

Udvikling af planlægningspraksis i plejesektoren

Medarbejderinddragelse i forandringer når tiden er knap

Karen Albertsen, Henrik Ankerstjerne Eriksen, Johan Høy Jensen,
Tom Mårup & Eva Thoft

Developing planning practices in the care sector

– Employee involvement in change when time is short

Many employees in the public sector experience too little time for carrying out work tasks, and difficulties in solving tasks of proper quality. Limited resources make it difficult to implement improvements in the working environment. How can workplaces, under these conditions, work to better align resources and demands? Strengthen the capacity to plan and coordinate work and align expectations for task completion? This was the starting point and ambition for an intervention study, in which we developed and evaluated locally anchored interventions to improve practice around planning and task performance. Two care centers, a home care team and a residential facility participated. The purpose of the article is to uncover, through a realistic evaluation design, how context and implementation process have interacted in the four workplaces, and what this has meant. The results confirmed the importance of organizational 'fit', involvement of employees as active co-creators, and that the effort leads to learning and retention. Furthermore, they highlighted 1) the important and difficult balance between employees' investment of time and expectations, as well as the perceived benefit, and 2) how interventions at workplaces, characterized by distrust in the relationships between managers and employees, must start by (re)establishing trust before other initiatives become possible.

Abstract

Mange ansatte i den offentlige sektor oplever, at der er for lidt tid til arbejdsopgaverne, og at det er svært at udføre arbejdet i en ordentlig kvalitet. Begrænsede ressourcer gør det vanskeligt at gennemføre interventioner til forbedring af arbejdsmiljøet. Så hvordan kan arbejdspladserne under disse vilkår arbejde med at få ressourcer og krav til at hænge bedre sammen, styrke deres planlægning og koordinere arbejdet om opgaveløsningen? Det var udgangspunktet og ambitionen for et interventionsstudie, hvori vi udviklede og evaluerede lokalt forankrede interventioner til at forbedre praksis omkring planlægning og opgaveløsning. To plejecentre, et hjemmeplejeteam og et botilbud deltog i projektet. Formålet med artiklen er igennem et realistisk evalueringsdesign at afdække, hvordan kontekst og implementeringsproces har spillet sammen på de fire arbejdspladser, og hvad det har betydet. Resultaterne bekræfter vigtigheden af organisatorisk 'fit', at medarbejderne inddrages som aktive medskabere i processen, og at indsatsen fører til læring, forankring og fastholdelse. Desuden belyser de 1) den vigtige og vanskelige balance mellem medarbejdernes investering af tid og forventninger samt deres udbytte af indsatsen, og 2) hvordan indsatser på arbejdspladser præget af mistillid i relationerne mellem ledere og medarbejder må starte med (gen)etablering af tillid, før andre tiltag bliver mulige.

Keywords: stressforebyggelse; implementering; intervention; psykosocialt arbejdsmiljø; partcipatorisk proces

Baggrund

Mange ansatte i den offentlige plejesektor oplever et arbejdstempo så højt, at det går ud over kvaliteten af deres arbejde. Tal fra Den Nationale Overvågning (NOA_L) fra 2023 viser at Social- og sundhedsassistenter er blandt de fire jobgrupper (ud af 74), som scorer højest på oplevelsen af, at arbejdstempoet er så højt at det påvirker kvaliteten af deres arbejde. Tredive procent svarer 'Altid' eller 'Ofte' til dette spørgsmål (gennemsnittet for alle jobgrupper er 19%). Ofte er flere aktører involveret i afvejningen af krav, behov og forventninger til kerneopgaven, herunder politikere, ledere, de pårørende såvel som borgeren og den ansatte selv (Hasle et al., 2019). Og når det kommer til selve opgaveløsningen, står ressourcerne sjældent mål med forventningerne, og de ansatte står tilbage med risiko for moralsk stress, forråelse, skyggearbejde og omsorgstræthed (Rugulies et al., 2023). Det høje tidspres gør det samtidig vanskeligt for arbejdspladserne at gennemføre indsatser til forbedring af arbejdsmiljøet (Roodbari et al., 2021), hvilket giver anledning til spørgsmålet om, hvordan arbejdspladserne alligevel, indenfor disse rammer, kan arbejde med at få ressourcer og krav til at hænge bedre sammen, herunder spørgsmålet om, hvordan bedre planlægning og koordinering af arbejdet kan bidrage til bedre forventningsafstemning i forhold til opgaveløsningen.

Dette var afsættet til et interventionsstudie, som udviklede og evaluerede lokalt forankrede interventioner til at forbedre organisationers evne til at afstemme forventninger til løsning af kerneopgaven i plejesektoren.

Der findes redskaber, der understøtter dialog imellem ledere og medarbejdere om prioritering og forventningsafstemning i opgaveløsningen (Ryom et al., 2017) samt andre materialer, bl.a. fra BFA¹ og VPT². Redskaberne er ofte fokuseret på dialog, der foregår udenfor de sædvanlige planlægningsrutiner. Det er ofte kun belastningen i form af krav eller opgaver, der er i fokus og sjældent de aktuelle ressourcer. Derudover bidrager redskaberne sjældent til udvikling af den nødvendige organisatoriske struktur, som kan understøtte praksis og vise hen til hvilke data, der meningsfuldt kan kvalificere dialogen.

Vi så derfor et behov for at udvikle praksis og metoder til organisatorisk forventningsafstemning på plejeområdet, og dette var baggrunden for at igangsætte projektet: *Stressforebyggelse gennem organisatorisk forventningsafstemning*, der blev finansieret af Arbejdsmiljøforskningsfonden og gennemført mellem 2022 og 2024.

Formålet med projektet var at skabe viden om og erfaringer med konkrete måder, hvorpå organisatorisk forventningsafstemning kan udformes og understøttes på plejeområdet. Målet var at få medarbejdernes egne og arbejdspladsens fælles forventninger og ressourcer til at balancere bedre og derved styrke koordinering og opgaveløsning samt mindske stressniveauet. Vi gik ud fra, at alle arbejdspladser indenfor plejeområdet i forvejen havde en praksis for, hvordan de afstemmer forventninger i forhold til, hvad der kan og skal leveres indenfor de givne rammer. Denne praksis kan være mere eller mindre velfungerende, klar og fælles.

Projektet tilbød deltagelse i en partcipatorisk proces, hvor ansatte var med til at udvikle indsatser til forbedring af arbejdspladsens praksis i samarbejde med konsulenter. Målet var at skabe eksemplariske cases om, hvordan strukturer, principper og procedurer kunne bringes til at understøtte den organisatoriske forventningsafstemning.

Vi definerede *organisatorisk forventningsafstemning* som: En proces, hvor arbejdspladsen samarbejder om at planlægge, prioritere, justere og evaluere opgaveløsningen gennem systematisk brug af informationer dannet ud fra eksisterende praksis. Medarbejdere og ledere bidrager i fællesskab til processen, mens ledelsen er ansvarlig for den endelige planlægning og implementering.

1 Branchefællesskabet for Arbejdsmiljø Velfærd og offentlig administration, se fx:

Trivsel og prioritering af opgaver: To gode værktøjer

2 Viden på Tværs:

<https://vpt.dk/psykisk-arbejdsmiljo/fa-vaerktojer-til-arbejde-med-stress-forebyggelse-og-arbejdsfaellesskaber>

Formål

Formålet med denne artikel er at afdække, hvordan implementeringen af interventionen har spillet sammen med konteksten på de fire case-arbejdspladser, herunder at undersøge hvilke virkningsmekanismer, det er lykkedes at bringe i spil igennem implementeringsprocessen.

Forskningsspørgsmålene, der søges belyst, er:

- Hvordan og under hvilke omstændigheder kan en forundersøgelse bidrage til overensstemmelse mellem kontekst og indsats?
- Hvordan og under hvilke omstændigheder kan inddragelse af medarbejderne i processen bidrage til relevant indhold i indsatser, engagement og forankring?
- Hvilken rolle spiller ledelsen og styregruppen for implementering, fastholdelse og forankring af indsatsen?

Teoretisk udgangspunkt

Forskning i implementering af organisatoriske interventioner peger på en lang række forhold, som kan facilitere eller modarbejde, at en organisatorisk intervention giver de forventede resultater. Disse forhold kan groft opdeles i emner, der vedrører 1) virksomhedernes forudsætninger og motivation, herunder interventionens 'fit' med organisationens behov, 2) implementering og inddragelse af interessenter samt 3) læring, kontinuitet og fastholdelse af indsatsen.

Forudsætninger og motivation har at gøre med den lokale kontekst i virksomheden, hvor interventionen implementeres. Det omfatter fx de ressourcer, der er i organisationen og de ressourcer, der er afsat til indsatsen (medarbejdere, tid, lokaler, etc.) (Jaspers et al., 2022; Nielsen & Randall, 2013). Det omfatter også kulturelle ressourcer og klimaet i organisationen. Roodbari et al. (2021) beskriver, hvordan et klima præget af høj tillid, åbenhed og støtte beforder organisatoriske forandringsprocesser. Aktørernes forventninger til og motivation for indsatsen spiller en vigtig rolle (Roczniewska et al., 2024). Deres forventninger og motivation afgøres i høj grad af indsatsens relevans ('fit') i relation til aktuelle behov og ønsker om forandring (von Thiele Schwartz et al., 2021; Nielsen & Miraglia, 2017) samt af øvrige parallelle forandringsprocesser eller konfliktende initiativer, der måtte gøre sig gældende (Nielsen & Randall, 2013).

For at *implementeringen* skal lykkes, fremhæver forskningslitteraturen, at der skal være en klar plan og struktur for leveringen af interventionen (Daniels et al., 2021), en klar rolle- og ansvarsfordeling og løbende kommunikation om indsatsen (Paterson et al., 2024). Der skal være opbakning og støtte fra ledelsen på alle niveauer (Roodbari et al., 2022; Roczniewska et al., 2024), og medarbejderne skal inddrages i processen (Paterson et al., 2024; de Wijn & van der Doef, 2021).

Endelig beskriver litteraturen i relation til *kontinuitet og fastholdelse*, hvordan det kan understøttes af løbende tilpasning og justering af indsatsen, evt. organiseret gennem korte, cykliske processer og med problemløsende tilgange. Fastholdelse af indsatsen handler om udvikling af strukturer til at understøtte organisatorisk læring kombineret med ledelsesstrukturer, der bidrager til tilpasning og kontinuitet i implementeringen (Daniels et al., 2021; Paterson et al., 2024).

Metode

Projektet var designet som et 'multiple casestudie' (Yin, 2014) med 'mixed methods' (Creswell et al., 2011). I denne artikel med fokus på implementering, inddrager vi udelukkende de kvalitative data.

Evalueringen er inspireret af en realistisk evaluerings-tilgang, også kaldet virkningsevaluering. *Realistisk evaluering* undersøger med udgangspunkt i en programteori, hvad der virker for hvem, og under hvilke omstændigheder det virker (Ravn, 2020). Pawson og Tilley (1997) udviklede modellen, Context Mechanism Outcome (COM), som sætter fokus på hvilke mekanismer, der i samspil med hvilke betingelser i konteksten fører til hvilke resultater.

Projektet tog udgangspunkt i fire principper, som skulle understøtte interventionerne på de enkelte arbejdspladser:

- 1) Indsatsen skulle have fokus på praksis omkring planlægning og koordinering af opgaveløsningen (som vi anså for centralt for løsningen af kerneopgaven)
- 2) Indsatsen skulle kunne gennemføres på travle arbejdsdage uden at belaste arbejdspladserne
- 3) Både ledere og medarbejderne skulle tilbydes inddragelse i/have indflydelse på udviklingen af alle løsningsforslag
- 4) Arbejdspladsen var ansvarlig for at gennemføre implementeringen af de indsatser, der blev vedtaget

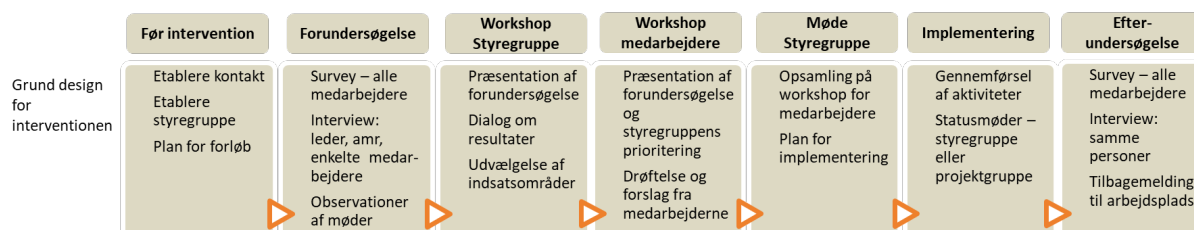
Fire arbejdspladser blev rekrutteret til projektet igennem kontakter og netværk:

- Et bosted for senhjerneskadede (herefter "Bostedet"), som deltog med to afdelinger
- Et hjemmeplejeteam ("Hjemmeplejen") fra den samme kommune som "Bostedet"
- Et plejecenter fra en kommune ("Plejecenter 1")
- Et plejecenter fra en anden kommune ("Plejecenter 2")

Interventionens planlagte forløb og faser

For at minimere tidsforbruget for de ansatte blev projektets aktiviteter planlagt, så de kunne indgå i de eksisterende mødestrukturer, fx personale-, MED- og TRIO-møder.

For at maksimere relevans for praksis, engagement, ejerskab og organisatorisk 'fit' udviklede hver arbejdsplads måder at forbedre deres praksis meningsfuldt på. Derefter var arbejdspladserne selv ansvarlige for implementering af den nye praksis.



Figur 1: Generisk design for interventionen

Før *interventionens* start blev der nedsat en lokal styregruppe tilpasset den enkelte arbejdsplads med de rette kompetencer til at træffe legitime beslutninger. Det var typisk ledere på team- og afdelingsniveau, en eller flere medarbejderrepræsentanter samt konsulenten.

Forundersøgelsen havde til formål at give et indblik i den daglige praksis omkring planlægning og prioritering. I den forbindelse blev der indsamlet spørgeskema- og kvalitative data (se afsnit om de kvalitative data nedenfor).

Workshop med lokal styregruppe skulle skabe et fælles billede blandt styregruppens deltagere af den aktuelle praksis omkring planlægning og bidrage til valg af indsatsområder, hvor praksis kunne forbedres. Intentionen var at understøtte organisatorisk 'fit' og ejerskab. Konsulenter faciliterede workshoppen og præsenterede resultaterne fra forundersøgelsen som afsæt for drøftelsen. Der blev på hver arbejdsplads valgt indsatsområder, der rettede sig mod planlægning og kommunikation.

På *workshop(s) med medarbejdere* præsenterede konsulenter resultaterne af forundersøgelsen samt styregruppens valg af indsatsområder for deltagerne. På denne baggrund drøftede medarbejderne i mindre grupper de udvalgte områder og udviklede forslag til forbedringer. Hvor det gav mening, lavede medarbejderne en kortlægning og prioritering af arbejdsopgaver til refleksion over eksiste-

	Bostedet	Hjemmeplejen	Plejecenter 1	Plejecenter 2
Før- interviews med ledere	2 enkeltpersoner	1 enkeltperson	1 gruppe	1 gruppe
Før-interviews med AMR og TR og medarbejdere	2 gruppe	1 enkeltperson 1 gruppe	5 gruppe	1 gruppe
Efter- interviews med ledere	2 enkeltpersoner	1 enkeltperson	1 gruppe	1 gruppe (sammen med TR og AMR)
Efter-interviews med AMR og TR og medarbejdere	2 gruppe	1 enkeltperson 1 gruppe	2 gruppe	1 gruppe (sammen med leder)
Observationer	4	3	6	3
Logbog	Ja (delvist)	Ja	Ja (delvist)	Ja (delvist)
Ekstra Interviews	Nej	Nej	1 med leder – 6 md. efter afslutning	1 udført af konsulent
Referat fra workshop med styregruppen	Ja	Ja	Delvist	Ikke afholdt
Referat fra workshop med medarbejdere	Ja	Ja		Ikke afholdt

Tabel 1: Oversigt over det kvalitative materiale: Referater fra interviews, observationer, udfyldte logbøger, andre møder og workshops med hhv. styregruppe og medarbejdere.

rende praksis. Konsulenterne fungerede som brobyggere mellem projektets mål, resultaterne fra forundersøgelsen og deltagernes ønsker og behov.

På baggrund af bidrag fra workshops samlede styregruppen op på planerne for implementering af en ny praksis i forbindelse med *møde i styregruppe*.

Introduktion og implementering af ny praksis gav ledere og medarbejdere mulighed for at introducere og indføre de tiltag, som blev vedtaget. Undervejs blev der afholdt et eller flere styregruppemøder for at koordinere og samle op på indsatserne. Desuden blev den lokale leder tilbudt sparring af konsulenterne. Projektets konsulenter og forskere fulgte udviklingen og undersøgte i hvilken grad, de planlagte tiltag var anvendelige i praksis og kunne fastholdes over tid.

Styregruppen mødtes undervejs for evt. at justere indsatserne og tage stilling til behov for at videreudvikle praksis.

I forlængelse af implementeringen blev der foretaget en *efter*-undersøgelse, hvor der igen blev indsamlet spørgeskemadata og gennemført interviews med så vidt muligt de samme personer, som blev interviewet til forundersøgelsen.

De kvalitative data

Interviewene i forundersøgelsen afdækkede den aktuelle praksis på arbejdspladserne, udvikling, historie og eventuelle styrker og svagheder, som de tegnede sig for medarbejdere og ledere. Desuden blev der foretaget observationer af praksis på arbejdspladserne før workshop med medarbejderne.

Interviewene i efterundersøgelsen havde fokus på, hvordan processen var forløbet, hvordan indsatsen virkede, og hvad den betød for arbejdspladsen. Efterundersøgelsen blev gennemført 4-9 måneder efter workshoppen med medarbejderne.

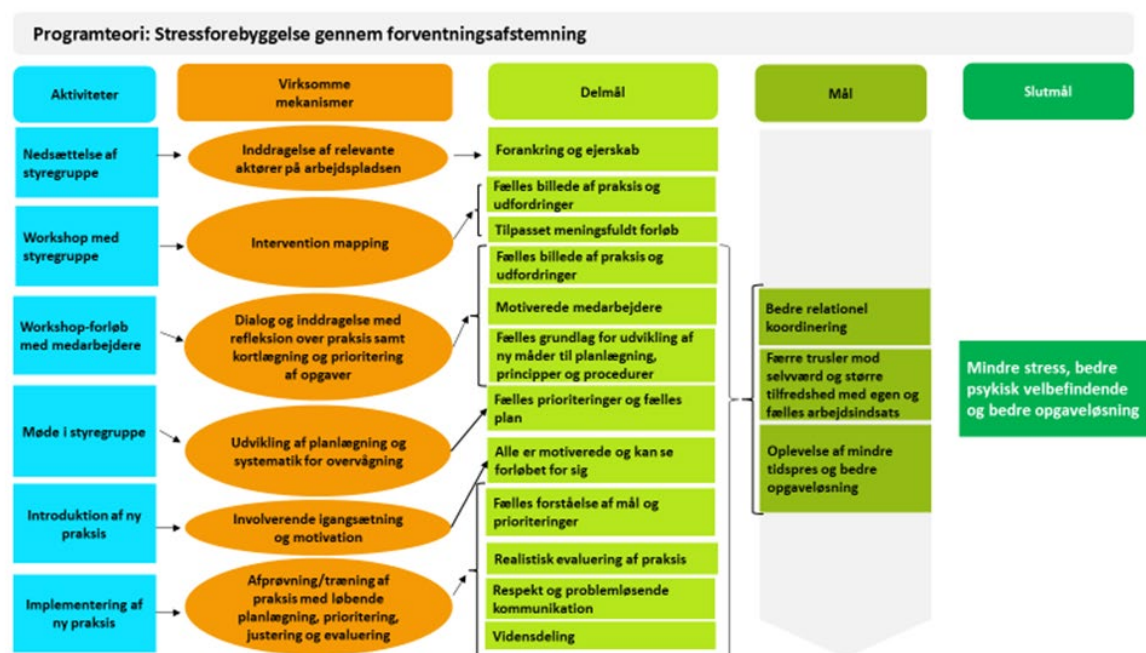
Alle interviews blev optaget, og der blev skrevet meningskondenserende referater.

Konsulenterne førte logbøger med registrering af kontakter (fx møder, observationer og workshops) samt egne refleksioner over disse.

I denne artikel anvendes de kvalitative data fra interviews, observationer, mødereferater, logbøger etc. (se tabel 1 for et overblik).

Programteori og analysestrategi

Antagelserne om sammenhængen mellem aktiviteterne i projektet, de virksomme mekanismer og de forventede resultater blev beskrevet i en programteori forud for projektets start (figur 2). Kontekstuelle forhold blev ikke udfoldet i programteorien.



Figur 2: Meta-programteori for interventionen

Programteorien kan kort opsummeres i tre centrale antagelser om de forventede virksomme mekanismer i interventionen. Disse følger forskningsspørgsmålene for artiklen:

1. En forundersøgelse af den aktuelle praksis bidrager til at etablere et fælles billede af konteksten og udfordringer i praksis, og dermed til at forbedre det organisatoriske 'fit'.
2. Inddragelse af ledere og medarbejdere i styregruppe og i udvikling af indsatser bidrager til ejerskab og forankring i den lokale praksis.
3. Styregruppens ansvar for implementering af en ny praksis og evaluering af denne bidrager til fastholdelse og videreudvikling af denne.

Arbejdsplads	Bostedet – 2 afdelinger	Hjemmeplejen – 1 team	Plejecenter 1 – hele centret	Plejecenter 2 – hele centret
Kontekstuelle forhold afdækket i forundersøgelsen	Generelt god stemning, høj tilfredshed med ledelsen og arbejdet, høj motivation og engagement. Problemer med at få struktur og planlægning til at fungere.	Sammenlægning af kronikerteam og kognitivt team skabte faglige udfordringer. Kultursammenstød. Mange ændringer i køreplanerne og udbredt utilfredshed med kommunikationen om disse.	Presset økonomi og problemer med fastholdelse og rekruttering. Høj grad af selvstyring og loyalitet. Stort ressourceforbrug på vagtplanlægning.	Omfattende samarbejdsproblemer, organisatoriske 'traumer'. Arbejdsmiljøet presset og præget af lav tillid og utryghed. Ny og vellidt leder ønskede at rette op på situationen.
Valg af indsatser	Fast rutine med planlægningsmøder. Faste faglige refleksionsmøder. Prioritering af opgaver gennem ressourceskema (den ene afdeling).	9 mindre prøve-handlinger, bl.a.: - SMS ved sygdom - Fast fælles frokost - Planlægger og teamleder deltager i 'triage' - Tilbyde hjælp til kolleger	Forbedring af organisering om vagtplanlægningen inkl. nyt IT-baseret system.	Nåede ikke til enighed om indsats(er).
Medarbejderindflydelse på indsatser	Stor indflydelse på udvikling af indsatser.	Stor indflydelse på udvikling af indsatser.	Stor indflydelse fra medarbejderrepræsentanterne på valg af indsats og på ønsker til nyt system.	Indirekte stor indflydelse - på at få stoppet projektet.
Ledelsens og styregruppens rolle	Leder i den ene afdeling meget positiv – godt 'fit'. Leder i anden afdeling mere tvivlende. Styregruppen med positivt bidrag til proces.	Teamleder skeptisk i starten, men ændrede holdning. Styregruppe med positivt bidrag til proces.	Leder brugte projektet til at understøtte egen strategi for udvikling. Leder spillede stor rolle i processen. Styregruppens rolle blev mere begrænset.	Leder positiv overfor projektet – ønskede bedre planlægningspraksis. Styregruppen skeptisk – ønskede fokus på trivsel.

>>

Arbejdsplads	Bostedet – 2 afdelinger	Hjemmeplejen – 1 team	Plejecenter 1 – hele centret	Plejecenter 2 – hele centret
Grad af implementering	Gennemført efter designet i begge afdelinger.	Gennemført efter designet.	Gennemført med flere møder, telefonsamtaler og mailudvekslinger end planlagt mellem ledelsen og konsulenten.	Forløb afbrudt inden workshop med medarbejdere.
Fastholdelse af lokale indsatser ved efter-undersøgelsen	Fastholdt og videreudviklet i den ene afdeling - ikke i den anden.	Flere indsatser fastholdt og levet videre. Nogle indsatser stoppet eller ændret.	Fastholdes og videreudvikles.	Indsats ikke gennemført – men tilliden forbedret mellem medarbejdere og ledere.

Tabel 2: Overblik over centrale elementer i kontekst, implementering og fastholdelse af indsatser på hver af de 4 case-arbejdspladser

I analysen fokuserer vi på de tre første kolonner i programteorien – sammenhængen mellem aktiviteter, forventede virksomme mekanismer og delmål.

De fire arbejdspladser repræsenterer tre forskellige typer af organisationer indenfor plejeområdet. Dette gør, at det ikke er muligt direkte at sammenligne kontekst, mekanismer og 'outcome' (resultater) imellem arbejdspladserne. Analyserne undersøger derfor implementeringen af samme generiske interventionsdesign i forskellige typer af organisationer, som i praksis har haft forskellige forløb og afprøvet forskellige lokale indsatser.

Virksomme mekanismer i samspillet mellem kontekst og implementering

Tabel 2 ovenfor viser en oversigt over væsentlige elementer i relation til kontekst, implementering og fastholdelse af indsatser på de fire arbejdspladser.

At ramme plet med problemstillingen – 'Fit' med forudsætningerne

Von Thiele Schwartz et al. (2021) har udviklet 10 principper for organisatoriske interventioner (*Sigtuna-principperne*), hvoraf de tre handler om organisatorisk 'fit': 1) at man skal forstå organisationens unikke dynamik og historie, 2) at man skal tage udgangspunkt og arbejde med eksisterende praksisser, processer og tankesæt, og 3) at man skal afstemme interventionen med eksisterende organisatoriske udgangspunkter og mål. Principperne er udviklet til både at gælde for arbejdspladsernes eget arbejdsmiljøarbejde og for indsatser gennemført af eksterne. For at kunne facilitere et 'fit' er der brug for et fælles billede af, hvad der karakteriserer organisationens udgangspunkt.

Hvordan og på hvilke måder kan en forundersøgelse bidrage til overensstemmelse mellem kontekst og indsats?

Det lykkedes på alle arbejdspladser at gennemføre forundersøgelserne som planlagt. På tre ud af de fire arbejdspladser udgjorde resultaterne fra forundersøgelserne et vigtigt grundlag for styregruppen. Resultaterne bidrog til at få skabt et fælles billede af situationen og stille skarpt på arbejdspladsens udfordringer.

Bostedet og hjemmeplejeteamet

På bostedet viste forundersøgelsen, at der overordnet var en god stemning men problemer med at få struktur og planlægning til at fungere (se tabel 3). Bostedet valgte på baggrund af resultaterne fra forundersøgelsen og workshoppen 1) at starte en rutine med planlægningsmøder hver morgen, 2) at igangsætte faste faglige refleksionsmøder og 3) at benytte et ressourceskema til prioritering af opgaver (den ene afdeling).

Hjemmeplejeteamet stod ved projektets start midt i et kultursammenstød som følge af sammenlægning af teams, og der var udbredt utilfredshed med kommunikationen om ændringer i køreplanerne. På baggrund af resultaterne fra forundersøgelse og workshop valgte de at igangsætte ni mindre prøvehandlinger (se tabel 3).

På bostedet og i hjemmeplejeteamet er det sandsynligt, at særligt resultaterne fra den kvalitative del af forundersøgelsen bidrog til 1) at få etableret et fælles billede af situationen og problemstillingerne, 2) at både medarbejdere og ledere fra start følte sig hørt og 3) at skabe en afklaring af, hvor der meningsfuldt kunne sættes ind med indsatser til udvikling af den eksisterende praksis. En af lederne fra bostedet sagde ved den opfølgende evaluering:

”Vi blev overraskede over de konkrete forslag, konsulenterne kom med til workshoppen – at de var ramt meget præcist på det, vi havde behov for”.

Plejecenter 1

På plejecenter 1 var optakten til interventionen et langt forløb med en række møder mellem konsulent og ledelsen. Møderne afdækkede, at der var en presset økonomi, problemer med fastholdelse og rekruttering og samtidig en høj grad af selvstyring og loyalitet overfor arbejdspladsen. Vagtplanlægningen blev bl.a. udfordret af, at der både blev registreret online og på papir, hvilket betød manglende gennemskuelighed i forbindelse med ændringer i planen. Arbejdspladsen valgte at fokusere på en forbedring af vagtplanlægningen, bl.a. gennem implementering af et nyt IT-system. Overgangen til det nye vagtplanlægningssystem var en lang proces, som ved 'follow-up' endnu ikke var tilendebragt. Det er sandsynligt, at de indledende møder sammen med forundersøgelsen har været med til at sætte retningen for projektet.

Plejecenter 2

På plejecenter 2 gav resultaterne fra forundersøgelsen et ret broget billede, som pegede på udfordringer på mange områder samtidigt. Der var omfattende problemer med samarbejdet, og dårlige sager var blevet eksponeret i pressen og havde skabt organisatoriske 'traumer'. Arbejdsmiljøet var præget af lav tillid og utryghed, primært mellem ledere og medarbejdere. Der var en ny og velldt leder, som ønskede at rette op på situationen. Den grundige problemafdækning var på denne arbejdsplads ikke tilstrækkelig til, at arbejdspladsen kunne finde en fælles retning at arbejde videre ud fra. Der blev lavet et interventionsdesign hvor lederne, 2 medarbejderrepræsentanter og 4 vagtplanlæggere var enige. Men 2 medarbejderrepræsentanter sagde fra, hvorefter lederen valgte at stoppe processen, og samarbejdet blev afbrudt før afholdelse af workshop med medarbejdere.

Det er sandsynligt, at plejecenter 2 har accepteret invitationen til at deltage i projektet bl.a. fordi det ville tilføre konsulenthjælp. Samtidig var projektgruppen interesseret i at få en sidste arbejdsplads med i projektet. Dette kan have bidraget til, at forventningsafstemningen mellem arbejdspladsen og projektgruppen ved projektstart ikke har været tilstrækkelig grundig.

Sammenfattende

Resultaterne peger på, at forundersøgelsens grundige problemafdækning på tre af arbejdspladserne gjorde det muligt at få samlet og fælles billede af arbejdspladsens udfordringer og målrette

indsatsen meget præcist efter, hvordan problemerne tegnede sig. Den grundige problemafdækning har med stor sandsynlighed på disse arbejdspladser bidraget til, at ledere og medarbejdere følte sig 'set' og forstået og fik et fælles udgangspunkt for udvikling af indsatser. Det er sandsynligt, at de mere komplekse og omfattende problemstillinger på de to plejecentre har kaldt på en anderledes og mere omfattende indsats end det, der var planlagt i det generiske design, og at dette har bidraget til udvidelsen af designet med mange ekstra møder og megen øvrig kommunikation mellem konsulent og ledelsen.

Forventningsafstemning og inddragelse af medarbejdere

Det er gentagne gange blevet understreget i implementeringsforskningen, at medarbejderdeltagelse er vigtig, kan øge forståelse og ejerskab samt skabe bedre forventninger til indsatsen (Nielsen & Randall, 2013). Wijn & van der Doef (2022) har blandt andre anbefalet en partcipativ inddragelse af medarbejderne som medskabere i processen. At sikre aktivt engagement og deltagelse blandt nøgleinteressenter er formuleret som det første af Sigtuna-principperne, og det præciseres, at involvering af medarbejderne kan være særlig relevant i implementeringsfasen (Von Thiele Schwarz et al., 2021).

I forlængelse heraf var det et naturligt udgangspunkt for interventionen, at medarbejderne skulle inviteres med i udviklingen af de konkrete, lokale indsatser, og processen blev planlagt med dette som en forudsætning.

Hvordan og under hvilke omstændigheder kan inddragelse af medarbejderne i processen bidrage til relevant indhold i indsatser og ejerskab?

Bostedet og hjemmeplejen. Både på bostedet og i hjemmeplejeteamet var arbejdspladsens udfordringer knyttet til planlægning og koordinering i hverdagen, og det blev besluttet at gennemføre relativt enkle prøvehandlinger, bl.a. med ændringer i mødestruktur og kommunikation. På begge arbejdspladser passede projektets begrænsede krav til allokering af arbejdstid fra medarbejdere og ledere godt til de mulige ressourcer, og inddragelsen var samtidig tilstrækkelig til at skabe en ramme for medarbejdernes samskabelse omkring indsatserne.

I praksis lykkedes det på begge arbejdspladser at inddrage de fleste af medarbejderne i workshops. I hjemmeplejen blev der gennemført en samlet workshop med medarbejderne i teamet, på bostedet en workshop for hver af de to afdelinger.

Workshoppen blev på begge arbejdspladser vurderet som særdeles vellykket. Særligt lederne fremhævede det positive i, at der var en klar struktur og ramme kombineret med et rum for indflydelse. En af lederne sagde ved det opfølgende interview:

"De [konsulenterne] er kommet med nogle klare rammer og modeller, som medarbejderne kunne tilpasse deres arbejdsgange i. Det har været helt optimalt for at skabe de forandringer, og få medarbejderne med om bord. Det har været meget konkret, og det har skabt nogle gode dialoger, der har bidraget til succes i indsatserne".

Ved efterundersøgelsen havde hjemmeplejen og den ene afdeling på bostedet fastholdt de fleste af indsatserne, mens den anden afdeling ikke havde (se tabel 3). På begge arbejdspladser blev indsatserne fortsat justeret og videreudviklet for at passe bedst muligt til praksis. Medarbejdernes aktive inddragelse og medvirken i udvikling af indsatser har uden tvivl bidraget til bedre sammenhæng mellem indsatser og praksis, større ejerskab og engagement og bedre forankring.

I den afdeling på bostedet, hvor man havde svært ved at fastholde de besluttede forandringer (morgen- og refleksionsmøder), skyldtes det ikke manglende engagement fra medarbejdernes side, men snarere begrænsede kompetencer til mødeledelse og begrænset ledelsesstøtte til at fastholde

(se næste afsnit). Medarbejderinddragelsen kan her have bidraget til at øge forventningerne til, at der ville ske positive forandringer og har dermed skabt en desto større skuffelse, når det i praksis ikke lykkedes at indfri dem. Desuden kan det have spillet en rolle, at de to afdelinger har kunnet sammenligne sig med hinanden undervejs, hvilket kan have bidraget til større utilfredshed og skuffelse i den afdeling, som havde svært ved at implementere forandringerne.

På plejecenter 1 og 2 var der langt flere ansatte, og ledelsen mente, at det ville være for stort et ressourceudryk at trække et større antal medarbejdere ud af plejen for at deltage i en workshop. På plejecenter 1 blev medarbejderne primært inddraget gennem repræsentanterne i styregruppen. Workshoppen gav dem mulighed for at bidrage til et detaljeret billede af de udfordringer, som den eksisterende vagtplanlægning gav anledning til, og hvad de på den baggrund kunne ønske sig af et fremtidigt system. Deltagerne udtrykte stor begejstring over sessionen.

I forbindelse med implementeringen af systemet blev en medarbejder uddannet til 'superbruger' og stod til rådighed med undervisning og rådgivning af kollegerne. Hun havde let ved at sætte sig ind i deres udfordringer med brugen af systemet, hvilket der også var stor tilfredshed med.

På plejecenter 2 kom medarbejderne til at spille en afgørende rolle for forløbet i og med, at projektsamarbejdet blev stoppet, fordi medarbejderne ønskede et andet fokus for forløbet. Selvom plejecentret afbrød forløbet, oplevede både leder og tillidsvalgte, at der ved efterundersøgelsen var sket en 'uforklarlig' positiv udvikling. Arbejdsmiljørepræsentanten mente, at det måske var fordi, de havde lært lederen bedre at kende. Lederen tilføjede, at der var sket:

".....et eller andet, der er i god retning. Om det var fordi vi valgte at sige, 'at nu stopper vi op og træder to skridt tilbage, og kigger hinanden i øjnene og lytter til, hvad vi tænker, mener og ser'. Det kunne godt være, hvis projektet kom nu, at vi ville være klar på en helt anden måde."

Det er sandsynligt, at lederens lydhørhed overfor medarbejderne har bidraget til at løsne op for nogle af vanskelighederne i samarbejdet. Med et negativt fortegn kom resultaterne her til at understrege vigtigheden af, at medarbejderne kan se sig selv i og bidrage til beslutninger om forandringer på arbejdspladsen.

Øget tillid. Både på plejecenter 1 og i hjemmeplejen voksede tilliden mellem medarbejdere og ledelse også i takt med projektets forløb og medarbejdernes oplevelse af at blive lyttet til. Dette var for så vidt også tilfældet på plejecenter 2, hvor ophøret af samarbejdet med projektet formentlig bidrog til, at medarbejderrepræsentanterne følte sig hørt af ledelsen. På bostedet var der i udgangspunktet en høj grad af tillid i den ene afdeling, men mindre grad i den anden afdeling. Projektet så ud til at forstærke disse tendenser i hver sin udviklingsretning.

En kultur præget af åbenhed, tillid og engagement (Roodbari et al., 2021) samt af proaktiv deltagelse (Jaspers et al., 2022) er blevet fremhævet som væsentlige aspekter ved konteksten af betydning for mulighederne for at gennemføre interventioner.

Sammenfattende

Medarbejdernes inddragelse i udvikling af de lokale indsatser bidrog i høj grad til, at disse blev forankret i de lokale udfordringer, at medarbejderne var motiverede for at fastholde indsatserne og i nogen grad at tilpasse og videreudvikle dem. Som en ekstra gevinst var der på flere af arbejdspladserne tegn på, at der skete en forbedring af tilliden mellem medarbejdere og ledere undervejs i processen.

Workshoppen var en meget positiv oplevelse for medarbejderne og i de tilfælde, hvor løsningsforslag og handleplaner derefter blev ført ud i livet, har det bidraget positivt til medarbejdernes oplevelse og ejerskab. I den afdeling på bostedet, som i mindre grad lykkedes med at fastholde de

besluttede indsatser, er det dog sandsynligt, at den positive oplevelse af medarbejderworkshoppen snarere har bidraget til at øge skuffelsen, når implementering og fastholdelse udeblev.

Resultaterne understreger kvaliteten af, at medarbejderne bliver inviteret ind som medskabere af indsatserne og samtidig, at inddragelsen kan medføre skuffede forventninger, når den ikke bliver så omfattende som forventet og ønsket, eller når det i praksis ikke er muligt at skabe de ønskede forandringer.

Også tidligere forskning har observeret blandede effekter af medarbejderinddragelse (Daniels et al., 2017). Cedstrand et al. (2021) beskriver erfaringer fra en intervention, hvor en meget omfattende medarbejderinddragelse gav bagslag, fordi forventningerne ikke blev indfriet. Denne problemstilling afspejles i et af Sigtuna-principperne, der handler om at prioritere interventionsaktiviteter med god balance mellem indsats og belønning (Von Thiele Schwartz et al., 2021).

Tilpasning, læring og kontinuitet

Et andet af Sigtuna-principperne handler om at udvikle organisatorisk læringskapacitet for at sikre, at læring høstes af organisationen og dermed kan understøtte fremtidige forandringsprocesser (ibid). Daniels et al. (2021) beskriver, hvordan lærings- og ledelsesstrukturer tilsammen kan understøtte tilpasning og kontinuitet i implementeringen. Løbende overvågning af processen, problemløsning, justering og forbedring af indholdet kan samtidig bidrage til, at der sker en gradvis organisatorisk læring, og at implementeringen fortsætter kontinuerligt (ibid).

Hvilke roller spiller ledelsen og styregruppen for implementering, fastholdelse og forankring af indsatsen?

Designet lagde op til en involverende proces og samarbejde mellem ledelse og medarbejdere. Antagelsen var, at en styregruppe med bred repræsentation ville bidrage til bredere legitimitet, og at styregruppens ansvar for implementering og evaluering ville bidrage til bedre fastholdelse og videreudvikling af den nye praksis. Processen skulle være eksemplarisk for arbejdspladserne i den forstand, at den skulle vise vejen til, hvordan de efterfølgende kunne gennemføre ændringer igennem prøvehandling og løbende justeringer.

På alle arbejdspladser lykkedes det at nedsætte styregrupper med de relevante aktører fra ledelsens og medarbejdernes side. I praksis kom styregruppens rolle til at variere.

Hjemmeplejen og bostedet kom fra samme kommune, og der var fra start fuld opbakning fra den øverste ledelse i kommunen. Teamlederen var i starten skeptisk, fordi han var bange for, at projektet ville forstyrre den igangværende sammenlægning af teams med bredere målgrupper. Han fandt dog efterhånden ro i projektets udmøntning og konkretisering af idéer til lokale handlemuligheder og endte med at være meget positivt stemt overfor projektet.

Lederen sagde ved evalueringsinterviewet:

"De [medarbejderne] har taget det seriøst efterfølgende, og vi har fulgt op og brugt evalueringsredskaberne..... vi har fået gennemført det meste. De tiltag der blev aftalt, har alligevel levet videre, også som noget man husker hinanden på."

Det er dog usikkert, om det er styregruppen som sådan, der har bidraget til at fastholde indsatserne, eller om det snarere er ledere og medarbejdere i fællesskab.

På bostedet var projektet for den ene af de to afdelingsledere i fuld overensstemmelse med strategi og ønsker. Ved efterundersøgelsen havde afdelingen formået at fastholde, tilpasse og videreudvikle indsatserne efter deres behov, og alle var meget tilfredse med resultaterne. Både ledelse og medarbejdere var især glade for resourceskemaerne til at skabe overblik og prioritering, og de oplevede, at de faste morgenmøder betød, at mere af det, der var planlagt, også blev gennemført.

Det var med til at lette ansvaret for den enkelte og bedre kollegaskabet. En medarbejder sagde ved efterundersøgelsen:

"Planlægning, skemaer og forventningsafstemning fjerner et ansvar fra ens skuldre.... Man kender slagets gang i løbet af dagen – tingene kan ændre sig, men som udgangspunkt har vi en plan, som gør, at vi har tid til at prioritere hinanden som kollegaer."

Den anden afdelingsleder var mere usikker på værdien af de tiltag, som blev vedtaget, og efterfølgende var der problemer med at fastholde tiltagene i den afdeling. Både morgenmøder og 'stop-op' møder (med faglig refleksion) blev afholdt i starten, men begge var delvist ebbet ud ved efterundersøgelsen. Medarbejderne syntes det gav værdi, når de sad til møderne, men det fungerede kun, så længe lederen påtog sig opgaven med at facilitere og styre. Det var vanskeligt for medarbejderne selv at tage initiativet til at styre møderne, og det var for uklart, hvem der skulle gøre det. Lederen havde i denne afdeling også svært ved at se, at der var brug for at arbejde med prioriteringsskemaer, mens medarbejderne gerne ville.

På plejecenter 1 var der et stort ledelsesspænd. Der var ikke ansat egentlige mellemledere, men alene teamkoordinatorer uden ledelsesbeføjelser. Dette afstedkom uklarhed om koordinatorernes loyalitet overfor hhv. medarbejderne og ledelsen, og gjorde informationsflowet imellem parterne sårbart. Lederen var vant til at gennemføre projekter, hun var ambitiøs og lærevillig og brugte projektet som et supplement til at understøtte den retning, som hun allerede selv havde sat for udviklingen af arbejdspladsen. Lederen kom derfor til at spille en større rolle i beslutninger og implementeringsprocessen end tiltænkt, og styregruppens rolle blev mere begrænset. Ved det opfølgende interview blev det italesat både af repræsentanter fra styregruppen og af lederen selv, at styregruppen skulle have haft en større rolle i projektet, og at der havde været en vis skuffelse i gruppen over ikke at få mulighed for mere indflydelse.

Implementeringen af et nyt vagtplanlægningssystem indebar store ændringer i en række rutiner og arbejdsopgaver og en helt ny praksis for medarbejderne omkring håndtering af ønsker og ændringer i deres vagter. Ved evalueringen var implementeringen endnu ikke tilendebragt, og der var stadig en række frustrationer relateret til tekniske fejl i det nye system. På trods heraf og på trods af, at styregruppen ikke havde haft den funktion, som var tiltænkt, oplevede medarbejderrepræsentanterne, at projektet havde bidraget til bedre inddragelse: *"Der er sat fokus på, at kollegaerne bliver hørt i deres frustrationer"*. Ledelsen var glad for, at medarbejderne ikke modarbejdede forandringerne: *"Vi var heldige eller dygtige, når vi får dem til at acceptere det."*

Medarbejderne syntes, at ledelsen havde været lydhør og fundet timerne til at løse problemerne, selvom det havde taget lang tid. En arbejdsmiljørepræsentant sagde om processen: *"Vi skruer på mange knapper og forsøger os frem. Så er der bump, men så finder vi en vej igen."* Dermed udtrykte hun ganske præcist den bestræbelse, som lå indbygget i designet om at afprøve ændringer, evaluere og justere dem i en iterativ proces. Det er usikkert, om det er projektet, som har bidraget til denne måde at arbejde på eller snarere ledelsen, men i hvert fald var der et 'fit'.

Plejecenter 2. Styregruppen lykkedes som nævnt ikke med at gennemføre nogen indsats, men nogle af repræsentanterne har derimod medvirket til, at den blev standset. Udsagnene fra leder og medarbejder i opfølgningsinterviewet kunne tyde på, at dette var en god beslutning for arbejdspladsen.

Sammenfattende

Sammenfattende sandsynliggør resultaterne, at styregruppernes brede sammensætning og repræsentation af medarbejdere og ledelse både på bostedet og i hjemmeplejen har været vigtig i forhold til at skabe legitimitet, ejerskab og forankring i praksis. Løsningerne blev udviklet af dem, som skulle bruge dem, hvilket har medvirket til relevans og mening. Samtidig bidrog det med stor sandsynlighed til, at der hverken på bostedet eller i hjemmeplejeteamet forekom modstand mod de indførte tiltag og forandringer, men tværtimod ønske fra medarbejderne om at tilpasse og fastholde dem.

Også på de to plejecentre var styregrupperne vigtige. På plejecenter 1 mest i kraft af, at der var skuffede forventninger knyttet til, at det ikke lykkedes styregruppen at få den ønskede rolle. Alligevel lykkedes implementeringen af den nye vagtplan. På det andet plejecenter fik nogle af medarbejderrepræsentanterne en vigtig rolle i forhold til at stoppe samarbejdet på trods af ledelsens og vagtplanlæggerens umiddelbare ønske.

På trods af styregruppernes vigtige funktion i forbindelse med at sikre legitimitet og ejerskab, pegede resultaterne på, at det måske snarere var ledelsens ansvar for implementeringen af indsatserne, der var afgørende for fastholdelsen. I hvert fald spillede ledelsen i de tre cases en meget vigtig rolle i forhold til at understøtte og sikre kontinuitet og videreudvikling af indsatserne. Ikke alle lederne var i stand til det eller ønskede at bruge de nødvendige ressourcer på at fastholde indsatsen. Både medarbejdernes og ledelsens aktive støtte af forløbet var nødvendige forudsætninger for kontinuiteten.

Konklusion

Dette interventionsstudie byggede på et generisk design for organisatoriske arbejdspladsindsatser, som skulle understøtte præcision i problembestemmelsen, forankring i ledelsen samt inddragelse og medbestemmelse fra medarbejderne.

Resultaterne fra implementeringen, gennemført på 4 arbejdspladser i plejesektoren, bidrager til implementeringsforskningen ved at understrege vigtigheden af, at indsatsen passer præcist til de aktuelle behov og problemstillinger på arbejdspladsen, at medarbejderne inddrages som aktive medskabere i processen og at indsatsen fører til læring, forankring og fastholdelse.

Resultaterne supplerer desuden den eksisterende forskning på forskellige måder.

I relation til at sikre organisatorisk 'fit' viste det sig, at en grundig forundersøgelse i nogle tilfælde kunne bidrage til en meget præcis problembestemmelse, der kunne bruges som afsæt for udvikling af indsatser.

Inddragelse af medarbejdere i udvikling af indsatser, prøvehandling og tilpasninger af disse var fundamentalt vigtig både for forankring i den lokale kontekst, for ejerskabet, for den lokale læring og for videreudvikling og fastholdelse. Samtidig var der tegn på, at det var med til at forbedre tilliden mellem medarbejdere og ledere. Medarbejderinddragelsen indebar dog skuffelse, både der, hvor det ikke lykkedes at involvere så meget som planlagt og ønsket, og der, hvor det lykkedes at involvere, men ikke at indfri forventningerne til forandringer.

Resultaterne understreger, hvor vigtigt – og vanskeligt – det er at sikre, at investeringen af medarbejderressourcer i en indsats står mål med udbyttet. Det gælder ikke alene for investeringen af arbejdstimer, men også den mentale investering og de ønsker og forventninger, som igangsættes af processen blandt medarbejderne.

En intervention gennemført som del af et forskningsprojekt løber en overhængende risiko for at ebbe ud, når projektet stopper. For at modvirke dette, er det helt centralt, at projektet skal passe præcist til arbejdspladsens ressourcer, behov og strategiske udviklingsretning. Erfaringerne understregede, at ledelsen spillede en meget vigtig rolle for fastholdelse og kontinuitet af indsatserne, og at det ikke var muligt for medarbejderrepræsentanter fra styregruppen at fastholde momentum

uden ledelsens opbakning. Erfaringerne pegede også på, at det i forbindelse med et projekt, som kan tilføre eksterne ressourcer til arbejdspladsen i form af konsulenthjælp, er ekstra vigtigt at sikre forventningsafstemning mellem projektets formål og arbejdspladsens behov og ressourcer til at gennemføre projektet.

Implementeringslitteraturen fremhæver, at arbejdspladser med en kultur, som i udgangspunktet er præget af åbenhed, tillid og engagement, har lettere ved at gennemføre organisatoriske interventioner end arbejdspladser præget af mistillid og konflikter. Dette afdækker et åbenlyst dilemma. Det er nemlig de arbejdspladser, som i forvejen er i stand til at samarbejde – også om forbedringer af arbejdsmiljøet – der får tilført ekstra ressourcer til forbedringer, mens der bliver gennemført færre psykosociale interventionsprojekter på de arbejdspladser, som har mest brug for forandring. Resultaterne fra projektet her kan skærpe og understrege pointen ved at pege på, at indsatser på arbejdspladser præget af mistillid mellem ledere og medarbejdere må starte med (gen) etablering af tillid – enten som en del af, eller forud for, gennemførelsen af andre indsatser.

Referencer

- Cedstrand, E., Nyberg, A., Sanchez-Bengtsson, S., Alderling, M., Augustsson, H., Bodin, T., & Johansson, G. (2021). A participatory intervention to improve the psychosocial work environment and mental health in human service organisations: A mixed methods evaluation study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(7), 3546. DOI:10.3390/ijerph18073546
- Creswell, J.W., Clark, V.L.P. (2011). *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Daniels, K., Gedikli, C., Watson, D., Semkina, A., & Vaughn, O. (2017). Job design, employment practices and well-being: A systematic review of intervention studies. *Ergonomics*, 60(9), 1177-1196. <https://doi.org/10.1080/00140139.2017.1303085>
- Daniels, K., Watson, D., Nayani, R., Tregaskis, O., Hogg, M., Etuknwa, A., & Semkina, A. (2021). Implementing practices focused on workplace health and psychological wellbeing: A systematic review. *Social Science & Medicine*, 277, 113888. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.113888>
- de Wijn, A. N., & van der Doef, M. P. (2021). Reducing psychosocial risk factors and improving employee well-being in emergency departments: A realist evaluation. *Frontiers in Psychology*, 12, 728390. doi: 10.3389/fpsyg.2021.728390
- Hasle, P., Thoft, E., & Gylling, K.G. (2019). *Ledelse med social kapital i den offentlige sektor*. København: Akademisk Forlag.
- Jaspers, S. Ø., Andersen, D. R., Karlsen, I. L., Pedersen, A. H. M., Andersen, L. P. S., Conway, P. M., & Dyreborg, J. (2022). Contextualizing violence prevention: How contextual aspects influence the implementation of a violence prevention initiative in prisons and psychiatry. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(1), 1-16. DOI: 10.16993/sjwop.141
- Nielsen, K., & Randall, R. (2013). Opening the black box: Presenting a model for evaluating organizational-level interventions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 601-617. DOI: 10.1080/1359432X.2012.690556
- Nielsen, K., & Miraglia, M. (2017). What works for whom in which circumstances? On the need to move beyond the 'what works?' question in organizational intervention research. *Human relations*, 70(1), 40-62. <https://doi.org/10.1177/0018726716670226>
- Paterson, C., Leduc, C., Maxwell, M., Aust, B., Strachan, H., O'Connor, A., & Greiner, B. A. (2024). Barriers and facilitators to implementing workplace interventions to promote mental

- health: Qualitative evidence synthesis. *Systematic Reviews*, 13(1), 152.
doi: 10.1186/s13643-024-02569-2
- Ravn, R. (2020). Realistisk evaluering: Et supplement eller et alternativ til effektevaluering? *Metode & Forskningsdesign*, 3(3), 1-22. <https://doi.org/10.5278/ojs.mf.v3i3.6151>
- Roczniewska, M., Tafvelin, S., Nielsen, K., von Thiele Schwarz, U., Miech, E. J., Hasson, H., Edwards, K., Abildgaard, J. S., & Sørensen, O. H. (2024). Simple roads to failure, complex paths to success: An evaluation of conditions explaining perceived fit of an organizational occupational health intervention. *Applied Psychology*, 73:1103-1130.
[wileyonlinelibrary.com/journal/apps](https://www.wileyonlinelibrary.com/journal/apps) 1103. <https://doi.org/10.1111/apps.12502>
- Roodbari, H., Axtell, C., Nielsen, K., & Sorensen, G. (2022). Organisational interventions to improve employees' health and wellbeing: A realist synthesis. *Applied Psychology*, 70(4), 823-854. <https://doi.org/10.1111/apps.12346>
- Rugulies, R., Aust, B., Greiner, B. A., Arensman, E., Kawakami, N., LaMontagne, A. D., & Madsen, I. E. (2023). Work-related causes of mental health conditions and interventions for their improvement in workplaces. *The Lancet*, 402(10410), 1368-1381.
DOI: 10.1016/S0140-6736(23)00869-3 External Link
- Ryom, P., Keller, L., & Lund, M.K. (2017). *Prioritering af kerneopgaven*. BrancheFællesskab for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig Administration.
<https://www.godtarbejdsmiljo.dk/trivsel/godt-samarbejde/social-kapital/prioritering-af-kerne-opgaven>
- von Thiele Schwarz, U., Nielsen, K., Edwards, K., Hasson, H., Ipsen, C., Savage, C., Simonsen Abildgaard, J., Richter, A., Lornudd, C., Mazzocato, P., & Reed, J. E. (2021). How to design, implement and evaluate organizational interventions for maximum impact: The Sigtuna Principles. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(3), 415-427.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1803960>
- Yin, R.K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Karen Albertsen

cand.psych., Associeret forsker, TeamArbejdsliv, karenalbertsen@gmail.com

Henrik Ankerstjerne Eriksen

cand.psych.aut., arbejds- og organisationspsykolog, TeamArbejdsliv, hae@teamarbejdsliv.dk

Johan Høy Jensen

cand.psych., seniorforsker, TeamArbejdsliv, jhj@teamarbejdsliv.dk

Tom Mårup

organisationskonsulent, Rørmosevej 10, 8270 Højbjerg, info@TomMaarup.dk

Eva Thoft

cand.techn.soc., associeret konsulent, TeamArbejdsliv, eva.thoft@outlook.dk