelse blev forstået: demokratisk, socialistisk, menneskelig vækst og udviklingsteori (HRM) samt produktivitet. Vurderingen af betydningen af deltagelse og de effekter som regnes for betydningsfulde, er i høj grad forment af den teoretiske forståelsesramme som vurderingerne indgår i. I en demokratisk teori er deltagelse et mål i sig selv, mens deltagelse i driftsøkonomisk teori er et middel til at opnå øget produktivitet.

Dachler og Wilpert beskriver en række forskellige karakteristika af medarbejderdeltagelsens organisering. Disse karakteristika genfindes også i større og mindre grad i senere publikationer (Heller m.fl. 1998):

Formel-uformel: Medarbejdernes mulighed for at deltage i beslutninger om og udførelse af forandringer kan have mere eller mindre formel karakter. Legitimiteten kan sikres gennem lovgivningen, fx arbejdsmiljøloven, kontraktmæssigt fx via overenskomster, herunder SU- og MED-aftaler eller gennem ledelsespolitikker og certificering. Deltagelse kan foregå uformelt, hvis der på arbejdspladsen er konsensus om det, hvis det i konkrete tilfælde vurderes at være hensigtsmæssigt, eller hvis det er en norm i arbejdspladskulturen. Formaliseringsgraden af deltagelse og beskyttelse af medarbejderne som deltager, har stor betydning for rækkevidden og styrken af deltagelsen

og hænger i høj grad sammen med værdier på arbejdspladsen og i det omgivende samfund.

Direkte-indirekte: Deltagelse kan være direkte og/eller gennem repræsentation. Ifølge Dachler og Wilpert er "den umiddelbare, personlige involvering af organisationens medlemmer i beslutningstagning ultimativt den ideelle form for deltagelse i alle teoretiske tilgange" (Dachler og Wilpert 1978: 12). Direkte demokrati er dog ofte umuligt af både praktiske og politiske årsager, og direkte indflydelse er, fx i produktivitetsteori, slet ikke tænkt i et demokratisk perspektiv. Direkte deltagelse for individer eller grupper kan organiseres gennem høringer, direkte diskussioner om beslutninger, uddelegering af ansvar mv., og den er ofte en del af moderne managementfilosofier såsom kvalitetscirkler, lean, HRM osv. Indirekte indflydelse eller repræsentativ indflydelse sker gennem udpegning eller valg af repræsentanter, som fx i samarbejdsudvalg, og er som nævnt et centralt element på de europæiske arbejdsmarkeder.

Adgang til beslutninger: Graden af deltagelse og indflydelse afhænger af, hvilken adgang medarbejderne har til de opgaver og beslutninger, de skal have indflydelse på. Dachler og Wilpert foreslår, at man kan se dette som et kontinuum: (1) ingen information gives til medarbejderne inden beslutninger; (2) der gives information før beslutninger; (3) medarbejderne kan give deres mening til kende; (4) der tages hensyn til medarbejdernes meninger; (5) medarbejderne kan "nedlægge veto" og (6) beslutninger er i organisationens hænder, og medarbejderne er på lige fod med ledelsen. Busck m.fl. (2009) formulerer dette som graden af beføjelser, hvilket ofte afhænger af formen for deltagelse: information, høring, fælles drøftelse, medbestemmelse og selvbestemmelse. HRM og produktionsperspektivet vil typisk fokusere på den mindre

vidtgående del af spektret, mens demokratiforståelse vil ligge i den anden ende.

Beslutningsindhold: Dachler og Wilpert fremhæver at forskningen på daværende tidspunkt ofte ignorerede indhold, rækkevidde og kompleksitet af involvering. For at vurdere betydningen af involvering, er det vigtigt at vide, hvilke typer af beslutning medarbejderne kan påvirke. Er det kun dagligdags forhold såsom planlægning af pauser, eller er det beslutninger af stor betydning for virksomhedens fremtid, fx opkøb af underleverandør eller ændringer af forretningsplan? Busck m.fl. (2009) formulerer dette som *omfanget* af beslutningen og foreslår et kontinuum: operationelt, taktisk og strategisk. Økonomisk medejerskab giver medarbejderne en mulighed for strategisk indflydelse, fx i virksomhedskollektiver (Greenwood & Levin 1998). Mens de demokratiske idealer og teorier anbefaler et bredt omfang, så tenderer HRM og produktivitetsvinklen mod et lavt omfang

Socialt span: Dette handler om hvilke og hvor mange medarbejdere, som har mulighed for at deltage eller er repræsenteret ved beslutninger. I nogle tilfælde er det kun særlige medarbejdergrupper, der har adgang til information, og som bliver involveret. Nogle grupper har formelt eller de facto ikke repræsentanter i de besluttende udvalg. Fx har kun fagforeningsmedlemmer repræsentanter i samarbejdsudvalget. Et andet eksempel er medarbejdere, som er fuld tid på arbejdspladsen, men som arbejder for en underleverandør og derfor ikke har nogen repræsentation. I uformelle og direkte involveringsformer kan det sociale span afhænge af den enkeltes eller gruppens styrke og sociale netværk, som giver dem mere eller mindre eksplicit indflydelse på konkrete beslutninger.

Endelig er der forskelle på *deltagelse*, *involvering*, og *indflydelse*. Medarbejderne kan godt være *involveret* i aktiviteter uden at

have *indflydelse*, fx hvis de er i undertal i de formelle fora, som de deltager i såsom medarbejderbestyrelser. Hyman og Mason (1995) understreger, at hvor deltagelse (*'participation'*) typisk bygger på idéen om et samarbejde mellem to parter med forskellige interesser, så bygger inddragelse (*'involvement'*) ofte på en konsensusopfattelse af virksomheden som et ledelsesstyret fællesskab. Det vil sige at *deltagelse* typisk associeres med en partsorienteret model, som kendes fra samarbejdsudvalg, tillidsrepræsentanter og kollektive aftaler, mens *inddragelse* i højere grad associeres med ledelsesmæssige systemer såsom HRM, teamwork m.v. hvor ledelsen i højere grad hører og i mindre grad deler magten med medarbejderne i forhold til det repræsentative system (Busck 2005). Strauss understreger derudover at medarbejderne godt kan have *følelsen af indflydelse*, når de er involveret i aktiviteter uden at have reel *indflydelse* og tildeling af *ansvar*. Modsat oplever medarbejderne ikke nødvendigvis at de har indflydelse, selvom der på arbejdspladsen er medarbejderrepræsentanter, som faktisk har reel indflydelse (Knudsen m.fl. 2009).

En stor del af forskningslitteraturen om deltagelse og indflydelse har fokuseret på lovpligtig eller kontraktuel formel, indirekte deltagelse, hvor medarbejderne får større eller mindre adgang til information og beslutninger via formelle organer såsom MIO-, MED-, *samarbejdsudvalg*, *arbejdsmiljøudvalg* og *works councils* (Knudsen 2005; Mathiesen & Hvenegaard 2001; Navrbjerg & Madsen 2004; Sørensen m.fl. 2009). Forskningsmæssigt er der forholdsvis godt belæg for, at repræsentativ indflydelse har positiv effekt på arbejdsmiljøet, når der er ledelses- og medarbejderopbakning, når medarbejderne har adgang til beslutninger, og når arbejdsmiljø er en del af det beslutningsindhold, som den repræsentative deltagelse giver adgang til (Busck m.fl. 2010;

Sørensen m.fl. 2009). Effekten på arbejdsmiljøet begrænses dog af, at det er vanskeligt at integrere arbejdsmiljødiskussioner og -beslutninger med centrale, strategiske beslutninger i organisationen, jævnfør debatten om arbejdsmiljøorganisationens sidevognskaraktter (Frick 1994; Jensen 2002). Derudover er det vanskeligt at undersøge effekten af repræsentative udvalg, idet der er mange andre forhold end beslutninger i de repræsentative fora, som har betydning for arbejdsmiljøet (Shearn 2005).

Gennemgangen af de forskellige karakteristika ved medarbejderdeltagelse gør det muligt at være mere præcis med hvilken form for inddragelse af medarbejdererfaringer, som undersøges i litteraturstudiet. Undersøgelsen fokuserer på *formaliseret, direkte* deltagelse i forandringsprocesser, og afgrænses dermed fra *uformel* (ad hoc) og fra *indirekte* indflydelse (repræsentativ), der som nævnt er forholdsvis velbelyst. I forhold til *beslutningsindhold*, så fokuserer studiet på forandringer af arbejdets tilrettelæggelse, som ligger ud over hvad der foregår som løbende tilpasning i den daglige drift (operationelt niveau). Dermed afgrænses studiet fra den store mængde forskning om indflydelse i arbejdet, som fx er udsprunget af studier af krav-kontrol modellen (Karasek 1979). Studiet afgrænses også fra større organisationsforandringer, som har et strategisk sigte, herunder økonomisk indflydelse. Studiet har ikke et systematisk blik på deltagelsens *sociale span*, fx om alle faggrupper bliver inddraget. Studiet fokuserer således på inddragelse af medarbejdererfaringer ved *større forandringsprocesser* i form af jobudvikling ('*job-redesign*') og ikke på inddragelse, der er en del af jobbets eksisterende design ('*job-design*') (Hurrell & Murphy 1996). Dette kan også karakteriseres som forandringer på taktisk niveau (Busck m.fl. 2009). Inddragelse i produktionskoncepter såsom lean foregår primært på operationelt niveau, men da

det sker med en omfattende og ofte forandrende systematik, inddrages forskning om produktionskoncepter også i studiet.

Studiet fokuserer på forskning, som har undersøgt betydningen af involvering for medarbejdernes arbejdsmiljø. Denne fokusering er dog vanskelig at foretage, da alle forhold i arbejdet i princippet har betydning for arbejdsmiljøet. Derudover er inddragelse i sig selv et vigtigt element i medarbejdernes psykosociale arbejdsmiljø (Busck m.fl. 2009). Det er derfor mere korrekt at sige, at studiet ekskluderer forskning, som udelukkende fokuserer på de økonomiske og organisatoriske konsekvenser af forandringer i arbejdstilrettelæggelse, mens forskning som undersøger fysiske og psykosociale arbejdsmiljøfaktorer samt medarbejdernes stress, trivsel og helbred inkluderes.

Det betyder, at den endelige afgrænsning af studiet kan formuleres som følger: *Undersøgelsen fokuserer på forskning relateret til formaliseret, direkte inddragelse ved større forandringsprocesser, hvor forskningen har undersøgt betydningen af forandringer og beslutningsindhold for arbejdsmiljømæssige forhold i arbejdet.*

Metode

Litteratursøgningen er afgrænset til de sidste 15 år. En årsag er ressourcemæssig, idet de elektroniske forskningsdatabaser typisk ikke rækker længere tilbage, hvorfor søgning over en længere tidsperiode ville kræve adgang til fysiske udgaver af tidsskrifterne. En anden er kvalitetsmæssig, idet kravene til peer reviews er skærpet op gennem 1990'erne. Der lægges mere vægt på forskningsartikler end på bøger og rapporter, dels fordi det er mere tidskrævende at få adgang til forskningsrapporter og bøger, og fordi de forskningsmæssige kvalitetskrav typisk er lavere. Litteraturstudiet giver derfor fortrinsvis et overblik over, hvad der

kan konkluderes ud fra en videnforståelse, som baserer sig på, hvad der er publiceret i danske og internationale, fagfælle-bedømte artikler, herunder artikler fra Tidsskrift for Arbejdsliv. Studiet suppleres med enkelte lektørbedømte forskningsrapporter, fordi dette giver adgang til nyere dansk forskningsbaseret viden. Den forskningsbaserede litteratur prioriteres altså som følger: 1) forskningsartikler (peer review, systematisk søgning) og 2) forskningsrapporter (lektørbedømte, udvalgte).

Studiet afgrænses til primært at handle om: direkte medarbejderdeltagelse, større ændringer i arbejdstilrettelæggelse på taktisk plan og fysisk og psykosocialt arbejdsmiljø. Studiet afgrænses fra repræsentativ medarbejderdeltagelse med mindre det relaterer sig til direkte deltagelse, løbende udvikling af drift med mindre det er integreret i forandringskoncept, indflydelse i arbejdet mere generelt med mindre det relaterer sig til ændringsprojekter, indflydelse på virksomhedens strategiske og økonomiske beslutninger på overordnet plan, individualiserende tilgange til indflydelse for eksempel MUS-samtaler og artikler der handler om og afprøver Karaseks krav-kontrol model og lignende undersøgelser af direkte indflydelse *i arbejdet*.

Litteratursøgninger bestod i praksis af flere separate søgninger. Databasen "ISI Web of Knowledge" blev benyttet, fordi den er bred og generelt tilgængelig og indeholder

over 10.000 journals. Databasesøgningerne er blevet gemt, hvorfor det vil være let for andre at reproducere dem. Der blev søgt på dansk- og engelsksproget forskning udgivet i perioden fra 1995 og frem til 2010. Søgningerne er gennemført i perioden 1/6 2010 til 30/9 2010.

Indledningsvis blev der fokuseret på artikler om offentlige arbejdspladser, men dette fokus viste sig at være for snævert, og søgningen blev derfor udvidet til også at omfatte artikler, der kunne være relevante for forståelsen af feltet fx ud fra erfaringer i private virksomheder. Der blev udformet søgestrengene med kombinationer af udvalgte nøgleord og kernebegreber. I løbet af projektet blev der identificeret nye søgeord i forbindelse med gennemlæsning af artiklerne. Det gav anledning til nye søgninger. De anvendte søgeord er anført i tabel 1.

Alle søgestrengene indeholdt 'employee*' kombineret med et ord om inddragelse ('AND'). Hvis søgeresultatet blev for overvældende til en screening på titelniveau (>200) blev der tilføjet et ord om forandring ('AND'). Endelig, hvis søgeresultatet stadig var for overvældende, blev der tilføjet søgeord om arbejdsplads ('AND'). Alle søgninger blev også gennemført med 'worker*' i stedet for 'employee*'. I søgeperioden fandt vi frem til syv søgestrengene, som i alt gav 222 poster, der var relevante på overskriftniveau. Adskillige andre kombinationer blev afprøvet, men de gav ikke nye

Tabel 1. Oversigt over litteraturstudiets søgeord (ordenes grundform)

Arbejdsplads	Medarbejder	Inddragelse	Forandring
Public sector	Employee	Participation	Change process
Organization	Worker	Direct participation	Redesign
Workplace		Autonomy	Change
		Involvement	Work organisation
		Empowerment	Intervention

relevante artikler. På baggrund af abstracts blev 33 artikler fundet relevante. Efter gennemlæsning af artiklerne, blev der foretaget yderligere frasortering. 24 af artiklerne indgik i litteraturstudiet.

Efter læsning af reviews, casestudier, teoriartikler og de foreløbigt fremsøgte tekster blev søgningerne med søgestreng suppleret med en 'sneboldmetode'. I denne søgemetode blev referencer til og fra teksterne undersøgt. Dermed er der fundet yderligere litteratur, som lå uden for søgestrengene eller udenfor ISI-databasen. En ulempe ved at benytte ISI-databasen er, at mange ikke-engelske tidsskrifter og nyere tidsskrifter ikke findes i databasen. Sneboldmetoden har til dels rådet bod på dette. Sneboldmetoden er blevet anvendt på alle artikler, som blev udvalgt fra søgningerne. Den blev gentaget på alle relevante artikler fra sneboldmetoden, indtil hver enkelt spor var udtømt. Læsning af de nye tekster gav ligeledes anledning til at inddrage nye søgeord og dermed til nye søgestreng. Søgearbejdet blev afsluttet, da der ikke længere blev fundet nye artikler i søgningerne. Tabel 2 giver et indblik i det skema, som blev benyttet under sneboldmetoden. Da ISI-databasen ikke indeholder dansksprogede tidsskrifter på området, udvidede vi sneboldsøgningerne med en gennemgang af artikler i Tidsskrift for Arbejdsliv, som vi vurderer, er det mest

centrale danske tidsskrift i forhold til studiets formål. Sneboldmetoden bidrog med de resterende 21 artikler og rapporter, som indgik i litteraturstudiet.

Da flere af artiklerne gik igen i flere søgestreng, blev det forsøgt at udarbejde én samlet søgestreng, som kunne finde alle de fremsøgte artikler (kombinationer af alle søgeord med 'AND' og 'OR'). Formålet var at undersøge, om en sådan søgestreng ville frembringe relevante artikler, som ikke allerede var fundet. Den komplekse søgestreng førte dog til mange tusinde irrelevante artikler, hvilket gjorde udvælgelsesarbejdet praktisk umuligt inden for de tidsmæssige rammer. En scanning af et uddrag af titlerne indikerede dog, at de allerede gennemførte søgninger havde afdækket den relevante litteratur.

Som det ses af Tabel 1, så indeholdt søgningerne ikke søgeord om arbejdsmiljø ('work environment', 'working environment' m.v.). Vi mente, at dette ville begrænse søgeresultaterne unødvendigt. Vi fravalgte i stedet artikler som ikke handlede om arbejdsmiljø i den efterfølgende screening ud fra abstracts. Vi er i forbindelse med revisionen af artiklen blevet opmærksomme på, at dette indebærer en risiko for at overse artikler, som skriver om konsekvenser om arbejdsmiljø i artiklen, men som ikke fremhæver dette i abstracts eller

Tabel 2. Illustration af sneboldmetoden (Rel. ref. står for relevante referencer)

Titel	Antal ref.	Rel. ref.	Titler	Ref. fra ISI	Rel. ref.	Titler
Embedding employee involvement and participation at work	30	3	The impact of employee involvement on small firms' financial performance	8	2	Direct participation quality and organisational commitment: the role of leader-member exchange
			Managerial responsiveness to union and non-union worker voice in Britain			
			Direct participation and involvement			Employee voice initiatives in the public sector: views from the workplace

søgeord. Vi gennemførte derfor søgninger i Google Scholar med arbejdsmiljø som nøgleord. I disse søgninger identificerede vi én ny artikel, som ligger inden for afgrænsningen (O'Brien 2002). Denne artikel indgår ikke i analysen, dels fordi den ikke tilføjede noget nyt til konklusionerne, dels fordi det ville være misvisende at inddrage den, med mindre der blev gennemført en helt ny systematisk søgeprocedure, hvilket ville være for omfattende, og udbyttet ville sandsynligvis være begrænset.

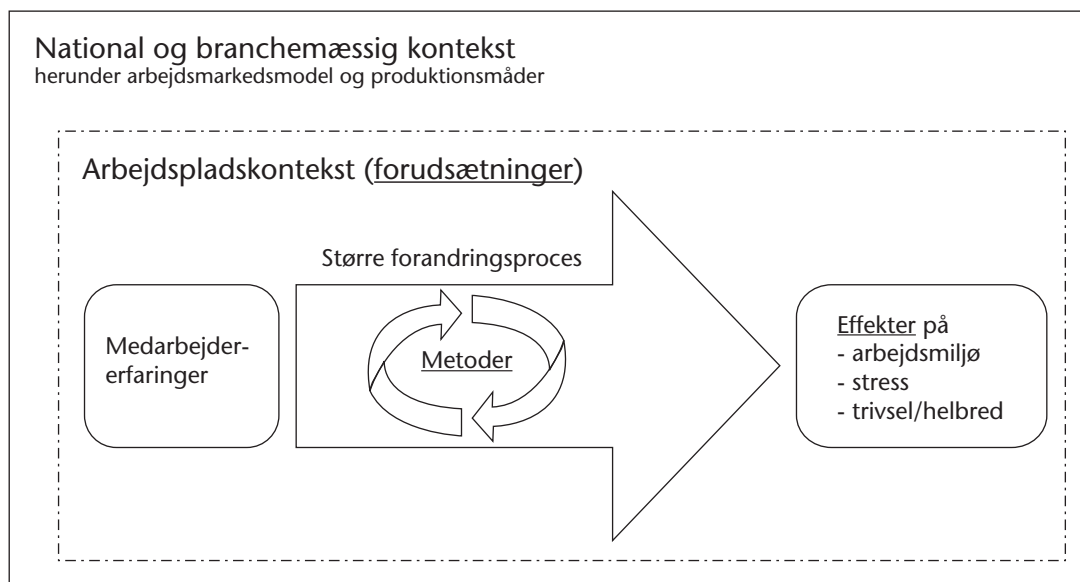
Søgningerne blev gennemført af to studentermedhjælpere, der gennemførte separate søgninger og konsulterede med hinanden under supervision af en seniorforsker. Abstracts blev vurderet i forhold til in- og eksklusionskriterierne. Artikler blev diskuteret og udvalgt på baggrund af fælles vurdering i projektgruppen. Efterfølgende blev der udarbejdet resumeer af artiklerne som vurderede teori, design, empirisk grundlag og kontekst, analysemetode og resultater. Resumeerne blev vurderet af seniorforskeren før de indgik i den tværgående analyse. I den sidste del af analysen blev tværgåen-

de, ordnende kategorisering identificeret, hvilket blev brugt som grundlag for en analysemodel. I vurderingerne af resultaterne blev der for de kvantitative studier lagt vægt på undersøgelser med høje svarprocenter og for effektvurderinger på prospektive og longitudinale undersøgelser. Alle resultater blev vurderet i lyset af den kontekst artiklerne var gennemført i og relevansen for danske arbejdspladser blev vurderet. Resultaterne blev samlet i en lektørbedømt rapport (Sørensen 2013).¹

Resultater

Arbejdet med at udvælge og kategorisere artiklerne i forhold til indhold og udsagnskraft ledte frem til tre kategorier, som er blevet indarbejdet i en model, der illustrerer sammenhænge i og mellem artiklerne, se figur 1. Større forandringsprocesser hvor medarbejdererfaringer inddrages (den store pil) foregår i en arbejdskontekst, og er derigennem påvirket af en række *forudsætninger* for, hvordan inddragelse fungerer i den givne kontekst (fx ledelseskompetencer og

Figur 1. Sammenhænge mellem ordningskategorier



organisatoriske erfaringer). Inddragelsen kan organiseres og orkestreres med forskellige beskrevne og afprøvede *metoder*. Inddragelse af medarbejdererfaringer i større forandringer har forskellige *effekter* på medarbejdernes arbejdsmiljø og arbejdsliv afhængigt af forudsætninger og metoder. De fleste artikler har en plan-rationel tænkning om forandringer (fx plan-do-check-act eller fasemodel), hvilket afspejles i modellen.

Overordnet set indgår artiklerne i en national og branchemæssig kontekst, som har betydning for, i hvilken sammenhæng de i artiklerne beskrevne virkningsmekanismer kan forventes at 'fungere'. For hver artikel er det blevet vurderet hvilke begrænsninger der er for overførbare af forskningsresultaterne, fx at øget medarbejderinvolvement i en amerikansk sammenhæng skal tolkes i relation til en arbejdsmarkedsmodel som er meget anderledes end den danske. Ligeledes er resultater i en branche ikke nødvendigvis brugbare i en anden. Flere af artiklerne har ikke noget sammenligningsgrundlag, hvilket begrænser artiklernes overførbare ud over sin egen kontekst.

Gennemgangen nedenfor inddrager resultater fra 31 af de studerede artikler inden for kategorierne: *metoder* og *effekter*. Teksten henviser af pladsmæssige grunde til artiklens id-nummer i tabel 3, som indeholder et resume og en klassificering af hver enkelt artikel. Resultaterne for kategorien *forudsætninger* refereres indledningsvis, men da artiklerne i denne kategori er meget generelle og kun indirekte forholder sig til *effekter* forbundet med inddragelse, henvises til rapporten for yderligere information.

Omkring *forudsætninger* på arbejdspladsen tyder de kvalitative og kvantitative undersøgelser på, at særlige organisatoriske og ledelsesmæssige forhold virker befordrende for medarbejderdeltagelse: ledelsesmæssig tilgang (kommunikation om involverings-

muligheder, uddelegering af ansvar, demokratisk deltagelsesmodel, involvering i beslutningsprocesser), mellemlidernes vilje og holdning, medarbejdernes vilje og evner (faglighedens betydning), støtte fra fagforeninger, samt klarhed om mål og proces. Undersøgelserne fremhæver desuden, at nogle organisatoriske og ledelsesmæssige forhold kan virke hæmmende: uklarhed om kompetencer og roller, stort arbejdspress i teams, negative sociale dynamikker, dårlig gruppedynamik og manglende deltagelseskompetencer.

Metoder

Der findes en række konkrete og velbeskrevne metoder, der kan benyttes til at inddrage medarbejdernes erfaringer i forbindelse med forandringsprocesser og ændret tilrettelæggelse af arbejdsopgaverne. Undersøgelsen af en metode til *scenarieplanlægning* har stærkest evidens for at metoden har positiv effekt på arbejdsorganisering og trivsel [8]. Ifølge et review er der ligeledes relativt godt belæg for, at *sundhedscirkler* har en positiv effekt [9]. For dialogmetoderne (sokratisk, dialogspil, kulturdialog og dialogmøde) og andre strukturerede involveringsmetoder er der belæg for, at medarbejdererfaringer bliver inddraget og bidrager til udvikling af initiativer og nye løsninger, men der er ikke belæg for at afgøre hvilke effekter metoderne har på arbejdsmiljøet eller på medarbejdernes stress, trivsel og helbred [1, 10, 11]. Konklusionerne for Learning Lab- og Work Space Design-metoderne er tilsvarende, at de er gode til at skabe rum for dialog og inddragelse af medarbejdererfaringer og til at bidrage til at skabe initiativer og nye løsninger [6, 7]. Fælles for alle disse artikler er, at organisationerne frivilligt har valgt at igangsætte interventionerne og at indsatserne rettede sig mod at forbedre arbejdsmiljøet. Alle interventionerne var på organisationsniveau.

Artiklerne om lean viser, at metoden kan bidrage til, at medarbejdernes erfaringer bliver inddraget i den løbende tilrettelæggelse af arbejdet. Udenlandsk forskning viser dog, at effekten på arbejdsmiljøet i produktionsvirksomheder er negativt [2, 5]. Til gengæld er der eksempler på evidens for positive effekter i nordiske lande, som tillægges traditionen for socioteknisk design [3, 4]. Der er ikke belæg for, at lean har positiv effekt på arbejdsmiljøet i offentlige virksomheder [2]. Fælles for artiklerne er, at forandringerne typisk gennemføres som del af en rationalisering.

Overordnet set konkluderes, at der findes mange metoder som lykkes med at inddrage medarbejdernes erfaringer og initiere forandringer, sikkert også flere end der er afprøvet i de beskrevne forskningsprojekter, men der er ringe dokumentation for at de forbedrer arbejdsmiljø, stress, trivsel og helbred. Dette på trods af at mange af metoderne var rettet mod at forbedre arbejdsmiljøet og blev gennemført af 'lyst' fremfor af 'nød'.

Effekter

Artiklerne om effekter repræsenterer en blanding af studier af udefra genererede forandringer [17, 28, 29, 30, 31], selvinitierede forandringer med formålet at forbedre arbejdsforholdene fx gennem aktionsforskning [15, 18, 21, 22, 23, 24], og større deskriptive studier og reviews. De selvinitierede projekter fokuserer primært på at dokumentere positive effekter, mens de andre studier både fokuserer på positive og negative effekter.

To artikler tyder på at involvering kan have forskellig effekt afhængigt af hvilke forandringsfaser medarbejderne involveres i [17, 18], hvilke erfaringer medarbejderne på forhånd har med involvering (fx forandringskynisme) og hvilke handlinger involveringen fører til – fx om medarbejdernes forslag tages alvorligt og implementeres

[19, 20]. Rent empirisk er belægget i artiklerne relativt svagt, så selv om flere af argumenterne lyder forholdsvis indlysende (fx medarbejdere bliver kyniske, hvis de kun involveres på skrømt i forandringsprocesser), så er det ikke solidt underbygget. To overordnede kohortebaserede artikler viser, at direkte indflydelse hænger sammen med jobtilfredshed og motivation [13, 14]. En artikel finder negativ sammenhæng mellem direkte indflydelse og oplevelsen af indflydelse [12]. Dette svarer i nogen grad til konklusionerne fra et dansk forskningsprojekt om effekten af indflydelse (Busck m.fl. 2009), hvor det konkluderes, at det har stor betydning for oplevelsen af direkte deltagelse, om medarbejderen selv kan påvirke organiseringen af arbejdet i teams/grupper, eller om det er tæt styret af ledelsen. Undersøgelsen finder at *demokratisk* indflydelse har den stærkeste sammenhæng med god arbejdsmiljøkvalitet (Knudsen m.fl. 2011). To artikler konkluderer, at brede indflydelsestiltag, som benytter flere typer involvering, fungerer bedre end smalle [15, 16].

I otte artikler, som studerer konkrete forandringer, er der bred enighed om at der er stort potentiale i at inddrage medarbejdererfaringer [21, 22, 23, 24, 25, 27, 28, 29], og at det kan generere mange konkrete forbedringsforslag [24, 29]. Der er forholdsvis stærk indikation af, at direkte medarbejderinvolvering er positivt associeret med flere selvrapporterede dimensioner af det psykosociale arbejdsmiljø [21, 23]. En enkelt artikel viser, at der er en positiv sammenhæng med det fysiske arbejdsmiljø [30]. Der er begrænset videnskabelig støtte til, at inddragelse af medarbejderne og deres erfaringer i forandringsprocesser skulle forbedre stress eller helbred [23, 25], men der er nogen støtte til, at inddragelse har en modificerende virkning på negative udviklinger [21, 22, 31]. Der er en indikation af, at visse typer inddragelsesmetoder, såsom teamwork, kan

have en negativ virkning på arbejdsmiljøet [26, 27]. Den svage sammenhæng mellem indflydelse og stress/helbred skyldes ifølge flere af forskerne, at det er uhyre vanskeligt at isolere effekten af medarbejderdeltagelse i forhold til alle mulige andre forhold på arbejdspladsen. Desuden er det meget vanskeligt at konstruere longitudinale undersøgelser på arbejdspladser i forandring, hvor der sikres en kontrolgruppe og tilstrækkelig stor deltagelse ved alle undersøgelsestidspunkter. Det gælder i særdeleshed, når forskerne ikke selv iværksætter forandringer som del af fx aktionsforskning.

Overordnet set konkluderes, at der er forholdsvist stærk indikation af at direkte involvering af medarbejdererfaringer er positive associeret med kvaliteten af arbejdsmiljøet (psykisk og fysisk). Belægget for at direkte involvering har positiv effekt på stress, trivsel og helbred er dog sparsomt, på trods af at de fleste artikler fremfører, at der er stort potentiale i at inddrage medarbejdererfaringer.

Konklusion på litteraturstudiet

Samlet set viser litteraturstudiet således, at der var ganske få veldokumenterede forskningsbaserede publikationer, som omhandlede problematikken i sin helhed. Kun fem artikler havde eller inkluderede undersøgelser med et kontrolleret, longitudinelt design med effekt og procesevaluering, og de undersøgte kun delproblematikker. Ligeledes blev der ikke identificeret litteraturreviews, som belyste problematikken i sin helhed. De inkluderede videnskabelige artikler kan derfor hver især kun bruges til at konkludere i forhold til delproblematikker. Artiklerne må derfor betragtes som brikker i et puslespil af viden, som peger i retning af, at inddragelse af medarbejdererfaringer gennem direkte indflydelse under ændringer i arbejdstilrettelæggelsen under de rette forudsætninger vil have positiv effekt på arbejdsmiljø, stress, trivsel og helbred.

Ud fra et evidensbaseret kvantitativt videnskabssyn kan det konkluderes, at der er begrænset viden til at drage konklusioner, men at der på det foreliggende grundlag er forskningsmæssig indikation af, at direkte deltagelse i form af at inddrage medarbejdererfaringer ved større ændringer af arbejdstilrettelæggelsen har positiv, men begrænset effekt på arbejdsmiljø, stress, trivsel og helbred. Til gengæld er der belæg for at konkludere, at metoder til inddragelse skaber forandringsinitiativer, som må forventes at have en positiv effekt på arbejdsmiljøet. Det kan også konkluderes at der ikke blev fundet artikler der viser, at inddragelse af medarbejdererfaringer under større forandringer generelt set er skadeligt for arbejdsmiljø, stress, trivsel og helbred, men der er indikation af at visse indflydelsestyper (fx via teams) og produktionskoncepter (fx lean) kan have en negativ effekt. De kvalitative artikler præsenterer et mindre konklusivt, men mere nuanceret billede, hvilket bliver vendt i følgende diskussionsafsnit.

Diskussion og perspektivering

Ifølge Strauss (2006) kommer interessen for medarbejderdeltagelse i bølger, og fordelingen mellem direkte og indirekte deltagelse svinger i forhold til de økonomiske konjunkturer. Kvalitetsreformens interesse i samtidige forbedringer af arbejdsmiljø og performance kan ses i dette lys (højkonjunktur og arbejdstagers marked).

Fra TR til HR?

Træder man et skridt tilbage og ser på den lange udvikling i forskningen i medarbejderinvolvering, så har analysen ikke afdækket et egentlig mønster i artiklernes beskrivelse af deltagelse over de senest 15 år. Men sammenlignes artiklerne med studiet af kilderne fra 1970'erne til 1990'erne, antyder det dog en forandring. Det er tydeligt, at demokra-

tiperspektivet og det socialistiske perspektiv dengang var langt stærkere repræsenteret end de er i de undersøgte artikler. Dengang blev der diskuteret økonomisk demokrati, arbejdsmiljølovens krav om demokratisk medarbejderdeltagelse, og det var stadig muligt og interessant at studere de jugoslaviske eksperimenter med basis demokrati på arbejdspladsen (Dachler & Wilpert 1978) og økonomiske kooperativer såsom Fagor i Baskeerlandet (Greenwood & Gunzález 1992).

Afgrænsningen til de sidste 15 års artikler giver således 'et bias' i forhold til produktivtets- og HRM-perspektivet. Det forekommer således rimeligt at konkludere, at der over årene er sket et skred i forskningsinteressen fra studier med udgangspunkt i et demokratisk eller socialistisk perspektiv med fokus på interesserepræsentation og betydningen af repræsentativ indflydelse via tillidsrepræsentanter (TR), mod et større og større fokus på direkte individuel og team indflydelse, som forestås af linjeledelsen og personaleafdelingen (HR). Hvor nøgleordene i den ældre litteratur var demokrati, repræsentation og deltagelse, så er nøgleordene i den nye litteratur involvering, 'empowerment' og transformationsledelse (Kirkman & Rosen 1999). Der er i samme periode publiceret en stor mængde artikler om arbejdsmiljø, herunder om betydningen af indflydelse, men det har i høj grad fokuseret på lav indflydelse som risikofaktor (Sørensen m.fl. 2007).

Meget tyder derfor på, at der også er sket et samfundsmæssigt skred i opfattelsen og udøvelsen af medarbejderdeltagelse, hvor deltagelse i mindre grad opnås i et kompromis mellem forskellige interesser, men i stedet tilbydes af ledelsen ud fra et harmoniperspektiv, men hvor deltagelsen underlægges virksomhedens behov (Busck m.fl. 2009). Dette kan få konsekvenser for arbejdsmiljøet, da deltagelsens potentiale for at forbedre arbejdsmiljøets kvalitet nedsæt-

tes, hvis deltagelsen primært gennemføres i et ledelses- og HRM-perspektiv, fordi en tæt og instrumentel kobling af involvering og effektivitetshensyn risikerer at sætte den positive virkning af indflydelse over styr gennem arbejdets intensivering (Harrisson & Legendre 2003).

Metodemæssige refleksioner

Epistemologisk set balancerer litteraturstudiet på en knivsæg. Ud fra et positivistisk evidensstandpunkt, hvor kontrollerede longitudinelle analyser er den gyldne standard, er der ikke evidens for undersøgelsens spørgsmål. Få af undersøgelserne har stærk evidens for delmekanismer, som teoretisk fører til forbedring af arbejdsmiljø og helbred (involverende ledelsesstil mv.). Men der er ikke 'bevis' for den samlede sammenhæng. Forfatterne til disse artikler fremfører da også, at det er yderst vanskeligt at gennemføre denne type studier på grund af problemets kompleksitet, men også af praktiske årsager, som at studieobjektet forandres, at rekruttering af virksomheder er vanskelig, og at der er praktiske og etiske udfordringer forbundet med at udvælge og undersøge medarbejderne.

Ud fra fortolkningsmæssige forskningsidealer, tilbyder litteraturstudiet derimod en række konklusioner om betydningen af at inddrage medarbejdererfaringer. Disse studier forholder sig heller ikke til problematikken i sin helhed, men peger på en lang række delelementer, som vurderes at være positive i forhold til at inddrage medarbejdererfaringer (støtte fra fagforeninger, kommunikation, uddelegering, mv.). De peger også på forhold, der kan være negative (forandringskynisme, arbejdspress, uklarhed, mv.). Problemet med de fortolkende undersøgelser er imidlertid, at det er vanskeligt at afgøre, hvad der er 'figur' og hvad der er 'grund', når der ikke er et sammenligningsgrundlag. Det vil sige, hvordan kan vi kon-

kludere, at visse forhold er positive, når vi ikke ved, hvad der ville være sket, hvis de ikke var til stede.

Litteraturstudiet gennemgår en række artikler, som mere eller mindre frivilligt placerer sig mellem disse yderpositioner. Flere artikler er positivt orienterede, men har svag evidens (lav svarprocent, tværsnit) [fx 16, 18, 19]. Disse artikler er blevet behandlet på linje med de fortolkende. Interventionsstudier og aktionsforskningen [fx 9, 10, 11] har en klar intention om at forandre systemerne og lære af dette. De fleste af de gennemgåede artikler er både fortolkende og forsøger at vise effekt. Derfor har de fået en del plads i analysen, men i forhold til denne artikels spørgsmål, er det problematisk at studierne selv definerer og påvirker forandringerne. Kohortestudierne [fx 12, 13, 14] har den fordel, at de har et repræsentativt udvalg af forskellige typer arbejdspladser, som de følger over tid. Men analysen af artiklernes metodiske grundlag viser tydeligt, at spørgeskemaerne oprindeligt ikke var designet til at besvare de spørgsmål, som artiklerne stiller, hvilket gør at konklusionerne bliver meget afhængige af forfatterens fortolkninger af snævre spørgsmål. Endelig er der et enkelt eksempel på et naturligt eksperiment [29], som sammenligner to hospitaler. Spørgsmålet er blot om de to ret forskellige hospitaler reelt set er sammenlignelige.

Litteraturstudiet kan ikke løse dette dilemma men har forholdt sig kritisk til artiklernes empiriske grundlag. Formidlingen af resultaterne afspejler dette. På den ene side kan det fremhæves, at langt de fleste resultater konvergerer. Der er således kun få modsigelser mellem de forskellige un-

dersøgelser, hvilket ud fra et fortolkningsmæssigt standpunkt taler for at litteraturstudiets model og de identificerede brikker i puslespillet er valide. Ud fra et positivt standpunkt er kritikken imidlertid, at konvergen blot kan afspejle en fælles diskurs, og at det ikke begrundes at sammenhænge 'eksisterer' i praksis. Begrundet i at de få stærke kvantitative evidensstudier peger i samme retning som de kvalitative studier, hælder vi til at konkludere, at der er empirisk belæg for at direkte indflydelse under forandringsprocesser har positiv, men begrænset effekt på arbejdsmiljø og arbejdsliv. Dog skal der tages forbehold for, at der kan være positiv publikationsbias i de kvantitative artikler.

Fremtidige udfordringer

Baseret på dette studie opfordres der til, at fremtidig forskning kombinerer kvalitativ og kvantitative effekt og proces forskning og baseres på grundige analyser ud fra mellempositionen 'realistisk evaluering' (Bredgaard & Hansen 2012; Pawson & Tilley 1997). Herudover kunne der i fremtidens kohortestudier om medarbejdernes arbejdsmiljø og virksomhedernes arbejdsmiljøarbejde blive indlagt spørgsmål om medarbejderdeltagelse og organisatoriske forandringer. Spørgsmålet er dog, om problematikken omkring direkte indflydelse i forbindelse med forandringer er så kompleks, at det er utopisk at håbe på fornuftige svar. Vi forventer derfor at 'svaret' også i fremtiden må stykkes sammen af mange forskellige delstudier, og at vi til dels må slå os til tåls med Strauss' udsagn: "*Jeg har altid i teorien troet på deltagelse*".

NOTER

1 For yderligere detaljer henvises til rapporten. Forfatteren takker professor Karina Marietta Nielsen og to lektører: professor Helge Hvid,

RUC og professor Herman Lyhne Knudsen, Aalborg Universitet for værdifulde kommentarer.

Tabel 3

#	Forfatter og år	Konklusioner	Empiri	Belæg	Svarprocent	Longitudinalt	Tværsnit	Kontrolgruppe	Forskellige kilder	Metodeoplysninger	Offentlige arb.pladser
Metoder											
1	Skordoulis og Dawson (2007)	Sokratisk dialog giver deltagere mulighed for aktiv deltagelse	England 2 universitetsafdelinger	Kvalitativ Cases (2) Observation og interview		x			x	M	x
2	Hæle m.fl. (2010)	Stærk evidens for at lean har negativ effekt på arbejdsmiljøet i virksomheder med manuelt arbejde, men også positive eksempler.	Industrialiserede lande. Forskellige brancher inklusiv offentlige arbejdspladser	Review af 11 studier		x	x	x	x	x	x
3	Hansen (2007)	Lean kan forbedre ensidigt gentaget arbejde. Lean gav ikke medarbejderne mere indflydelse over arbejdstempo eller arbejdsmetoder	Danmark Industriarbejdsplads	Kvalitativ Cases (1) Interview, observation		x			x	x	
4	Seppälä og Klemolas (2004)	Lean havde primært positive effekter på produktionen og jobindholdet, herunder på muligheder for deltagelse, indflydelse og læring	Finland 4 industrivirksomheder	Kvantitativ N=525 Kvalitativ Observation og interview	60%-90%		x	I	x	M	
5	Richardson, Danford, Stewart og Pulignano (2010)	Lean/HPWP skaber ikke mere effektive indflydelsesmekanismer, hverken direkte eller indirekte.	England/Italien 2 virksomheder i hvert land. Luftfarts- og bilindustri	Kvantitativ N1=83, N2=103, N3=320, N4=86 Kvalitative interview	42%-52%		x		x	x	
6	Koroed, Rosenørn og Jønsens (2001)	Learning lab kan være et effektivt redskab i skabelsen af en fælles læringsproces, som udvikler og opmuntrer til medarbejdedeltagelse i forandringsprocesser	Danmark 1 industrivirksomhed	Kvalitativ Observation og interview		x			x	M	
7	Seim og Broberg (2010)	Designspil og visualisering i "Work-space lab" øger inddragelsen af medarbejdererfaringer og få dem til aktivt at bidrage til designprocessen	Danmark Industrivirksomhed	Kvalitativ Case (1) Observation og interview		x			x	M	

8	Holman m.fl. (2010)	Scenarieplanlægning fører til positive forandringer i arbejdets organisering i forhold til indflydelse, deltagelse, brug af kompetencer og feedback	England Callcenter i sygeforsikringssekskab	Kvantitativ Nføl=188 Nefter=173 Nbegge=71 Kvalitativt: Observation	T1=87% T2=81%	x	x	x	x	x
9	Aust og Ducki (2004)	Sundhedsricikler muliggør inddragelse af medarbejdererfaringer og -deltagelse i arbejdspladsforbedringer	Tyskland. Forskellige brancher inklusiv offentlige arbejdspladser	Review af 11 studies		x	x	x	x	x
10	Nielsen m.fl. (Nielsen m.fl. 2008a)	Seminarer og dialogmetoder kan hjælpe til at skabe og håndtere forandringer.	Danmark 15 arbejdspladser indenfor forskellige brancher: offentlig og privat	Kvantitativ Nføl=530 Nefter=355 Kvalitativt Interview og observation	77% 76%	x	x	x	x	x
11	Nielsen m.fl. (Nielsen m.fl. 2008b)	Medarbejderrettede arbejds miljøseminarer kan skabe og håndtere forandringer ved at involvere og engagere ansatte i arbejds miljøarbejdet	Danmark Empiri ikke præsenteret	Kvalitativt Interview, observation				x		M
Effekter										
12	Delbridge og Whitfield (2001)	Brede (repræsentative) involveringsiltag giver større oplevelse af involvering end snævre (direkte).	England 2.191 offentlige og private arbejdspladser	Kvantitativ (WERS98) N=28.323	66%	x			x	x
13	Cox, Zagelmeyer og Marchington (2006)	Større bredde og dybde af involvering fører til større jobtilfredshed og engagement. Direkte indflydelse har større betydning end indirekte.	England 2.191 offentlige og private arbejdspladser	Kvantitativ (WERS98) N=28.323	66%	x			x	x
14	Cox, Marchington og Suter (2009)	Bred og dyb inddragelse giver begge engagement men der er ikke sammenhæng mellem enkeltmetoder og engagement.	England Offentlige og private arbejdspladser	Kvantitativ (WERS2004) N>16.359	-		x			M
15	Hansen (2002)	Indførelse af metoder til direkte indflydelse fører til oplevelse af indflydelse, men ikke selvbestemmelse.	Norge Industrivirksomheder	Kvalitativ Cases (5) 30 interview.			x			M
16	Nielsen (2004)	Det bedste valg af involveringsmetoder fører til mest læring og innovation.	Danmark (DISCO) Private sektors byerhverv	Kvantitativ Nføl=1.869 Nefter=1.974	29%	x				x

17	Walston og Chou (2006)	Effekten af deltagelse afhænger af forandringsfasen; i de senere faser opnår større sammenhæng mellem medarbejderen og lederes opfattelser af resultater.	USA 10 non-for-profit hospitaler	Kvantitativ N=410 49% ledere 51% medarbejdere	100%	x	x	x	x
18	Devines (2010)	Ledeisens opfordring til inddragelse kan gøre til at medarbejderne ikke føler de har været inddraget.	Canada Socialarbejdere	Kvantitativ N=35 Kvalitativ 6 interview.	38%	x	x	x	x
19	Brown og Cregan (2008)	Medarbejderinvolvering gennem information og deltagelse i beslutninger kan reducere forandringskynisme.	Australien Statsligt departement	Kvantitativ N=4.605	32%	x	x	x	x
20	Bommer, Rich og Rubin (2005)	Transformationsledelse kan nedsætte forandringskynisme.	USA 3 private virksomheder	Nføl=877 Nfefer=561 Nbege=372	89% 64%	x	x	x	x
21	Mikkelsen og Gundersen (2003)	Deltagerinvolvering har positiv effekt på medarbejdernes oplevelse af autonomi, ansvar og udviklingsmuligheder, men der var marginal effekt på stress og helbred.	Norge Postens sorteringsterminal	Nintervention=40 Nkontrol=49 Nbege=33	T1=92% T2=87% T3=57% /41%	x	x	x	x
22	Mikkelsen og Saksvik (1999)	Deltagerinvolvering havde ikke positiv effekt på stress og helbred. Kan dog have forhindret negativ udvikling	Norge Posten skrankepersonale i 2 postkontorer	Nintervention=15 Nkontrol=21	T1=89% -100% T2=83% -98% T3=48% -91%	x	x	x	x
23	Mikkelsen, Saksvik og Landbergis (2000)	Deltagerinvolvering havde positiv effekt på stress og på positive jobkarakteristika, men man kunne ikke finde langtidseffekter.	Norge 2 Kommunale sundhedsinstitutioner	Nintervention=45 Nkontrol=14 Kvalitativ: Logbøger og observation	T1=73% 49% T2=96% 40% T3=20% 79%	x	x	x	x

24	Rasmussen, Glasscock, m.fl. (2006)	Medarbejderdeltagelse igangsatte en række interventioner. Der var ikke signifikante forbedringer. Medarbejdernes evalueringer var positive og ulykker og eksem faldt.	Danmark Industrivirksomhed	Nfør=503 Nefter=441 Nbegge=326 Kvalitativt: Observation og interviews	T1=81% T2=92%	x	x	x	x	M
25	Egan m.fl. (Egan m.fl. 2007)	Deltagelsesorienterede interventionsprojekter kan have positiv indflydelse på medarbejdernes helbred, men at de ikke beskytter dem mod dårligt arbejdsmiljø	Industrialiserede lande. Forskellige brancher inklusiv offentlige arbejdspladser	Review af 18 studier		x	x	x	x	x
26	Danford m.fl. (2008)	High Performance Work Systems har ringe indflydelse på jobtilfredshed og engagement og negativ indflydelse på stress.	England (ESRC) 6 offentlige og private arbejdspladser.	Kvantitativ N=2.576	25%-80%					x
27	Kalleberg, Nesheim og Olsen (2009)	Øget autonomi og deltagelse i beslutninger om jobindhold og arbejdsbetingelser nedsætter arbejdsrelateret stress, mens arbejde i teams, herunder selvstyrende teams, øger stress	Norge Levevilkårsundersøgelsen	N=2.216	71%		x			x
28	Cappelli og Roganovsky (1998)	Medarbejderinvolvering i arbejdsorganisering har en positiv sammenhæng med organisatorisk medborgerskab	USA 8 offentlige forsyningsvirksomheder	Kvantitativ N=561	85%		x		x	x
29	Sverke m.fl. (2008)	Medarbejdernes oplevelse af forandringsprocesser er mere positiv, når ledelsen opfordrer til medarbejderdeltagelse	Sverige 2 hospitaler – et proaktivt og et reaktivt.	Kvantitativ Nproaktiv=752 Nreaktiv=459	59% 64%		x		x	x
30	Effering, Dubi og Semmer (2010)	Medarbejderdeltagelse i forandringsprocesser kan have en præventiv effekt på medarbejdernes udvikling af lærderygsmerter	Schweitz Offentlig service	Kvantitativ N=47	T1=77% T2=81% T3=69%		x		I	x
31	Westgaard og Winkel (2011)	Rationalisering har en negativ effekt på helbred, fysiske og psykiske risikofaktorer. Mulighed for at deltage og påvirke processen har dog en positiv modifierende effekt	Industrialiserede lande. Forskellige brancher inklusiv offentlige arbejdspladser	Review af 162 studier		x	x	x	x	x

x: Ja

I: En indirekte kontrolgruppe, fx høj involvering ift. lav, eller sammenligning af faggrupper.

M: Mangelfund, oftest for kvalitative studier, fx mangler der data om antal interview, hvornår og hvordan de er gennemført, mv.

REFERENCER

- Aust, B. & A. Ducki (2004): Comprehensive health promotion interventions at the workplace: Experiences with health circles in Germany, i *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, 3, 258-270.
- Belkic, K. m.fl. (2004): Reviews – Is job strain a major source of cardiovascular disease risk?, i *Scandinavian Journal of Work Environment and Health*, 30, 2, 85-128.
- Bommer, W. H., G. A. Rich & R. S. Rubin (2005): Changing attitudes about change: longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change, i *Journal of Organizational Behavior*, 26, 7, 733-753.
- Bredgaard, T. & C. Hansen (2012): Hvordan virker aktiveringsindsatsen for unge kontanthjælpsmodtagere med problemer udover ledighed?, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 14, 1, 73-94.
- Broberg, O. & I. Hermund (2007): The OHS consultant as a facilitator of learning in workplace design processes, i *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37, 9-10, 810-816.
- Brown, M. & C. Cregan (2008): Organizational Change Cynicism: the Role of Employee Involvement, i *Human Resource Management*, 47, 4, 667-686.
- Busck, O., H. Knudsen & J. Lind (2010): The transformation of employee participation: Consequences for the work environment, i *Economic and Industrial Democracy*, 31, 3, 285-305.
- Busck, O. (2005): Hvor blev medarbejderdeltagelsen i virksomhedernes miljøarbejde af?, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 7, 4, 27-44.
- Busck, O. m.fl. (2009): Medarbejderdeltagelsens transformation – konsekvenser for arbejdsmiljøet, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 11, 1, 31-48.
- Cappelli, P. & N. Rogovsky (1998): Employee involvement and organizational citizenship: Implications for labor law reform and "lean production", i *Industrial & Labor Relations Review*, 51, 4, 633-653.
- Cox, A., M. Marchington & J. Suter (2009): Employee involvement and participation: developing the concept of institutional embeddedness using WERS2004, i *International Journal of Human Resource Management*, 20, 10, 2150-2168.
- Cox, A., S. Zagelmeyer & M. Marchington (2006): Embedding employee involvement and participation at work, i *Human Resource Management Journal*, 16, 250-267.
- Dachler, H. P. & B. Wilpert (1978): Conceptual Dimensions and Boundaries of Participation in Organizations – a Critical Evaluation, i *Administrative Science Quarterly*, 23, 1, 1-39.
- Danford, A. m.fl. (2008): Partnership, high performance work systems and quality of working life, i *New Technology Work and Employment*, 23, 3, 151-166.
- Delbridge, R. & K. Whitfield (2001): Employee perceptions of job influence and organizational participation, i *Industrial Relations*, 40, 3, 472-489.
- Devine, M. C. (2010): Participation in Organizational Change Processes in Human Services Organizations: The Experiences of One Group of Frontline Social Workers, i *Administration in Social Work*, 34, 2, 114-134.
- Doef, M. van der & M. Stan (1999): The Job Demand-Control(-Support) Model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research, i *Work & Stress*, 13, 2, 87-114.
- Egan, M. m.fl. (2007): The psychosocial and health effects of workplace reorganisation. 1. A systematic review of organisational-level interventions that aim to increase employee control, i *Journal of Epidemiology and Community Health*, 61, 11, 945-954.
- Elfering, A., M. Dubi & N. K. Semmer (2010): Participation during Major Technological Change and Low Back Pain, i *Industrial Health*, 48, 3, 370-375.
- Frick, K. (1994): *Från sidovagn till integrerat arbetsmiljöarbete: Arbetsmiljöstyrning som ett ledningsproblem i svensk industri.*, Stockholm, FFA & Arbetslivscentrum.
- Grant, A. M. & Sharon K. Parker (2009): Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives, i *Academy of Management Annals*, 3, 1, 317-375.
- Greenwood, D. J. & J. L. Gunzález (1992): *Industrial Democracy as Process: Participatory Action Research in the Fagor Cooperative Group of Mondragón*, Assen-Maastricht, Van Gorcum Publishers.
- Greenwood, D. J. & M. Levin (1998): *Introduction to action research: social research for social change*,

- Thousand Oaks, Sage Publications.
- Hansen, K. (2002): Postulater om deltagelse, demokrati og arbejdsmiljø – historien om et forsøg på å praktisere en teori, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 4, 1, 29-48.
- Hansen, N. J. (2007): *Skaber Lean Bedre Arbejdsmiljø?*, Lyngby, DTU.
- Harrisson, D. & C. Legendre (2003): Technological innovations, organizational change and workplace accident prevention, i *Safety Science*, 41, 4, 319-338.
- Hasle, P., A. Bojesen & P. L. Jensen (2010): A review of the literature on lean and work environment, i *International Journal of Operations & Production Management*, 32, 7, 829-849.
- Heller, F. m.fl. (1998): *Organizational participation – myth and reality*, Oxford, Oxford University Press.
- Holman, D. J. m.fl. (2010): The mediating role of job characteristics in job redesign interventions: A serendipitous quasi-experiment, i *Journal of Organizational Behavior*, 31, 1, 84-105.
- Hörte, S. Å. & M. Christmansson (2009): *Perspektiv på arbejdsmiljøarbejde*, Halmstad, Högskolan i Halmstad.
- Hurrell, J. J. & L. R. Murphy (1996): Occupational stress intervention, i *American Journal of Industrial Medicine*, 29, 4, 338-341.
- Hyman, J. & B. Mason (1995): *Managing employee involvement and participation*, London, Sage.
- Jensen, P. L. (2002): Risk assessment – the Danish experience of worker participation in risk assessment, i *Economic and Industrial Democracy*, 23, 2, 201-228.
- Kalleberg, A. L., T. Nesheim & K. M. Olsen (2009): Is Participation Good or Bad for Workers? Effects of Autonomy, Consultation and Teamwork on Stress Among Workers in Norway, i *Acta Sociologica*, 52, 2, 99-116.
- Karasek, R. A. (1979): Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign, i *Administrative Science Quarterly*, 24, 2, 285-308.
- Kirkman, B. L. & B. Rosen (1999): Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment, i *Academy of Management Journal*, 42, 1, 58-74.
- Knudsen, H., O. Busck & J. Lind (2011): Work environment quality: the role of workplace participation and democracy, i *Work Employment and Society*, 25, 3, 379-396.
- Knudsen, H. (2005): Medindflydelse på Europæisk, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 7, 5, 87-92.
- Knudsen, H., O. Busck & J. Lind (2009): *Medarbejderdeltagelsens betydning for arbejdsmiljøets kvalitet. Rapport fra Medea-projektet.*, Ålborg, Ålborg Universitet.
- Kofoed, L. B., T. Rosenorn & L. P. Jensen (2001): Experimentarium as arena for common learning during change processes, i *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 11, 2, 173-185.
- Levin, M. m.fl. (2012): *Demokrati i arbejdslivet*, Bergen, Fagbokforlaget.
- Mathiesen, K. & H. Hvenegaard (2001): New work councils: Expanded cooperation in the public sector in Denmark, i *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 11, 2, 145-157.
- Mikkelsen, A. & P. O. Saksvik (1999): Impact of a participatory organizational intervention on job characteristics and job stress, i *International Journal of Health Services*, 29, 4, 871-893.
- Mikkelsen, A., P. O. Saksvik & P. Landsbergis (2000): The impact of a participatory organizational intervention on job stress in community health care institutions, i *Work and Stress*, 14, 2, 156-170.
- Mikkelsen, A. & M. Gundersen (2003): The Effect of a Participatory Organizational Intervention on Work Environment, Job Stress, and Subjective Health Complaints, i *International Journal of Stress Management*, 10, 2, 91-110.
- Navrbjerg, S. E. & J. S. Madsen (2004): *Mellem medindflydelse og medbestemmelse – en tværgående analyse af samarbejdet i kommunerne i Danmark*, København, FAOS, Sociologisk Institut på Københavns Universitet.
- Nielsen, K. m.fl. (2008a): *Metodeudvikling vedrørende behandling af psykisk arbejdsmiljø i APV-arbejdet*, København, Arbejdstilsynet (under udgivelse).
- Nielsen, K. m.fl. (2008b): *Forandring som vilkår – om udvikling og ledelse af arbejdsmiljø*, København, Børsens Forlag.
- Nielsen, P. (2004): Involvering og participation i lærende organisationer, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 6, 1, 29-48.
- O'Brien, G. (2002): Participation as the key to successful change – a public case study, i *Leadership & Organization Development Studies*, 23, 8, 442-455.
- Pawson, R. & N. Tilley (1997): *Realistic evaluation*, London, Sage.

- Rasmussen, K. m.fl. (2006): Worker participation in change processes in a Danish industrial setting, i *American Journal of Industrial Medicine*, 49, 9, 767-779.
- Regeringen (2007): *Bedre velfærd og større arbejdsglæde – Regeringens strategi for høj kvalitet i den offentlige service*, Regeringen, August 2007, <http://www.kvalitetsreform.dk/multimedia/kv2-Samlet.pdf>
- Richardson, M. m.fl. (2010): Employee participation and involvement: Experiences of aerospace and automobile workers in the UK and Italy, i *European Journal of Industrial Relations*, 16, 1, 21-37.
- Saksvik, Per Ø. m.fl. (2007): Developing criteria for healthy organizational change, i *Work & Stress*, 21, 3, 243-263.
- Seim, R. & O. Broberg (2010): Participatory workspace design: A new approach for ergonomists?, i *International Journal of Industrial Ergonomics*, 40, 1, 25-33.
- Semmer, N. K. (2006): Job stress interventions and the organization of work, i *Scandinavian Journal of Work Environment & Health*, 32, 6, 515-527.
- Seppala, P. & S. Klemola (2004): How do employees perceive their organization, and job when companies adopt principles of lean production?, i *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 14, 2, 157-180.
- Shearn, P. (2005): *Workforce participation in the management of occupational health and safety*, Sheffield, Health & Safety Laboratory.
- Skordoulis, R. & P. Dawson (2007): Reflective decisions: the use of Socratic dialogue in managing organizational change, i *Management Decision*, 45, 6, 991-1007.
- Sørensen, O. H. m.fl. (2007): Indflydelse i vidensarbejdet – kan man få for meget af det gode, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 9, 2, 38-54.
- Sørensen, O. H., P. Hasle & S. Navrbjerg (2009): Local agreements on organisation of health and safety activities, i *Economic and Industrial Democracy*, 30, 4, 643-672.
- Sørensen, O.H. (2013): *Ny arbejdstilrettelæggelse, inddragelse af medarbejdererfaringer og arbejdsmiljø*, http://www.cip.aau.dk/digitalAssets/61/61179_ny-arbejdstilrettel--ggelse-2c-indragelse-af-medarbejdererfaringer-og-arbejdsmilj--.pdf
- Strauss, G. (2006): Worker participation-some under-considered issues, i *Industrial Relations*, 45, 4, 778-803.
- Sverke, M. m.fl. (2008): Employee participation in organizational change: Investigating the effects of proactive vs. reactive implementation of downsizing in Swedish hospitals, i *Zeitschrift für Personalforschung*, 22, 2, 111-129.
- Walston, S. L. & A. F. Chou (2006): Healthcare restructuring and hierarchical alignment – Why do staff and managers perceive change outcomes differently?, i *Medical Care*, 44, 9, 879-889.
- Walters, D. (1995): Employee representation and occupational health and safety: The significance of Europe, i *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 8, 6, 313-318.
- Walters, D. (2006): One step forward, two steps back: Worker representation and health and safety in the United Kingdom, i *International Journal of Health Services*, 36, 1, 87-111.
- Walters, D. (2004): Worker representation and health and safety in small enterprises in Europe, i *Industrial Relations Journal*, 35, 2, 169-186.
- Westgaard, R. H. & J. Winkel (2011): Occupational musculoskeletal and mental health: Significance of rationalization and opportunities to create sustainable production systems – A systematic review, i *Applied Ergonomics*, 42, 2, 261-296.

Ole H. Sørensen er lektor ved Center for Industriel Produktion på Aalborg Universitet
e-mail: ohs@business.aau.dk