

Designing, Implementing, and Evaluating Sustainable Interventions in Organizations

Liv Starheim

Karina Nielsen, Glorian Sorensen, Nadia El-Salanti og Michael Munch-Hansen.

Udgivet 2025 på Oxford University Press.

224 sider. ISBN 978-0-19-779159-2.

Nu er den her! Bogen om den svære kunst at arbejde med det psykosociale arbejdsmiljø. To forskere og to praktikere er gået sammen om at skabe en sammenhængende indføring i feltet. Bogens ambition er at forene det videnskabelige og praktiske vidensfelt til en anvendelig metodebog.

Og lad det være sagt med det samme: jeg er svært begejstret for nu at have en grundbog til studerende, som kobler viden fra videnskabelige litteratur med praksisfeltet og det komplekse, foranderlige og levede arbejdsliv.

Bogens ærinde er beskrevet på side 4: *“Designing, implementing, and evaluating participatory organizational interventions require expertise in project management, intervention processes, occupational health psychology, and the translation of occupational health psychology theories into tools and methods that can be used by interventionists.”*

For at indfri denne ambition fører bogens otte kapitler os gennem faserne i en udviklingsproces rettet mod styrkelse af primært det psykosociale arbejdsmiljø i virksomheder.

The Nielsen Intervention Model (NIM) består af en 6-faset sekventiel model til et interventionsforløb i virksomheder: 1) Forberedelse, 2) Planlægning af evaluering, 3) Kortlægning, 4) Handlungsplan, 5) Implementering og 6) Evaluering. Det ligner kravene til gennemførelse af den lovpligtige arbejdspladsvurdering (APV), men i modsætning til den nuværende lidt frit svævende 'opfølgning' i kravene til APV foreslår denne model en grundig og eftertænksom planlægning af evaluering af indsatsen i starten. Fokus er derfor på at skabe målrettede indsatser, som virksomhederne efterfølgende kan vurdere virkningen af.

To gennemgående cases illustrerer, hvordan metoder, nøglefokus og inddragende processer kan udformes konkret. En fødevarer virksomhed, der arbejder med madservering, har fra starten anvendt ledelsesengagement, involvering, kommunikation og skræddersyede indsatser som bærende principper i deres forbedringsindsats. Den anden case viser, hvilke metoder og værktøjer Novo Nordisk har brugt i deres globale udviklingsproces. Igen sørger bogen for, at læseren får forskningsviden koblet direkte på metoder til at udvikle det psykosociale arbejdsmiljø i al sin levede kompleksitet.

Og kompleksitet går forfatterne 'all in' på. Vi får både præsenteret de otte faser, samt alle de anbefalinger, der ligger indenfor hver af dem. Vi får begrundet, hvordan og hvorfor IGLO-niveauerne i virksomheden skal medtænkes i alle faser, og hvordan partcipatoriske processer er en fundamental drivkraft i udvikling af en sund organisatorisk ramme omkring arbejdets udførelse. Forfatterne beskriver deltagelse som det første nøgleprincip, fordi indflydelse i og over arbejdet er en afgørende faktor i udvikling af det psykosociale arbejdsmiljø. Forfatterne argumenterer for at medarbejderindflydelse forbedrer arbejdsmiljøet, både fordi medarbejdernes viden om problemer

og løsninger medvirker til at lave bedre tiltag, og fordi indflydelse i sig selv fremmer det mentale helbred hos det autonomisøgende menneske.

Det andet nøgleprincip handler om, at ledelsesstøtte er afgørende for, at indsatser fører til de ønskede forandringer. Bogen udfolder både den øverste ledelses, mellemlederes og teamlederes roller og ikke mindst sammenhængen mellem opfattelsen af ansvar og opgaver i de tre ledelseslag for at forstå, hvordan udvikling sker. Kommunikation er det tredje nøgleprincip, og det fjerde og sidste princip handler om metoders 'fit', dvs. hvordan de passer sammen med organisationen. At skræddersy forandringsprocessen til organisationens egne erfaringer med læring og udvikling er det, der fuldfører de fire princippers nærmest ikoniske kvadrat af nøglefaktorer for vellykket implementering af arbejdsmiljøindsatser.

Og har begejstringen ingen ende? Jo, jeg må nok vedgå, at denne bog er til alle os brobyggere, der oversætter viden ud til virksomheder, mere end den er til virksomhederne selv. Selvom den er skrevet i et klart og velformuleret engelsk, er der mange lange ord og abstrakte begreber – og her er bogen måske ikke så lettilgængelig for de aktører i virksomheder, der skal tilegne sig de fornødne arbejdsmiljøkompetencer. Og allerede i indledningen understreger forfatterne deres pointe om, at viden om psykosocialt arbejdsmiljø, metoder og at kunne navigere i komplekse problemer er fundamentet for at kunne drive disse processer. Dette kalder på, at brobyggere formår at oversætte al denne viden til virksomhederne, uden at forenklingen mister grebet om de nuancer, dilemmaer og valg, der ligger i udvikling af arbejdsmiljøet.

Bogen er udgivet posthumt efter forfatteren, Karina Nielsens alt for tidlige bortgang. Heldigvis for os efterlader hun den grundbog, som vi har manglet på området. Bogen er et meget fint minde-mærke, for med denne grundbog efterlader hun et værk, som arbejdsmiljøfeltet har haft brug for, og som vil være centralt i både uddannelse og praksis mange år frem.

Liv Starheim

lektor, Institut for Teknologi og Innovation, SDU Global Sustainable Production,
lsta@iti.sdu.dk