

En integrativ SIFER-metode

Titelblad

Titel: En integrativ SIFER-metode - hvordan kan effektforskning integreres i SIFER-metoden?

Udarbejdet af: Lotte Thiim Waaben

Vejleder: Einar B. Baldursson

Fag: Klinisk organisations- og arbejdspsykologi

Sted: Aalborg Universitet

Tid: August 2008

Specialets omfang: 191.557 tegn svarende til 79,82 normalsider

Lotte Thiim Waaben

Indholdsfortegnelse

| | |
|---|-----------|
| 1. Indledning | 7 |
| 1.2 Problemformulering | 9 |
| 1.3 Introduktion..... | 10 |
| 1.4 Afgrænsning..... | 11 |
| 1.5 Begrebsafklaring | 13 |
| <i>1.5.1 Effekt, effektforskning og evidensbaseret praksis</i> | <i>14</i> |
| <i>1.5.2 Organisationer og organisationsinterventioner</i> | <i>18</i> |
| 1.6 Moderne arbejdsvilkår | 23 |
| <i>1.6.1 Afrundende bemærkninger</i> | <i>26</i> |
| 2. Metode og videnskabsteori | 28 |
| 2.1 SIFER-metoden og dens fem stadier | 28 |
| <i>2.1.1 Fordele</i> | <i>31</i> |
| <i>2.1.2 Ulemper og muligheder for videreudvikling af SIFER-metoden</i> | <i>33</i> |
| <i>2.1.3 Afrundende kommentarer</i> | <i>35</i> |
| 2.2 Group Feedback Analysis | 35 |
| 2.3 Kritisk realisme | 37 |
| <i>2.3.1 Afrunding af GFA og kritisk realisme</i> | <i>42</i> |
| 2.4 Hermeneutik..... | 42 |
| 2.5 Grounded theory | 44 |
| 2.6 Afrunding | 45 |
| 3. Case: organisation X | 48 |

En integrativ SIFER-metode

| | |
|---|-----------|
| 3.1 Casebeskrivelse | 48 |
| 3.1.1 Undersøgelserforløbet | 49 |
| 3.1.2 Refleksioner over forløbet..... | 50 |
| 4. Integration af effektforskning..... | 52 |
| 4.1 Metodologiske standarder ved effektforskning..... | 52 |
| 4.2 Indledende tanker om effektforskning i organisation X | 56 |
| 4.3 De diagnosticerede dysfunktioner..... | 56 |
| 4.3.1 Indflydelse og medbestemmelse | 57 |
| 4.3.2 Faglig udvikling og MUS-samtaler | 59 |
| 4.3.3 Velbefindende..... | 62 |
| 4.4 Overvejelser vedrørende måleredskaber | 64 |
| 4.5 Udkast til en forskningsprotokol..... | 66 |
| 4.6 Afrundende kommentarer | 69 |
| 5. Forhindringer og muligheder | 71 |
| 5.1 Den integrative SIFER-metode: en hybrid i mere end én forstand! | 71 |
| 5.1.1 Udgør hybrid mellem forskning og praksis et problem? | 71 |
| 5.2 Generaliserbarhed og gyldighed | 73 |
| 5.2.1 Sammenhænge og virkningsmekanismer | 75 |
| 5.3 Hawthorne-effekt og signalværdi..... | 76 |
| 5.4 Andre mulige måleparametre..... | 78 |
| 5.5 Ukontrollable variabler og influerende faktorer | 79 |
| 5.5.1 Tidshorisonen..... | 80 |

En integrativ SIFER-metode

| | |
|---|------------|
| 5.5.2 Motivation og entusiasme | 81 |
| 5.6 Økonomien: måske den største forhindring | 82 |
| 5.7 Ethiske overvejelser | 84 |
| 6. Konklusion..... | 86 |
| 7. Perspektivering..... | 90 |
| 8. Referenceliste | 92 |
| 8.1 Opgivet pensum | 92 |
| 8.1.1 Nye referencer..... | 92 |
| 8.1.2 Tidligere brugte referencer..... | 98 |
| 8.2 Supplerende referenceliste | 101 |
| 8.3 Hjemmesider | 102 |
| 9. Engelsk resumé..... | 103 |
| 10. Bilag..... | 104 |
| 10.1 (Bilag 1) Stress set ud fra et biologisk og fysiologisk perspektiv..... | 104 |
| 10.2 (Bilag 2) Psykiske, fysiske, adfærdsmæssige og kognitive stresssymptomer | 107 |

1. Indledning

”Studies of organizational change interventions indicate that they are not effective in improving employee well-being or in improving organizational outcomes” (Reynolds, 2000, p. 317).

Som citatet viser, så finder Reynolds (2000) ikke - i overensstemmelse med Briner (1997) - at organisationsundersøgelser har nogen positiv effekt¹. Dette hverken på medarbejderes velbefindende eller en organisations udbytte. Reynolds er grundlæggende ikke fortalere for organisationsinterventioner, hvilket i min optik kan synes en smule uheldigt. Dette begrundes jeg med, at det tilsyneladende ofte er uhensigtsmæssige arbejdsrutiner og organisationsstrukturer, der modarbejder en organisations funktion og kan virke belastende og stressende for medarbejderne.

Eksempelvis finder Baldursson og Pedersen (2002), at udviklingen mod øget social arbejdsorganisering tilsyneladende også øger den normbaserede adfærdsregulering. Dette rammer især de perifert stående medarbejdere i en arbejdsgruppe/afdeling, da disse marginaliseres yderligere socialt, hvilket kan øge tendensen til stress. Derudover har Huddleston, Stephens og Paton (2007) undersøgt belastninger i forbindelse med polititjentes arbejde i New Zealand, og denne undersøgelse indikerer, at eksempelvis for få menneskelige ressourcer, ekstra administrativt arbejde, ineffektive hjælpemidler og skifteholdsarbejde er mere belastende og stressende end voldsomme og farlige oplevelser i forbindelse med arbejdet som polititjente. Ydermere tyder det på, at arbejdsrutiner og organisationsstrukturer kan være med til at bibeholde og/eller forværre et uhensigtsmæssigt og drænende stressniveau (fx Handy, 1991, 1996; Länsisalmi, Peira & Kivimäki, 2000). Dermed synes det umiddelbart hverken rationelt eller logisk ikke at anerkende, at det muligvis er via ændringer i arbejdsrutiner og organisationsstrukturer, at forbedrede vilkår kan opnås. Således forestiller jeg mig også, at Reynolds postulat måske snarere er et udtryk for, at det på grund af organisationers dynamiske og komplekse liv er svært at vurdere effekter af organisatoriske tiltag og organisatorisk udviklingsarbejde.

¹ Se afsnit 1.5.1 for en definition af effektbegrebet.

En integrativ SIFER-metode

At organisationsinterventioner² kan have en positiv virkning, finder Cox, Griffiths og Rial-González (2000) også: *“The available evidence - described in detail, suggest that, although few in number, organizational-level interventions that aim to eliminate or control the hazards within the work environment [primary interventions³] have significant advantages and represent the best way forward”* (p. 120). Cooper og Cartwright (1997) påpeger ligeledes, at selvom der ikke er foretaget mange undersøgelser vedrørende effekten af de primære interventionsundersøgelser, så ses der en tendens til, at disse tiltag har en ønsket og langvarig virkning. At der således ikke er opnået enighed om organisationsinterventioners effekt, kan muligvis forklares ud fra blandt andet følgende to argumenter:

1) Der har generelt været (og er til stadighed) et større fokus på sekundære (og tertiære) frem for primære interventionsformer (fx Handy, 1996; Cox, Griffiths & Rial-González, 2000). Formodentligt fordi sidstnævnte er mere komplekse og omfattende og betoner det kollektive⁴ frem for det individuelle ansvar og dermed også arbejdsgiveres overordnede ansvar.

2) At den begrænsede udbredelse og anvendelse af primære interventionsformer selvsagt har bevirket, at effektforskning i forbindelse med disse befinder sig på et spædt begynderstadiet.

² I nærværende opgave fokuseres der på organisationsinterventioner/-undersøgelser, som hovedsageligt har til formål at forbedre erfarede dysfunktionelle områder i en organisation.

³ De proaktive primære interventionsformer arbejder med forebyggelse på organisationsniveau og inkluderer enten et psykosocialt perspektiv (omhandler gruppedynamikker og sociale processer) eller et socioteknisk perspektiv (vedrører objektive arbejdsbetingelser) (Kelloway, Hurrell & Day, 2008). De sekundære interventioner fokuserer på stress management og individuelle handlestrategier i forhold til at takle stressorer og de reaktive tertiære interventionsformer vedrører stressbehandling/-rehabilitering (fx Cooper & Cartwright, 1997; Lamontagne et al., 2007; Kelloway, Hurrell & Day, 2008).

⁴ Med begrebet kollektivt ansvar, mener jeg, at der bør lægges vægt på et fælles ansvar, hvad angår forbedring og eliminering af dysfunktioner i organisationsregi.

En integrativ SIFER-metode

Med udgangspunkt i disse argumenter er det min intention at videreudvikle en allerede eksisterende interventionsmetode, SIFER-metoden⁵, til en interventionsform, der ligeledes inkluderer et obligatorisk effektforskningsarbejde. Denne videreudvikling af SIFER-metoden vælger jeg at se som en art integrativ interventionsform og kalder den *en integrativ SIFER-metode*⁶ på grund af det integrerede effektforskningsarbejde⁷. Det er således mit ønske at undersøge, hvordan effektforskning kan gribes an i forbindelse med organisationsinterventioner, herunder hvordan effekter og virkninger af koordinerede udviklingstiltag kan undersøges.

1.2 Problemformulering

På baggrund af det indledende afsnit er følgende problemstilling nået:

Hvordan kan effektforskning integreres i SIFER-metoden, således at denne bliver til en integrativ interventionsform?

Problemstillingen uddybes med følgende underspørgsmål:

Hvilke elementer synes relevante at undersøge og overveje i planlægningsfasen af dette effektforskningsarbejde?

⁵ SIFER-metoden er en videreudvikling af Group Feedback Analysis og er skabt i et samarbejde mellem Frank Heller (Tavistock Institute), Bendt T. Pedersen (Aalborg Universitet), Claus Friche (Arbejds- og Miljømedicinsk Afdeling Skive Sygehus) og professor Tom Cox (Universitetet i Nottingham) (Baldursson, in press a).

⁶ Denne interventionsform skal gerne have en tilgang tilsvarende system tilgangene, hvor en primær interventionsform kan kombineres med sekundære og tertiære tiltag, hvis sådanne vurderes relevante eller nødvendige. Her skal der altså intervenseres pro- såvel som reaktivt alt afhængig af behovet og situationen (fx Arthur, 2004; Lamontagne et al., 2007).

⁷ Min tilgang til at integrere effektforskning i SIFER-metoden vil særligt være inspireret af forskellige artikler omhandlende evaluering af organisationsundersøgelser, da det er svært at finde udgivet materiale vedrørende effektforskning af organisationsundersøgelser.

Hvordan kan et udkast til en forskningsprotokol over effektforskningsarbejdet tage sig ud?

Hvilke forhindringer og muligheder forventes erfaret i forbindelse med pågældende effektforskningsarbejde?

1.3 Introduktion

Specialet er inddelt således, at der efter dette introduktionsafsnit præsenteres et afsnit vedrørende afgrænsning og derefter et begrebsafklaringsafsnit, hvori jeg hovedsageligt diskuterer begreberne effekt, effektforskning og evidensbaseret praksis. Derefter præsenteres tanker om organisationer og organisationsinterventioner, hvorefter jeg kort behandler emnet moderne arbejdsvilkår med den hensigt at belyse nuværende vilkår, som organisationer og medarbejdere lever med.

Hovedafsnit 2 indkapsler fundamentet for specialet, nemlig den anvendte metode og de grundlæggende videnskabsteoretiske overvejelser. Indledningsvist beskrives og diskuteres SIFER-metoden, hvor fordele, ulemper og mulige forbedringsområder ved metoden undersøges. Dette for at vurdere, hvordan der kan integreres effektforskning i SIFER-metoden, således at denne bliver til en integrativ interventionsform. Herefter beskriver og diskuterer jeg udgangspunktet for SIFER-metoden, dvs. Group Feedback Analysis og kritisk realisme, hvor der qua sidstnævntes videnskabsteoretiske islæt præsenteres nogle ontologiske og epistemologiske overvejelser. Derudover nævner jeg her kort aktionsforskning, da denne metode er fundamentet for udviklingen af Group Feedback Analysis. Efterfølgende præsenteres tanker fra hermeneutikken og grounded theory, da disse rummer filosofiske og metodiske overvejelser, der ligeledes er relevante i forbindelse med en integrativ SIFER-undersøgelse og det deri eksisterende effektforskningsarbejde.

I hovedafsnit 3 fremvises en case bestående af en organisationsundersøgelse, som jeg i samarbejde med to medstuderende har foretaget fra nov. 2006 til okt. 2007. Denne undersøgelse er samtidig den, der har affødt min interesse for at udarbejde en integrativ SIFER-metode. Inddragelsen af casen har til formål at konkretisere diskussionen og gøre denne så håndgribelig som muligt. I dette afsnit beskriver jeg altså det tidligere undersøgelsesforløb og fremsætter nogle overvejelser over vores arbejde med dette.

En integrativ SIFER-metode

Efterfølgende i hovedafsnit 4 nås kernen af specialet, nemlig integrationen af effektforskning i SIFER-metoden. Her undersøges det, hvorledes jeg sammen med mine to medstuderende kunne have arbejdet videre med vores organisationsundersøgelse. Indledningsvist fremsættes nogle tanker om metodologiske standarder ved effektforskning og det mulige videre arbejde med dette i organisation X. Derefter præsenteres tre erfarede dysfunktionelle områder i organisationen, der diskuteres og analyseres ved brug af relevant teori. Efterfølgende diskuteres det, hvorledes vi kunne have undersøgt effekter af foreslåede og iværksatte udviklings- og implementeringstiltag i forhold til de tre kerneproblematikker. Afsnittet afrundes med overvejelser vedrørende måleredskaber, og der fremvises et muligt udkast til en forskningsprotokol, som skal opsummere de indledende tanker om planlægnings- og effektforskningsarbejdet.

Til slut i specialet i hovedafsnit 5 diskuterer jeg forhindringer og muligheder i forbindelse med at arbejde med effektforskning. Her vil der både blive præsenteret overvejelser i forhold til det foreslåede effektforskningsarbejde i organisation X såvel som mere overordnede og generelle overvejelser om forhindringer og muligheder i forbindelse med effektforskning. Således diskuteres emnerne: Den integrative SIFER-metode: en hybrid i mere end én forstand; Generaliserbarhed og gyldighed; Hawthorne-effekt og signalværdi; Andre mulige måleparametre; Ukontrollable variabler og influerende faktorer; Økonomien: måske den største forhindring og Ethiske overvejelser.

Afslutningsvist udarbejdes en konklusion, hvor videreudviklingen af SIFER-metoden og besvarelsen af problemstillingen indkapsles. Derefter fremsættes en perspektivering, som efterfølges af referencelisten; herunder en opgivet referenceliste med nye og tidligere anvendte referencer, en supplerende referenceliste og anvendte hjemmesider. Disse efterfølges af et engelsk resumé og bilaget.

1.4 Afgrænsning

Jeg afgrænser mig fra at gå helt i dybden med en metodefilosofisk diskussion vedrørende SIFER-metodens grundlag. Dette gøres af interesse-mæssige årsager, hvor interessen er forankret i, hvorledes der sideløbende med en SIFER kan arbejdes med effektforskning. Derudover mener jeg

En integrativ SIFER-metode

ikke, at det - i forbindelse med den praktiske implementering af effektforskning i SIFER-metoden - er særdeles vigtigt at vurdere og kritisere de bagvedliggende metodefilosofiske tanker. Det er dog naturligvis en forudsætning for nærværende opgave, at SIFER-metoden og dens bagland tages op til revision, men derudover bliver energien hovedsageligt brugt på at undersøge og diskutere muligheder for at arbejde med effektforskning og på at udarbejde en integrativ SIFER-metode.

I nærværende opgave diskuteres kun arbejdsrelaterede belastninger og stressfaktorer. Således laves der en unaturlig men nødvendig opdeling mellem medarbejderes arbejdsliv og privatliv, idet det er arbejdslivet, der er relevant i forhold til besvarelsen af pågældende problemstilling. Dette dog ikke med den hensigt at negere det interagerende aspekt mellem arbejdsliv og privatliv.

Ydermere behandler jeg hovedsageligt problemstillingen indenfor rammerne af vidensbaserede organisationer og virksomheder⁸, idet organisationen i den senere præsenterede case er af en sådan art. Således vil jeg i afsnit 1.6 ”Moderne arbejdsvilkår” hovedsageligt diskutere emner, der vedrører den vidensbaserede arbejdsplads og vidensarbejderes virkelighed.

Jeg afgrænser mig desuden fra at gå i dybden med effektforskning i forbindelse med psykoterapi, da mit fokus ikke er på individer men på organisationer. Alligevel er jeg interesseret i at inddrage og undersøge lidt udvalgt materiale vedrørende metoder til effektforskning af psykoterapeutisk arbejde, da der foreligger en del mere materiale⁹ herom. Desuden kan dette materiale give nogle interessante perspektiver på effektforskning generelt.

⁸ Vidensbaserede virksomheder har mennesker som deres største ressource, idet det er gennem disses viden og kundskaber, at organisationen kan udvikle, producere og sælge dens produkter og derved overleve. Det meste af arbejdet her er af intellektuel karakter, hvor flertallet af medarbejderne har taget en længere varende uddannelse (Alvesson, 2000). Denne arbejdsform betegnes også af Toffler (1984) som hjernearbejde og beskrives her nærmest udelukkende i en glorificerende form (fx i Jacobsen & Tonboe, 2004; Jacobsen, 2004).

⁹ Som situationen er nu, så eksisterer der ikke meget materiale vedrørende effektforskning af organisationsinterventioner. Der er ellers meget fokus på evidensbaseret praksis indenfor psykologien, men dette synes særligt at vedrøre psykoterapeutisk arbejde - se eksempelvis Zachariae (2007), Hougaard (2007), Vandborg (2008), Christiansen (2008). Dette kan måske skyldes, at det er nemmere at ”måle” effekter af individuel psykoterapi, hvorimod arbejdsmiljøer er særdeles komplekse. Hvis dette er tilfældet, så synes det uheldigt, da et arbejdsområdes sværhedsgrad ikke bør afholde professionelle fra at forsøge at foretage organisatorisk udviklingsarbejde, der er baseret på evidens.

Derudover afgrænser jeg mig fra at diskutere fordele og ulemper ved implementerings- og udviklingsforslagene i afsnit 4, da disse kun skal berøres kort. Hovedformålet med at fremsætte disse er nemlig at skabe en naturlig overgang mellem fokuset på de dysfunktionelle elementer og det foreslåede effektforskningsarbejde. Af samme årsag inddrager jeg heller ikke teorier om forandringsprocesser og udvikling af organisationer.

Selvom begrebet stress inddrages flere steder i opgaven, så er det vigtigt at understrege, at mit arbejdsfelt hovedsageligt ligger indenfor organisationspsykologien, idet mit fokus er på udvikling af organisatoriske dysfunktioner og ikke på fremme af medarbejderes sundhed. Inddragelsen af stress er således ikke funderet på en tilbundsgående beskrivelse af stressbegrebet men på en løbende inddragelse af dette, hvor det synes relevant.

Afslutningsvist skal det understreges, at selvom min intention frem for alt er at forbedre og udvikle organisationer, herunder organisationsstrukturer, arbejdsvaner, rutiner etc., så mener jeg selvsagt samtidig, at dette arbejde skal gribes an i overensstemmelse med en almen medmenneskelig forståelse og forskellige etiske spilleregler. Derudover anerkender jeg, at en bearbejdelse af sådanne dysfunktioner kan have en sundhedsfremmende virkning, men dette vil være i sekundær og ikke primær forstand. Jeg tager således udgangspunkt i den organisationspsykologiske verden med fokus på organisatorisk udvikling og forbedring og ikke den sundhedspsykologiske verden med fokus på fremme af sundhed.

1.5 Begrebsafklaring

I dette afsnit præsenteres en begrebsafklaring af begreberne effekt, effektforskning og evidensbaseret praksis. Således vil jeg til at starte med fremlægge de gængse og normativt bestemte definitioner på de nævnte begreber, som de anvendes indenfor forskning i den naturvidenskabelige, den humanvidenskabelige og den samfundsvidenskabelige verden. Dette med den hensigt at skabe et fra starten fastdefineret begrebsapparat, der udgør udgangspunktet for den videre diskussion og besvarelsen af problemformuleringen. Derudover vil jeg kort behandle begreberne organisation og

organisationsintervention, så der skabes en klar forståelse for, hvordan jeg opfatter organisationer og interventioner heri.

1.5.1 Effekt, effektforskning og evidensbaseret praksis

Ordet effekt betyder det at have en virkning og/eller at bevirke et resultat (Bang et al., 1999), hvilket indebærer, at der er sket en forandring eksempelvis med en genstand, i et relationsforhold etc. Effektforskning og effektundersøgelser hentyder derimod til det at forske og undersøge en interventions effekt (Nissen, 2007). Eksempelvis kan forskere bruge effektforskning til at undersøge såkaldte "hårde" effekter - eksempelvis om en tumor bliver større, mindre eller forbliver uforandret efter en bestemt behandling. De kan også undersøge "bløde" effekter, til eksempel om kvalme eller forskellige smerter stiger, falder eller forbliver uforandret/uforandrede ved en bestemt behandling (www.VIFAB.dk/forskning/forskning_effekt_alternativ_behandling_naturmedicin/om_effektforskning). I pågældende speciale behandles effekter, der er kendetegnet ved at være bløde af karakter, idet disse, som det erfares i hovedafsnit 4, vedrører udtalelser, vurderinger og holdninger omkring forskellige arbejdsbetingede omstændigheder.

Effektforskning er fundamentet for, at der kan udvikles evidensbaseret praksis, der indebærer, at oplysning, undersøgelse, forebyggelse og behandling skal bero på forskningsresultater. Ordet evidens stammer fra det latinske ord *evidentia*, som betyder klarhed/vished (Nissen, 2007). Begrebet evidensbaseret praksis opstod i England i 1980'erne og knyttes ofte til den engelske læge Archibald Cochranes, der allerede i 1972 udgav en bog, hvori han påpegede, at langt de fleste medicinske behandlinger var uden dokumenteret effekt, og at flere anvendte behandlingsformer var dokumenteret til at være direkte skadelige (Hougaard, 2007a). I dag eksisterer der desuden et Nordisk Cochrane Center, som støttes af staten og udgør en del af Rigshospitalet (www.cochrane.dk/clib/index.htm). Begrebet er via Cochranes blevet udviklet indenfor den medicinske og naturvidenskabelige verden, men bruges også indenfor humanvidenskaberne. Nogle teoretikere og praktikere mener dog ikke, at den praktiske anvendelse af begrebet kan bruges på samme måde i den psykologiske verden, som den anvendes i den naturvidenskabelige. Eksempelvis finder Olsson (2007), at der mellem de to verdener foreligger nogle modsigende ontologiske og epistemologiske overvejelser med de positivistiske og empiristiske tanker på den ene side og de

fænomenologiske og hermeneutiske tanker på den anden side. Dette synes dog at være et udtryk for en forholdsvis konservativ og dualistisk funderet tankegang, som ikke understøttes i nærværende speciale, idet jeg - jævnfør kritisk realisme¹⁰ - tilsigter at overskride alle former for dualisme, der ses som værende kunstige opdelinger (Buch-Hansen & Nielsen, 2007, p. 53). At den dualistiske tankegang ikke støttes her, begrundes desuden med, at mange af de undersøgelser, der foretages i psykologisk regi, er af positivistisk karakter.

Evidensniveauer

Om en effekt er evident eller ej, skal ikke opfattes som et ja eller nej spørgsmål, men snarere som et spørgsmål om, *hvor lidt* eller *hvor meget* evident en effekt er. Altså et spørgsmål om, hvor signifikant et resultat synes at være. Evidensundersøgelser er således ikke baseret på et kategorielt men et dimensionalt princip:

”Evidensundersøgelser [er] ikke baseret på et kategorielt princip: Enten er resultatet evident eller ej, men snarere på et dimensionalt princip: Resultaterne kan være mere eller mindre evidente, således kan man tale om forskellige evidensniveauer, hvor de mest sikre resultater opnås via systematiske forskningsoversigter, de såkaldte metaanalyser” (Nissen, 2007, p. 9).

Evidensniveauerne, som Nissen (2007) referer til, ses i følgende evidenshierarki, hvor førstnævnte evidensniveau og den højest placerede forskningsstrategi udgør den mest sikre/kontrollerede interventionsform. De forskellige forskningsstrategier præciseres desuden efterfølgende med Nissens definitioner:

¹⁰ Se afsnit 2.3.

- Metaanalyser af RCT-designs
- RCT-design
- Quasi-eksperimentelle design
- Forløbs- og korrelationsundersøgelser, casestudier, aktionsforskning
- Evalueringer

(Nissen, 2007, p. 10)

RCT-design betyder randomiserede kontrollerede forsøg (*Randomized Controlled Trials*) og indebærer, at der både eksisterer en interventionsgruppe og en kontrolgruppe¹¹, hvor der foretages en præ- og en posttest af begge grupper; både den gruppe, der har gennemgået en intervention, og den gruppe, der ikke er blevet påvirket. Således kan man ved at sammenligne resultaterne fra de to grupper se og måle, om interventionen har haft en virkning og i så fald hvilken.

Metaanalyser heraf betyder, at flere RCT-designs sammenlignes, hvor man undersøger gennemsnittene fra henholdsvis alle kontrolgruppedeltagere og alle interventionsgruppedeltagere. Således gøres resultatet mere generaliserbart og signifikant, idet resultatet opnås på baggrund af flere ensartede interventioner og dermed et større antal deltagere, hvilket er det mest ønskeværdige.

*Quasi-eksperimentelle*¹² *design* indeholder ikke en decideret kontrolgruppe, derimod sammenlignes en interventionsgruppes posttest med en ny gruppes præ-test. Eksempelvis kan en 4. klasses posttest resultater sammenlignes med en 3. klasses præ-test resultater - en 3. klasse, der ikke har været

¹¹ Her er det nødvendigt, at deltagerne i de to grupper ikke adskiller sig grundlæggende fra hinanden, hvad angår eksempelvis diagnose, alder, køn, etnicitet m.m., da der skal være opfyldt nogle krav vedrørende demografisk og diagnostisk homogenitet (Nissen, 2007).

¹² Quasi betyder ligesom, næsten eller pseudo.

En integrativ SIFER-metode

udsat for den samme intervention, som interventionsklassen eksempelvis har gennemgået det foregående år¹³.

I forbindelse med *forløbs- og korrelationsstudier* følger man en stor gruppe af personer i en længere periode og ser hvorledes det går dem, der udsættes for en bestemt intervention.

Casestudiet adskiller sig fra de førnævnte tilgange, idet der her undersøges et aktuelt fænomen i dets naturlige kontekst. Derudover anvendes der flere forskellige dataindsamlingsmetoder - kaldet triangulering¹⁴ eller metodeflerhed - det være sig eksempelvis brug af observation, interview, spørgeskema m.m.

Aktionsforskning indebærer derimod, at der qua aktioner og handlinger produceres data i modsætning til blot at observere på afstand. Således foretages der eksempelvis nogle planlagte interventioner i en organisation, som så medfører visse resultater/data, der føres tilbage til organisationen med henblik på udvikling af nye aktioner, der skal igangsættes.

Derudover hentyder *evaluering* til oftest teoriløse evalueringer og diskussioner om en intervention, evalueringer der eksempelvis baseres på interviews. I forlængelse heraf er det vigtigt at understrege, at når jeg bruger begreberne evaluering og evalueringsarbejde, så anvender jeg ikke Nissens definition men bruger begreberne i en mere overordnet forståelse - som det blot at evaluere og bedømme noget.

¹³ Således tages der højde for en af de væsentligste fejlkilder ved effektforskning; modning, som er de biologiske og psykologiske modningsprocessor, der sker uafhængigt af interventionen (Nissen, 2007). Ligeledes handles der etisk i modsætning til i nogle situationer, hvor der bruges kontrolgrupper, idet det er svært at forsvare, hvorfor eksempelvis alvorligt syge mennesker skal placeres i en kontrolgruppe - og dermed ikke få ekstra behandling - blot for videnskabens skyld. Se desuden afsnit 5.7.

¹⁴ Triangulering kan bruges til at videnskabeliggøre eksempelvis et casestudie, idet der bruges flere metoder og kilder til at opnå evidente resultater (Yin, 1994 i Nissen, 2007, p. 16).

En integrativ SIFER-metode

Disse evidensniveauer synes relevante at have for øje, når jeg eksempelvis skal foretage en organisationsundersøgelse inkluderende et effektforskningsarbejde. Det synes nemlig essentielt at være bevidst om, på hvilket evidensniveau man arbejder, idet niveauet fortæller noget om, hvor generaliserbare og gyldige de erhvervede resultater anses for at være, hvilket diskuteres nærmere i hovedafsnit 4 og afsnit 5.2. Således synes det vigtigt indledningsvist at overveje, hvor den integrative SIFER-metode, på baggrund af dennes forskningsstrategi, placerer sig i det fremsatte evidenshierarki. Her vil jeg blot antyde, at den integrative SIFER kan ses som enten et casestudie eller en form for aktionsforskning, hvilket behandles løbende i de resterende hovedafsnit. Hvad angår evidenshierarkiet, så er det ydermere mit ønske senere i opgaven at sætte spørgsmålstejn ved, om RCT-designs og metaanalyser heraf er de mest sikre og anvendelige i forbindelse med effektforskning af organisationsundersøgelser. Og at undersøge, om man ikke også kan foretage metaanalyser af eksempelvis casestudier (eller integrative SIFER-undersøgelser).

1.5.2 Organisationer og organisationsinterventioner

I en organisation eksisterer der overordnet set tre niveauer, der indvirker på og er med til at konstituere hinanden. Dette er individniveauet, gruppeniveauet og organisationsniveauet. En organisation er samtidig, ligesom et individ, en selvstændig organisme, der dog bør undersøges og forstås som en del af en større virkelighed, dens kontekst. Organisationer synes nemlig at eksistere på baggrund af en ekstraorganisatorisk virkelighed såvel som en intraorganisatorisk virkelighed, idet den både tilpasser sig det omkringliggende samfund, samtidig med at der internt i organisationen foregår integrationsprocesser på individ- og gruppeniveau (Schein, 1985, 1990 i Länsisalmi, Peiró & Kivimäki, 2000, p. 550).

I nærværende speciale opfattes en organisation som en organisme, der ligesom et individ kan diagnosticeres på baggrund af forskellige dysfunktioner (ex. Menzies, 1998; Hatch & Schultz, 2002), og som blandt andet indkapsler fælles sociale forsvarsmekanismer (ex. Peiró, 2008; Torkelson & Muhonen, 2008; Menzies, 1998; Handy, 1996), kollektive perceptioner (Peiró, 2008), kollektive vurderinger (Torkelson & Muhonen, 2008), fælles handlinger (Handy, 1991, 1996) og fælles følelser (Fineman, 1995; Länsisalmi, Peiró & Kivimäki, 2000).

En integrativ SIFER-metode

Når en organisation diagnosticeres, er det dog ikke ensbetydende med, at denne ses som værende syg, på samme måde som når individer diagnosticeres. I organisationsregi skal en dysfunktion forstås i forhold til en organisations overordnede funktion og hensigt (og dermed dens eksistensgrundlag og eksistensberettigelse), som er at generere overskud. En dysfunktion defineres således her som en størrelse, der på grund af en funktionsforstyrrelse modarbejder en organisations hensigt. Når dette er tilfældet kan en organisation have brug for hjælp udefra for at kunne løse og bearbejde de erfarede problematikker. Dette skyldes blandt andet, at medarbejdere, selvom de kan efterrationalisere over individuelle handlinger og kollektive adfærdsmønstre - og måske har en fornemmelse for, at disse ikke er hensigtsmæssige - ikke nødvendigvis selv kan gøre noget for at påvirke disse. Dette: *“Either because they [the stressors] are tacit and taken-for-granted features of organizational life ..., operating at a more less pre-conscious level ..., or because the individual is relatively powerless to affect them (e.g. the formal rule of law)”* (Fineman, 1995, p. 127).

Finemans udtalelse stemmer til en vis grad overens med Bourdieus (1996, 1999) determinerende syn på samfundsstrukturers indflydelse på individet, som han ser som værende styret og kontrolleret oppefra af den symbolske magt og den symbolske vold¹⁵. Leontjew (1974) synes at have lignende tanker og pointerer, at: *“society produces the activity that shapes its individuals”* (i Wulf & Rohde, 1995, p. 58). Disse perspektiver insinuerer, at samfundsborgere og dermed også medarbejdere til en vis grad styres af tilsyneladende ikke-erkendte fælles betingelser, hvilket en undersøger bør være bevidst om, når denne gennemfører en organisationsundersøgelse. Perspektiverne virker dog samtidig ret radikale og determinerende, og disse synes heller ikke umiddelbart at stemme direkte overens med grundlæggende tanker fra kritisk realisme - som er en af grundpillerne i dette speciale. Her anses et individ nemlig tilsyneladende for at være et væsen, der til en vis grad er determineret, men som samtidig har mulighed for at agere og reagere:

All social structures - for instance the economy, the state, the family, language - depend upon or presuppose social relations - which may include the social relations between capital and labour, ministers and civil servants, parent and children. The relations into which people enter pre-exist the individuals who enter into them, and whose activity reproduces or transforms them; so they are

¹⁵ Symbolsk vold og magt er baseret på materielle og strukturelle forhold. Disse bevirker, at de regerende og øverste instanser - via en stille og umærkelig vold, som ikke engang dens ofre mærker - kan bevare magten og deres position i samfundet (Bourdieu, 1999).

En integrativ SIFER-metode

themselves structures. And it is to these structures of social relations that realism directs our attention - both as the explanatory key to understanding social events and trends and as the focus of social activity aimed at the self-emancipation of the exploited and oppressed (Bhaskar, 1989, p. 4 i Collier, 1994, p. 10).

For at vende tilbage til dysfunktionsbegrebet, så kan det overordnet siges, at jeg ønsker at anvende en art diagnostisk tankegang uden at inkludere et sygdomsbegreb. Dette kan nemlig antyde, at organisationen befinder sig i en patologisk tilstand, som kan være svær at komme ud af. Dermed synes det mere hensigtsmæssigt at bruge et dysfunktionsbegreb, der betoner, at organisationen nærmere er mærket af en (midlertidig) funktionsforstyrrelse, der kan bearbejdes. Organisatoriske dysfunktioner skal dog stadig udredes og diagnosticeres, hvorefter relevante implementeringsforslag kan udarbejdes med henblik på at bearbejde dysfunktionerne¹⁶. En bearbejdning eller reducere af dysfunktioner, der eksempelvis udgør arbejdsbetingede stressorer, vil samtidig have den attråværdige bieffekt (en form for sekundær gevinst) at reducere medarbejderes symptomer på stress, som det også blev insinueret i afgrænsningen.

Organisationsinterventioner

En organisationsintervention er hovedsageligt baseret på rationelle og bevidst foretagne handlinger, der finder sted samtidig med de mere tilfældige og til tider irrationelle ændringer, der løbende opstår i alle organisationer. En organisation bør nemlig betragtes som værende konstitueret af både quasi-stabile strukturer såvel som fortløbende ændringer, som omgivelserne, samfundet og medarbejdernes adfærdsmønstre er med til at producere (Tsoukas & Chia, 2002). Organisatoriske udviklingsstrategier skal dermed ses som episodiske tiltag, der foregår i et kontinuerligt forandrende arbejdsmiljø (Weick & Quinn, 1999).

¹⁶ I forlængelse heraf synes det vigtigt at understrege, at problemområder og dysfunktioner i sig selv næsten altid vil betone mere ønskværdige omstændigheder, som der skal arbejdes hen imod. Disse bliver i dette speciale betegnet mulige succeskriterier og vil blive anvendt i forbindelse med integrationen af effektforskning i SIFER-metoden i hovedafsnit 4.

En integrativ SIFER-metode

I forbindelse med en organisationsintervention er det ydermere nødvendigt at være opmærksom på, hvor der er et problem (en dysfunktion). Er det eksempelvis på mikro-, meso- eller makroniveauet¹⁷, eller er der måske problemer på flere af niveauerne på samme tid. Dette synes ofte at være tilfældet, idet niveauerne ikke skal ses som adskilte men som interagerende instanser. Alt efter dysfunktionernes alvor, og om der intervernes på flere af organisationens niveauer, så må det samtidig formodes, at forandringsprocessen og den tidsmæssige horisont varierer. Dette er en central tanke for det senere fremsatte udviklings- og effektforskningsarbejde og er et emne, der vil blive taget op i underafsnit 5.5.1.

Derudover er det essentielt at påpege, at interventioner på en og samme tid kan bevirke positive såvel som negative resultater (fx Briner & Reynolds, 1999; Lamontagne, 2007), hvilket naturligvis også angår organisationsinterventioner, der kan medføre både ønskede og uønskede forandringer. Ensartede tiltag og interventionsmetoder indvirker desuden forskelligt i forskellige organisationer, hvor situationen, arbejdskulturen, medarbejderne, arbejdsvaner etc. spiller en afgørende rolle for udfaldet (www.dr.dk/DR1/penge/2008/04/02131351.htm). Når der intervernes i arbejdsmiljøer er der altså mange indvirkende faktorer, som i samspil med interventionsarbejdet kan udmunde i forskellige virkninger og effekter. Således må effektive organisationsinterventioner belyse forhindringer og barrierer for forandring, hvor erfarede ressourcestærke områder kan anvendes som værktøj og facilitatorer til at påvirke sådanne problematikker (Van Bokhoven, Kok & Van der Weijden, 2008, p. 215).

Samtidig er det vigtigt at understrege, at forbedring og udvikling af organisationer og arbejdsmiljøer ikke skal forstås som forbedring i én bestemt retning, og at der kun foreligger ét ønskeligt resultat/mål. Dette skyldes, at forskellige resultater ofte kan være ønskelige på hver deres måde. Derudover er det essentielt at have for øje, at man for det meste ikke kan vælge et mål til uden at vælge et andet fra. Til eksempel er det svært at opnå både fleksible og stabile arbejdsvilkår.

¹⁷ I dette speciale defineres mikroniveauet til at indebære opgaver, arbejdsrutiner og -vaner, mesoniveauet til at omhandle organisationens form, hierarki og struktur, mens makroniveauet defineres til at vedrøre organisationen som helhed (subjekt), hvilket inkluderer en overordnet tænkemåde, forestillingsverden, kollektive følelser m.m.

En integrativ SIFER-metode

I forhold til at opnå ønskede effekter, så vil der dog altid, når der intervereres i en organisation, foreligge nogle overordnede mål, kaldet effektmål. En organisations grundlæggende mål er som tidligere nævnt at generere overskud, hvorfor en organisationsinterventions overordnede effektmål er at hjælpe til med at sikre dette. For at forbedre chancerne for et godt udbytte, kan organisationsinterventioner umiddelbart have en af følgende to tilgange:

- 1) At øge effektiviteten og produktiviteten gennem en bearbejdelse af eksempelvis strukturelle dysfunktioner, således at salg og profit stiger (den organisationspsykologiske tilgang).
- 2) At forbedre medarbejderes sundhed, hvorved der opnås bedre trivsel og dermed i sidste ende en øget produktion (den sundhedspsykologiske tilgang).

Disse to effektmål er udtryk for en organisations henholdsvis ”hårde” og ”bløde” virksomhedsmål (Arnetz, 2006) og må anerkendes for deres gensidige påvirkelighed. Således forventes det som tidligere antydnet, at en intervention bestående af en organisationspsykologisk tilgang også i større eller mindre grad vil påvirke medarbejdernes sundhed og trivsel. Omvendt forestilles det også, at en sundhedspsykologisk tilgang til en vis grad vil påvirke organisatoriske dysfunktioner¹⁸. Dette speciale funderes dog som nævnt i den organisationspsykologiske tilgang, hvorfor bedre trivsel og medarbejdersundhed kun anses for at være ønskværdige og mulige sekundære effekter.

Afslutningsvist skal det understreges, at det som tidligere nævnt er svært at forudsige effekter og resultater af forskellige tiltag. Alligevel virker det nødvendigt at have en formodning om sådanne, da dette synes essentielt i forbindelse med at vække en arbejdsgivers interesse. ”*Der hersker ikke nogen tvivl om, at politiske beslutningstagere og bevilgende myndigheder i stigende grad vil stille*

¹⁸ Arnetz (2006) finder til eksempel, at der er en klar sammenhæng mellem en medarbejders sundhed og en arbejdsplads økonomiske vækst (p. 302). Personligt er jeg dog (nok ikke overraskende) tilhænger af primært at anvende den organisationspsykologiske tilgang, som dog i overensstemmelse med de i indledningen benævnte systemtilgange kan kombineres med sundhedspsykologiske tiltag, såsom stressmanagement. Jeg finder det nemlig nødvendigt at have en organisatorisk og socialpsykologisk indsigt, idet jeg ikke er overbevist om, at eksempelvis stressmanagement har den store effekt, hvis der ikke samtidig arbejdes med mulige organisatoriske dysfunktioner og stressorer.

spørgsmål til dokumentationen og fremsætte krav om evidens i forbindelse med beslutninger om at yde støtte til behandlinger” (Zachariae, 2007a, p. 24). Således synes det nødvendigt at kunne fremholde formodede forandringer og effekter overfor en arbejdsgiver, hvor det samtidig må understreges, at det er umuligt at forudse den eksakte effekt, og at andre utilsigtede effekter også kan vise sig at være ønskelige.

1.6 Moderne arbejdsvilkår

Med samfundsudviklingen og den teknologiske udvikling (Arnetz, 1997) er industrisamfundet langt hen ad vejen blevet skiftet ud med et globaliseret, informationsudvekslende og vågent videnssamfund (Folkow, 2006). I løbet af de sidste 20-30 år er der således sket nogle iøjnefaldende forandringer, også hvad angår arbejdskulturer, arbejdsorganisering og organisationsstrukturer. Der er dannet nye moderne organisationer og dermed også nye arbejdsvilkår. I dag stilles der eksempelvis store krav til den enkeltes evne til at være fleksibel og omstillingsparat (fx Anell & Wilson, 2000; Johansson, 2005), samtidig med at medarbejdere anses for i sig selv at være en organisations hovedressource og -kapital (Alvesson, 2000).

Med sådanne nye arbejdsvilkår og nye produktionsformer er der ligeledes kommet nye belastningsprofiler (Baldursson & Pedersen, in press). Mange af de belastninger og udfordringer, som individet står overfor i dag, synes nemlig at være forholdsvis abstrakte og uhåndgribelige, idet der særligt er tale om sociale og mentale udfordringer (Nesse & Young, 2000, p. 83). Dette står som en klar modsætning til livet i jæger- og samlersamfundet, hvor individet stod overfor mere fysisk livstruende udfordringer, som stresssystemet¹⁹ skulle hjælpe den enkelte med at kapere. *”I stedet for den primitive tilværelses håndgribelige fysiske trussel, udsættes vi nu for en stadigt intensivere og mere foranderlig strøm af information, udfordringer og symbolske trusler mod vor sikkerhed, til tider nok så reelle”* (Folkow, 2006, p. 33). I forlængelse heraf synes det dog relevant at pointere, at det tilsyneladende ligeså ofte er individet selv, der, ved at stille for store krav til sin egen formåen, presser sig selv for meget: *”Most stresses in modern life arise ... from our tendency to commit ourselves to personal goals that are too many and too high”* (Nesse & Young, 2000, p. 83). Af

¹⁹ Se bilag 1 for en beskrivelse af stresssystemets fysiske elementer.

En integrativ SIFER-metode

sådanne mål ses til eksempel det stigende fokus på personlig og faglig udvikling (fx Jacobsen, 2004) og behovet for at være et supermenneske, der magter og kan overskue alt (Rasmussen, 2005).

De nye arbejdsvilkår har i høj grad givet den enkelte mere frihed på grund af eksempelvis flekstid og hjemmearbejdspladser (fx Rasmussen, 2005; Johansson, 2006). Samtidig har den enkelte fået mere indflydelse og ansvar, hvilket synes at have bevirket, at en del medarbejdere næsten er blevet deres egne chefer. Dermed har disse også overtaget mange af de bekymringer, der tidligere lå hos deres overordnede, hvorfor det kan være sværere at lægge arbejdet fra sig og holde fri (Rasmussen, 2005, p. 188). Med hjemmearbejdspladserne er grænserne mellem arbejde og fritid desuden blevet udvisket (Johansson, 2006, p. 75), hvilket har medført, at en medarbejders identitet ikke længere er nøje opdelt i en arbejdsidentitet og en privatidentitet (fx Rasmussen, 2005). Dette skyldes ydermere, at man som vidensarbejder ikke nødvendigvis kan være kreativ eller finde løsninger på problemer, når dette ønskes, og at nogle idéer først dukker op efter fyraften; når man handler ind, træner eller er på vej i seng (ibid., p. 187). Således er arbejdet tit i bevidstheden eller underbevidstheden, selvom man har fri. Dette understreger, at arbejdet fylder meget i en vidensarbejders liv, hvorfor også arbejdsidentiteten udgør en stor plads i den enkeltes privatidentitet. Problemer på arbejdet kan dermed føles som en personlig trussel og opfattes som et privat anliggende (fx Glyshaw, Cohen & Towbes, 1989 i Baldursson & Pedersen, in press; Alvesson, 2000).

Som beskrevet i indledningen, så finder Baldursson og Pedersen (2002) desuden, at udviklingen mod øget social arbejdsorganisering gennem en forøget normregulering tilsyneladende marginaliserer de i forvejen perifert stående medarbejdere i en arbejdsgruppe eller afdeling, hvilket kan øge tendensen til stress. Arnetz (1997) pointerer derudover, at den teknologiske udvikling kan medføre stress på grund af blandt andet:

- 1) Den kontinuerlige udvikling af nye computerprogrammer og -redskaber.
En udvikling som mange medarbejdere har svært ved at følge med i.
- 2) Et konstant og øget fokus på forbedring, optimering og effektivitet.

- 3) Det mere udbredte arbejde med computere, som bevirker, at mange medarbejdere oplever en manglende respons på deres arbejdspræstationer.

Dermed understreges det ligeledes, at computere i sig selv ikke er en garanti for effektivitet, idet medarbejdere kompetencemæssigt og genetisk set skal kunne følge med (Arnetz, 1997). Som tilføjelse hertil så beskriver Baldursson og Pedersen (in press), hvordan længere perioder med en øget og voldsom arbejdsbyrde - hvilket ikke er unormalt for videsnarbejdere - kan påvirke disses korttidshukommelse og koncentration. Dette er naturligvis særdeles problematisk i forhold til udarbejdelsen af deres arbejdsopgaver og deres professionelle liv generelt. Et af kendetegnene ved ”moderne” stress synes således samtidig at være, at symptomer og reaktioner herpå til en vis grad rammer de funktioner, som vidensarbejdere i særdeleshed anvender.

Arbejdsvilkår og dysfunktioner

Selvom mange af disse nye vilkår som nævnt betyder med frihed for den enkelte, så har mange af dem altså også en bagside. Nogle af de nye arbejdsvilkår har nemlig tilsyneladende potentiale for at udvikle sig til at blive stressorer og udmunde i forskellige organisatoriske dysfunktioner. Sådanne påvirker som belyst i forrige afsnit effektivitetsniveauet og organisationens hovedfunktion og formål - at generere overskud.

I sjældnere tilfælde kan dysfunktioner resultere i længerevarende og/eller kronisk stress²⁰, hvorfor stress også er blevet præsenteret som samfundets nye traume (Prætorius, 2007) og et vilkår i det moderne arbejdsliv (Dalsgaard, 2006). Dette har givet en fornemmelse for, at der måske er tale om en epidemi eller en ny vestlig folkesygdom (Byrnit, 2006). I min optik synes det dog at være for tidligt at drage så determinerende konklusioner, da der er tale om forholdsvis nye arbejdsvilkår og

²⁰ Hvorvidt stressfaktorer og stimuli medfører kronisk stress, skyldes tilsyneladende også individuelle forskelle, såsom individets personlige vurdering af situationen, vedkommendes tidligere oplevelser og indlærte copingstrategier (fx Lazarus, 2006; Folkow, 2006, p. 44) eller adfærds-/personlighedstype, eksempelvis type-A-adfærd/-personlighed (Rasmussen, 2005, pp. 79-82; Lundberg, 2006, pp. 273-274). Jeg mener, at dette perspektiv er vigtigt at have in mente, selvom jeg ikke er enig med Lazarus, når han beskriver og fremholder stress som et individuelt anliggende. Derved negligeres det centrale kollektive ansvar.

tendenser, hvis konsekvenser endnu ikke er fuldt udforskede. Disse patologiserende perspektiver på stress findes heller ikke at være af særlig relevans for dette speciale og det organisationspsykologiske fokus, der tillægges heri. Her er det snarere arbejdsbelastninger, stress og dysfunktioner, der udgør organisatoriske udfordringer, og som kommer til udtryk dagligt på mange moderne arbejdspladser, der er af interesse.

1.6.1 Afrundende bemærkninger

Når man intervenerer i en organisation, synes det dermed nødvendigt at have et indblik i moderne arbejdsvilkår, idet disse er af stor betydning for en organisations funktionsevne. Derudover kan disse muligvis være med til at forklare "ætiologien" bag organisatoriske dysfunktioner, altså hvordan sådanne eventuelt har udviklet sig. Dette er med til at understrege, at det er essentielt at arbejde med en organisationspsykologisk tilgang i forhold til at bearbejde organisatoriske dysfunktioner, idet der foruden relevant teori bør inddrages et fokus på moderne arbejdsformer og moderne organisationsdesign.

Derudover synes et organisatorisk udviklingsarbejde at fordrer, at undersøgeren har et godt indblik i den pågældende organisationsklients kultur, da denne rummer normsæt, fælles implicite regler, fælles følelser og meninger etc., som er vigtige at tage højde for. "*Changing an organization's culture beyond adjustments to its rational rhetorics (e.g. statements of mission, goals, tasks and scripts) means that shared, tacit meanings and feelings have to be accessible, and amenable to manipulation*" (Fineman, 1996, p. 122).

Her synes det endvidere vigtige at pointere, at hvis der ikke tages fat om forskellige arbejdsproblemer og dysfunktioner, så synes der at være en risiko for, at disse kan udvikle sig til forholdsvis svære organisatoriske funktionsforstyrrelser. Dette i de tilfælde, hvor der på en arbejdsplads udvikles eksempelvis uhensigtsmæssige kollektive forsvarsmekanismer (Menzies, 1998; Handy, 1996) eller kollektiv stress (fx Fineman, 1996; Handy 1996), som for alvor synes at kunne modarbejde en organisations funktionsevne og dens overordnede økonomiske mål.

En integrativ SIFER-metode

Mit ønske med at fremsætte dette afsnit har således været at understrege behovet for at være opmærksom på mulige konsekvenser af forskellige moderne arbejdsvilkår. Derudover har afsnittet haft til hensigt at påpege nødvendigheden af at ændre på belastende omstændigheder - eksempelvis et dysfunktionelt arbejdsmiljø eller en dysfunktionel organisationsstruktur - hvis organisationer vil sikre et ønsket effektivitets- og produktionsniveau. Derved kan de menneskelige ressourcer vedligeholdes og ikke de organisatoriske dysfunktioner og stressorer. I forlængelse heraf må det ligeledes formodes, at de arbejdsgivere og samfund, der tager sig godt af den menneskelige kapital, får betydelige konkurrencemæssige fordele (Levi, 2006, p. 70).

2. Metode og videnskabsteori

I dette hovedafsnit præsenteres SIFER-metoden, som jeg som nævnt tidligere sammen med to medstuderende har arbejdet med i praksis i forbindelse med en større organisationsundersøgelse. I dette arbejde erfarede jeg fordele såvel som ulemper og bemærkede potentielle forbedringsområder. Disse erfaringer har netop affødt interessen for at udarbejde nærværende speciale, hvor jeg ønsker at arbejde videre med SIFER-metoden med den hensigt at undersøge, hvorledes et løbende effektforskningsarbejde kan integreres i metoden.

Dermed præsenterer jeg først SIFER-metoden, hvorefter jeg diskuterer fordele og ulemper ved denne. Derefter ser jeg på muligheder for at videreudvikle metoden ved at integrere effektforskning heri og dermed forsøge at udarbejde en integrativ SIFER-metode. Efterfølgende præsenteres og diskuteres den metodologiske baggrund for og de videnskabsteoretiske tanker bag SIFER-metoden og derudover nogle eksisterende overensstemmelser mellem denne metode og andre metodetilgange. Afsnittet vil således efterfølgende indbefatte en præsentation af GFA (og ganske kort aktionsforskning), kritisk realisme, hermeneutik og grounded theory. Disse tilgange præsenteres, idet SIFER-metoden indkapsler forskellige metoder, sammenkobler dele af forskellige teorier og har nogle overordnede overvejelser tilfælles med blandt andet Grounded Theory. Der vil dermed særligt være vægt på ligheder og overlap mellem de præsenterede tilgange og metoden og ikke på forskelle og modsætninger mellem disse. Til sidst i dette hovedafsnit fremsættes idéen om, at den integrative SIFER-metode skal funderes i en art metodisk kannibalisme.

2.1 SIFER-metoden og dens fem stadier

SIFER-metoden dækker over en grundlæggende åben, fordomsfri og kontekstspecifik tilgang, der skal sikre, at det kun er de relevante og i-tale-satte problematikker i pågældende arbejdsmiljø, der behandles. Med denne tilgang ønsker undersøgeren at gøre sig så neutral som muligt og at sætte sig foruden sit eget referencepunkt (Olsson, 2002a). Samtidig antages det, at organisationens medarbejdere ved bedst, og at det er disse, der skal gøre forskerne opmærksomme på aktuelle problematikker såvel som organisationens ressourcestærke sider.

SIFER-metoden vægter metode- og teoriflerhed højt og indeholder et overordnet arbejdsinstrument med forskellige metodiske valgmuligheder. Metoden er en videreudvikling af Hellers (1976) Group Feedback Analysis²¹ (GFA) og bygger på de samme metodologiske overvejelser. SIFER-metoden er til forskel fra GFA et udtryk for en bredere og mere processuel orienteret metode (Baldursson, in press a) og fordrer ydermere en teoretisk forankret organisationsforståelse (Baldursson, 1998). Udvalgte teorier inddrages alt efter de observerede problematikker og/eller ressourcer og bruges til analysearbejdet af resultaterne og organisationsklienten. Samtidig revurderes teorierne, hvis observationerne og datamaterialet udtrykker noget modstridende i forhold til disse. Dette for at tage højde for "the procrustian approach", hvor forskere kun undersøger de problematikker, der passer på eksisterende viden (Cox et al., 2007) og for at sikre sig imod, at al datamaterialet ikke bliver presset ned i allerede etablerede kategorier:

"Every qualitative researcher should take heed of his warnings about forcing data into preconceived categories through the imposition of artificial questions. However, data collecting may demand that researchers ask questions and follow hunches, if not in direct conversation with respondents, then in the observers' notes about what to look for" (Charmaz, 2000).

SIFER-metoden anses ligesom GFA for at være et godt organisatorisk udviklings-, lærings- og træningsredskab (Baldursson, in press a; Heller, 1976), men mens GFA-modellen indeholder tre stadier, så er SIFER-metoden udvidet til følgende fem stadier:

1: Study

I opstartsfasen planlægges samarbejdet mellem undersøger og klient samtidig med, at en kontrakt forhandles på plads. Efterfølgende startes et udvælgelsesforløb, hvor et repræsentativt udsnit af organisationens ansatte udvælges, herunder personer fra ledelsen såvel som fra medarbejdergruppen. Nogle af disse deltager i de indledende interviews, mens andre bliver en del af styregruppen. De udvalgte individer betragtes som lokale specialister, hvorfor styregruppen anses for at være en vigtig sparringspartner til forskerne. På baggrund af de indledende interviews og

²¹ GFA bliver præsenteret i afsnit 2.2.

samtalerne med styregruppen når forskerne frem til forskellige problemstillinger og fokusområder. På dette stadie bruges der desuden kræfter på at skabe et fælles sprogkodeks og en aktuell begrebsstruktur, der er tilpasset den pågældende organisationskultur (Baldursson, in press a). Dette muliggør, at et kontekstualiseret spørgeskema²² af konkret relevans for organisationen kan udvikles og sendes ud til tilfældigt udvalgte medarbejdere (Andersen, 2004).

2: Involvement

Det andet stadie dækker først og fremmest over indsamling af datamateriale ved brug af spørgeskemaer. Det er på dette stadie, at den reelle interventions- og ændringsproces træder i kraft, idet deltagerne er nødsaget til at reflektere over og nøje vurdere deres omgivelser. Samtidig udfordres de til at give udtryk for deres eget syn på organisationen og dennes forskellige niveauer (Baldursson, 1998). Efterfølgende starter en præliminær analyse af dataene. Værdien af disse betinges af, i hvor høj grad det indsamlede materiale giver et dækkende billede²³ af, hvordan alle organisationens individer opfatter de forhold, der søges belyst (Baldursson, in press a). Afslutningsvist skal stadiet udmunde i en psykologisk profil af de organisatoriske aktører (Andersen, 2004).

3: Feedback/Readback

Det tredje stadie indeholder en cyklisk tilbageformidlings- og genfortolkningsproces af undersøgelsesmaterialet. Dette pågår i samarbejde med styregruppen, hvor tilbageformidlingen først og fremmest sker gennem en skriftlig rapport, der diskuteres igennem og fortolkes på ny²⁴. I denne fase undersøger forskerne, hvad udtalelserne og måleresultaterne eventuelt er udtryk for. Denne proces bør gentages indtil, der ikke længere på baggrund af diskussionerne dannes ny viden hverken for klient eller forsker. Endvidere er det på dette stadie, at spørgeskemaet re-evalueres på baggrund af arbejdet med dataene (Andersen, 2004).

²² Der kan også arbejdes mere med interviews og/eller observationsarbejde i forbindelse med SIFER-metoden, men eftersom vi i den senere fremsatte undersøgelse hovedsageligt anvendte spørgeskemaer, benævnes kun dette her.

²³ Hermed menes et rigt og autentisk billede (Baldursson, in press a).

²⁴ Dette gøres ligeledes for at undgå, at forskeren ikke fortaber sig i det enorme fortolkningsunivers, denne skal håndtere. De forskellige mål, et sådant redskab som regel omfatter, risikerer nemlig meget nemt at forføre fortolkeren ind i en tågeverden af abstrakte almindeligheder (ibid.).

4-5: Evaluation and Reorientation

Afslutningsvis i undersøgelsen under fjerde og femte stadie præsenteres re-analysen af spørgeskemaerne via tilbageformidling til hele organisationen. Samtidig med dette fremlægges den udarbejdede rapport med undersøgelsesresultaterne for de implicerede parter. Herunder belyses ressourcer til hjælp i videreudviklingsprocessen og en handleplan i prioriteret rækkefølge præsenteres. Problemstillingerne fra undersøgelsen fremsættes således, samtidig med at de erfarede ressourcer belyses og aktiveres (Andersen, 2004).

2.1.1 Fordele

En af de klare fordele ved SIFER-metoden er, at der foretages en løbende validering af processen, sproget og indholdet i spørgeskemaet, samtidig med at resultaterne diskuteres, vurderes og valideres i samarbejde med styregruppen. Dette betyder, at sproget i undersøgelsens interview og i spørgeskemaet diskuteres igennem med den repræsentativt udvalgte gruppe af ansatte - de lokale specialister i styregruppen. Herved kontekstualiseres og aktualiseres spørgeskemaet, undersøgelsen og resultaterne, hvorved hele arbejdsprocessen, måleresultaterne og analyse- og fortolkningsdelen optimeres. Den måde, som spørgeskemaet udformes på, sker desuden gennem en udforskning af den måde, hvorpå kulturen internt bliver i-tale-sat og senere gennem en dialog omkring denne udforskning. Således kan spørgeskemaet ses som ikke blot en statistisk undersøgelse, men som en samtale med den enkelte respondent; et sprogligt redskab, som den enkelte kan bruge til at reflektere over sin situation. Tanken med et spørgeskema, som er udformet således, er, at det forsøger at møde den enkelte medarbejder på dennes sproglige og lokalkulturelle præmisser, således at det *"udfordrer svarpersonen til at sprogliggøre det daglige og selvgivne. Dermed ophører det med at være selvgivent og kan gøres til genstand for en overvejelse. Denne overvejelse ændrer svarpersonens opfattelse af egne omstændigheder"* (Baldursson, in press a, p. 35).

Samtidig medfører organisationsaktørernes deltagelse i evalueringsforløbet flere positive virkninger implementeringsmæssigt set. For det første bevirker deltagelsen i undersøgelsen og diskussionen af resultaterne, at deltagerne får en fornemmelse af, at de selv har været med til at udarbejde

En integrativ SIFER-metode

resultaterne. Dette udvikler hos deltagerne samtidig en følelse af, at de er medansvarlige i forhold til at påvirke og drage nytte af de udarbejdede og diskuterede resultater (Baldursson, 1998):

”Det er ... værd at hæfte sig ved, at Heller allerede i sin første artikel fremhæver metodens evne til at motivere deltagerne til at forholde sig forpligtende til resultaterne. Dette er en af grundene til, at GFA er et særdeles virksomt middel i organisationsudvikling” (Baldursson, in press a, p. 19).

Derudover er det fordelagtigt, at vi som undersøgere får mulighed for at få uddybet besvarelsenerne. Således kan vi, til trods for at vi også arbejder med kvantitative redskaber såsom spørgeskemaer, arbejde i dybden, i overensstemmelse med tanker fra kritisk realisme, og dermed nå det såkaldte virkelige domæne, der ligger under både det empiriske og det faktiske²⁵. Dermed forsøges det at nå frem til kontekstspecifikke og reelle organisatoriske sandheder.

I mindre virksomheder er det muligt at inddrage hele organisationen i undersøgelsesprocessen, hvorimod det i større organisationer ofte kun er en vis del af virksomhedens medarbejdere, der aktivt deltager i processen; enten ved at være med i de indledende interviews, ved at deltage i spørgeskemaundersøgelsen eller ved at udgøre en del af styregruppen. Således er det ikke alle ansatte, der direkte involveres i undersøgelsen, hvorfor det efter min overbevisning er særdeles relevant at informere alle medarbejdere om, at undersøgelsen foretages ved hjælp af et repræsentativt udvalgt udsnit af organisationen. Formålet hermed er, at få alle ansatte i virksomheden til at fornemme, at de er repræsenteret gennem andre kollegaer i undersøgelsesforløbet. Dette formodes at have en vis effekt på de medarbejdere, der ikke direkte inddrages i undersøgelsesarbejdet, da alle ansatte til en vis grad gerne skulle kunne nikke genkendende til undersøgelsesresultaterne, imødekomme disse og desuden være interesserede i at gennemføre det efterfølgende udviklingsarbejde. Her vurderes det dermed vigtigt, at samtlige medarbejdere løbende modtager informative e-mails og får mulighed for at deltage i de storgruppemøder, hvor forskerne henholdsvis præsenterer sig selv, den pågældende undersøgelse og til sidst undersøgelsesresultaterne, rapporten og handleplanen. Således bliver alle medarbejdere så

²⁵ Se afsnit 3.2, hvor kritisk realisme præsenteres.

vidt muligt involveret i undersøgelsesforløbet, hvorved disse samtidig får mulighed for at stille spørgsmål til forskergruppen enten via e-mails eller på storgruppemøderne.

En anden fordel, der afrundingsvist skal nævnes er, at man ved at bruge spørgeskemaer sikrer en meget tryk responsituation for deltagerne. Respondenterne udsættes nemlig ikke for det samme pres som i en interviewsituation, hvor vedkommende bliver observeret og udspurgt af en interviewer (Baldursson, in press a). Derudover opnås muligheden for fuld anonymitet ved brug af spørgeskemaer, hvilket ikke er tilfældet i en interviewsituation, hvor interviewpersonen samtidig kan føle sig nødsaget til at moderere sine udtalelser, således at disse virker socialt acceptable²⁶. I sådanne undersøgelsessituationer skal der dog altid tages højde for, at deltagere muligvis bruger deres fortællinger til at fremstille ønskede og idealiserede selvrepræsentationer (Olsson, 2002a, p. 198).

2.1.2 Ulemper og muligheder for videreudvikling af SIFER-metoden

Nogle af de ovenover nævnte fordele, indkapsler samtidig enkelte ulemper ved SIFER-metoden. Som det blev forklaret, så kan undersøgere på storgruppemøder og gennem e-mails forsøge at nå ud til og inddrage de medarbejdere, der ikke selv direkte deltager i undersøgelsen. Dette har dog formodentligt ikke den samme effekt, som det at deltage har. I forlængelse heraf er det endvidere vigtigt at være bevidst om, at de undersøgelser, der kun arbejder med feedback gruppeprocesser på styregruppemøderne ikke har den samme virkning som, hvis alle (som det kan være tilfældet i små virksomheder) eller flere af medarbejderne deltager i sådanne diskussionsforummer. I større organisationer er det således ikke muligt at nå alle medarbejderne på samme måde, hvilket formentligt vil mindske indlæringen, ansvarsfølelsen og engagementet i forbindelse med udviklingsarbejdet. I forbindelse med vores undersøgelse, der præsenteres i hovedafsnit 3, var det eksempelvis kun en tredjedel af medarbejderne, som deltog i spørgeskemaundersøgelsen og derudover var der ca. ti andre enten medarbejdere og ledere, der deltog i styregruppemøderne og de indledende interviews. Dette indebærer, at næsten 2/3 af medarbejderne ikke blev involveret i det reflekterende arbejde vedrørende organisationen, arbejdsmiljøet m.m. Således er det svært at gisne om, hvad der reelt set sker ”i” og ”med” de medarbejdere, der udelukkende bliver informeret om

²⁶ Dette gør sig sikkert også gældende i forbindelse med et spørgeskema men formentlig ikke i samme grad.

undersøgelsen, dennes formål, fremgangsmåde og resultaterne via e-mails og på storgruppemøderne.

Som tidligere nævnt så indeholder SIFER-metoden et løbende valideringsarbejde af sproget, processen og metoderne, hvor der i høj grad er fokus på statistisk signifikans og validitet²⁷. Herigennem sikrer undersøgerne, at deres arbejde er videnskabeligt forankret i forhold til en bestemt forståelse af begrebet videnskabelighed. Dermed vil det ligeledes være helt naturligt at inddrage effektforskning i undersøgelsesarbejdet, hvorved resultaterne og virkningerne kan undersøges, diskuteres og vurderes og ikke kun processen og redskaberne. Som SIFER-metoden er struktureret nu, så udforskes en undersøgelses resultater ikke obligatorisk; herunder undersøgelsens effekt og virkning, eller hvilke konsekvenser den har haft. Dette er metodens største mangel, som jeg ser det, hvorfor det netop er mit ønske, at SIFER-metoden videreudvikles til at rumme et løbende og integreret effektforskningsarbejde.

Dette, formoder jeg, kan ske ved at udbygge undersøgelsen med et ekstra punkt, der fokuserer på evaluering af igangsatte implementerings- og udviklingstiltag. Dette eksempelvis ved at inddrage posttests, hvorefter forskelle mellem præ- og posttests kan undersøges, som det blev beskrevet i afsnit 1.5.1. De herigennem nyerehvervede resultater kan derefter analyseres og diskuteres, hvor mulige forklaringer på sammenhænge mellem tiltag og observerede effekter samtidig skal søges. Metoden skal dermed gerne udvikles til at blive en form for evidensbaseret praksis, der ikke kun antager og formoder, at de anvendte redskaber og metoder er ønskværdige og har en effekt, idet dette altid undersøges. Eksempelvis er det i min optik ikke tilstrækkeligt, at Heller (1976) påpeger, at GFA og dens metodetilgang virker særdeles forpligtende i forhold til deltagerne, heller ikke selvom dette har været tilfældet i mange tidligere undersøgelser. Jeg finder nemlig, at resultater og effekter helst skal undersøges i forbindelse med enhver intervention.

²⁷ Hvad angår begrebet reliabilitet, så kunne vi kun arbejde med intern reliabilitet i forbindelse med eksempelvis sammensatte skalaer (Jensen & Knudsen, 2006). I forbindelse med en organisationsundersøgelse synes det nemlig ikke muligt at tale om ydre reliabilitet, idet der løbende sker forandringer i den enkelte person, i en afdeling osv., hvorfor man ikke kan forvente at opnå lignende svar, hvis den/de samme person/-er stilles det/de samme spørgsmål igen på et senere tidspunkt (Coolican, 2004).

2.1.3 Afrundende kommentarer

I forhold til at udarbejde en integrativ SIFER-undersøgelse så skal det bemærkes, at forskergruppen altid bør følge implementeringen af udviklingsarbejdet og løbende støtte organisationens HR-afdeling, hvis dette bliver nødvendigt. Således er det muligt at vurdere, hvorvidt implementeringen foregår succesfuldt, eller om der eventuelt foreligger mindre problematikker, der bør bearbejdes, førend udviklingsarbejdet kan fortsættes. Som en afrundende kommentar kan det siges, at det er mit overordnede ønske at forsøge at videreudvikle SIFER-metoden frem for at kritisere denne. Dette begrundes med, at jeg ser videreudviklingen af metoden som en større og mere interessant udfordring.

”It is much easier to offer convincing criticisms of other approaches than to deploy successfully any given method and, what is more, in the journals, criticism seems to be offered as much, if not more, space than work on technical development” (Pawson, 1989, p. 16).

Således er det min intention at undersøge og finde frem til en mulig måde, hvormed effektforskning kan integreres i SIFER-metoden. Dette særligt fordi jeg selv i praksis oplevede, at manglen på evaluering var utilfredsstillende. Min intention understreger ydermere, at jeg ønsker at arbejde så professionelt som muligt ved at stille kritiske spørgsmål til mig selv og mit arbejde. *”Man kan påstå, at det, som udmærker den professionelle praktiker, er hans eller hendes evne til at vurdere sin egen praksis og kritisk reflektere over kriterier for god praksis i stedet for at forsøge at implementere nogle almene regler”* (Olsson, 2007, p. 189).

2.2 Group Feedback Analysis

SIFER-metoden er som nævnt en videreudvikling af GFA, der som en del af undersøgelsesprocessen har fokus på at implementere forskningsresultater i den undersøgte organisationsklient. Hvor der førhen var efterspørgsel på generaliseringer, universale og almengyldige teorier, er det i dag nærmere konklusioner af mulig og eventuel karakter, der er af interesse (jf. Heller, 1976), idet der tages højde for det kontekstspecifikke.

En integrativ SIFER-metode

"Group feedback analysis relies on the collection of valid data and on a contingency theory. It can be adapted for different purposes. It has been described as a method of research ... and as a method of teaching" (Heller, 1976, pp. 210-211). Som en undervisningsmetode introduceres organisationsklienten via tilbagemelding for ny information på en psykologisk acceptabel måde. Dette faciliterer nye tankegange, alternative synspunkter og starter en forandringsproces, der er typisk for mange læringssituationer: *"There is evidence to suggest that feedback and discussion of factual information leads to attitude change"* (ibid., p. 216).

GFA rummer som nævnt tre overordnede stadier: 1) Indsamling af kvantificerbare informationer fra klienten. 2) Analyse af materialet. 3) Dybdeanalyse via tilbagemelding og diskussion af undersøgelsesresultaterne. Tredje fase kan på baggrund af uoverensstemmelser og/eller ny erhvervede perspektiver udmunde i et behov for en fjerde, femte eller sjette fase etc., da det er nødvendigt for forsker og organisationsklient at få diskuteret nye synspunkter igennem for at nå til enighed og for at opnå så sandfærdige fortolkninger som muligt. *"One immediately available method of reducing this conflict is to search the environment for additional information in the hope of supporting one of the elements in the imbalanced situation. Search is the starting point for a new learning experience"* (Heller, 1976, p. 217).

GFA kan betegnes som værende en art symbolsk aktionsforskning, idet metoden ikke direkte tager afsæt i aktionsforskningsparadigmet men har grundlæggende tanker tilfælles med dette (Andersen, 2004). Således ses ønsket om at gøre op med positivismen, og den dertilhørende tradition for at holde videnskab og praksis klart adskilte, eksempelvis når sociale fænomener studeres (Agyris, Putnam & Smith, 1985; Lewin 1997), også i GFA og SIFER-metoden. GFA er desuden interessant, idet tilbageformidlingsprocesserne og gruppediskussionerne muliggør en diskussion om de erhvervede resultater med organisationens aktører - og i nogle tilfælde også med andre parter, der har interesse i eller er af interesse for organisationen (Brown & Heller, 1981, pp. 144-145). Feedbackprocesserne kører så mange gange det synes nødvendigt og interessant med forskellige centrale led i organisationen. For at undersøge misforståelser og uenigheder eller for at understøtte fortolkninger, kan gruppediskussionerne desuden optages på bånd, som både forskere og deltagere efterfølgende har adgang til (ibid., p. 146). Her bør det påpeges, at SIFER-metoden med

readback/feedback-stadiet dog overvejende er udviklet med henblik på at opnå en god datakvalitet, og at denne ikke på samme måde er begrundet i en aktionsforskningsforståelse.

Det ideelle ved GFA er: 1) At resultaterne valideres på baggrund af diskussionerne om de forskellige svar og forklaringerne herpå. Og 2) At der faciliteres en dybere forståelse for dataresultaterne. Gennem diskussionerne bliver de statistiske beregninger nemlig valideret og resultaterne bliver ligeledes udbygget, uddybet og forklaret yderligere. Forskellige paradokser og modsætningsforhold kan således forklares af de lokale eksperter udelukkende via diskussionerne og uden dybere analyser og søgte teoriforklaringer m.m. *"This ... demonstrates the value of GFA in picking up and explaining apparently contradictory results"* (Brown & Heller, 1981, p. 150). Det pågående og tilbagevendende diskussionsarbejde bevirker, at resultaterne godtages, nogle mere end andre alt afhængig af medarbejderne, gruppen og/eller afdelingens situation. 3) At tilgangen kan bruges til fælles indlæring/læring eller som et redskab til forandring (Heller, 1976). *"However, acceptance of facts and reasonable inferences from them do not necessarily lead to action. At the same time we can assume that such a learning process is a stimulus or even a facilitator for action"* (Brown & Heller, 1981, p. 151). Således kan GFA ses som en måde at udvide en spørgeskema- eller interviewundersøgelse på, idet resultaterne valideres og gives en dybere forståelse, hvilket også stemmer overens med tanker fra kritisk realisme.

2.3 Kritisk realisme

Mens GFA og SIFER-metoden er udtryk for et konkret arbejdsinstrument, så giver kritisk realisme et indblik i de bagvedliggende videnskabsteoretiske overvejelser for SIFER-metoden. Ligesom ved GFA og aktionsforskning gøres der indenfor kritisk realisme op med den positivistiske tradition, hvor alt skal kunne måles og hvor forskning og praksis er adskilte instanser. Kritisk realisme²⁸ er placeret mellem traditionerne fra den moderne positivisme og de postmoderne traditioner, hvor alt er et produkt af det i-tale-satte og af diskurser. *"A plague [was declared] on both the houses of vulgar empiricism (for misreading science) and hermeneutic subjectivism (for reading science out*

²⁸ I henhold til realismen så opfattes genstande som værende uafhængigt eksisterende af mennesket og dets undersøgelse af disse. Samtidig med at genstandene ikke er direkte observerbare, så er disse til stadighed ikke uden for menneskets rækkevidde, hvad angår analyse og fortolkning af disse. Dermed adskiller realismen sig fra positivismen såvel som postmodernismen (Ackroyd & Fleetwood, 2001).

of sociology), thus leaving their own approach triumphant in its ability to span science and society” (Pawson, 1989, p. 6). Ackroyd og Fleetwood (2001) understreger ligeledes, at en stor del af de metodetilgange, som løbende er blevet anvendt de senere år²⁹, og som fortsat anvendes, hverken er forankret i positivismen eller den diskursive tradition. Disse nye tilgange kan med Pawsons (1989) ord kaldes for en form for post-empiristisk sociologi (p. 10).

I forbindelse med kritisk realisme arbejdes der med tanken om, at virkeligheden rummer tre domæner; det empiriske, det faktiske og det virkelige (Ackroyd & Fleetwood, 2001, p. 13; Buch-Hansen & Nielsen, 2007, pp. 23-25). Det empiriske domæne omhandler erfaringer og observationer, det faktiske domæne vedrører begivenheder og fænomener, mens det virkelige domæne indkapsler strukturer, mekanismer, kausale potentialer og tilbøjeligheder (ibid.). Kritiske realister mener ikke, at det kun er den målbare og objektivt tilgængelige verden, den empiriske, der skal undersøges og ej heller, at den sociale verden kan erfares qua samme teknikker, som bruges til at erfare den naturlige verden med. De sociale videnskaber synes længe at have arbejdet med og proklameret, at der skal tages højde for både sociale strukturer og meningsdannelser, når der søges forklaringer på forskellige begivenheder:

”That social structures (mechanisms, relations, powers, rules, resources, institutions and so on), as well as the meanings that actors and groups attribute to their situation (along with the discourse used to convey these meanings), must be taken into account in any explanation of events” (Ackroyd & Fleetwood, 2001, p. 4).

Kritisk realisme er kendetegnet ved følgende fire grundprincipper:

- 1) **Objektivitet** skal forstås på den måde, at det, man ved, eksisterer, eksisterer uafhængigt af, om man ved dette eller ej, idet nogle ting eksisterer, uden at de er synlige og fremtrædende.

²⁹ Disse metodetilgange har blandt andet fodfæste i Bhaskars kritiske realisme (Ackroyd & Fleetwood, 2001).

2) **Fejlbarhed** forklarer, at postulater og konklusioner, der ikke blot er konstateringer på baggrund af synlig adfærd, kan gendrives via nye erfaringer og ny information.

3) **Transfænomenalitet** betyder og hentyder til at gå bagom det tydelige og det fremtrædende. Altså at viden handler om underliggende strukturer og mekanismer, eksempelvis om molekylære strukturer og DNA, og ikke kun om det fremtrædende familiære udseende ved et menneske.

4) **Kontrafænomenalitet** understreger, at et fænomen ofte rummer noget andet og modsætningsfyldt end det, der umiddelbare kommer til syne og træder frem.

(Collier, 1994, pp. 6-7; Baldursson, in press a, pp. 14-15)

Kritiske realister bevæger sig fra det empiriske og faktiske domæne til det virkelige domæne ved at forsøge at forklare fænomener ud fra uobserverbare og underliggende mekanismer, strukturer og relationer. Denne bevægelse til det virkelige niveau foretages via *retroduktion* og *abstraktion*, hvor førstnævnte udgør et supplement til traditionelle slutningsformer såsom deduktion og induktion³⁰ (Buch-Hansen & Nielsen, 2007, p. 60). Retroduktion indebærer, at man gennem systematisk ræsonnement forsøger at finde præmissen/-erne for en bekendt konklusion og ikke omvendt, hvilket er ensbetydende med en bevægelse i dybden. Her er logikken vendt på hovedet, idet der søges efter forklaringer på en konklusion (eksempelvis en given handling eller et fænomen). Abstraktion er derimod udtryk for en art tankeeksperimenter, der skal modsvare naturvidenskabsfolkernes konkrete eksperimenter, og som gør det muligt at udvikle systematisk indsigt i de dybere sammenhænge i verden: ”Den bedste samfundsvidenskabelige praksis indebærer både konkrete og abstrakte elementer, der spiller sammen og refererer til de samme fænomener” (ibid., p. 62).

Derudover spiller *ekstraordinære omstændigheder* en vigtig rolle indenfor kritisk realisme, idet ekstreme situationer såsom kriser, overgangsfaser m.m. også er interessante og anvendelige i

³⁰ Deduktion betyder at drage konklusioner om enkelte tilfælde ud fra begreber, generelle regler eller teorier, mens induktion indebærer, at undersøgeren når en konklusion på baggrund af observation og erfaring (fx Egedius, 1994; Buch-Hansen & Nielsen, 2007).

forhold til at få viden om og af mere generel karakter. Dette lader sig gøre, idet de ekstraordinære omstændigheder er mere synlige og dermed mere tilgængelige (Collier, 1994, p. 165 og Bhaskar, 1998, p. 48 i Buch-Hansen & Nielsen, 2007, p. 63).

Begrebsklarhed er desuden et essentielt begreb indenfor kritisk realisme, hvor sproglig klarhed og et konkret begrebsparameter mellem eksempelvis forsker/undersøger og organisationsklient fordres. Bhaskar (1998) har ligefrem argumenteret for, at begrebsklarhed bør få samme status indenfor samfundsvidenskaberne, som præcise målinger har inden for naturvidenskaberne (p. 46 i Buch-Hansen & Nielsen, 2007, p. 63). I forbindelse med begrebsklarhed så argumenterer Pawson (1996, 1989) for, at forsker/undersøger og klient skal anvende akademisk sprog frem for hverdagsprog i en undersøgelse, idet teorierne dermed direkte kan diskuteres og vurderes i forhold til den erfarede situation.

“Empirical sociology needs to address forces and processes which go well beyond individuals’ interpretations and meanings. This accepted, it follows that measurement can abandon its implicit (indicator selection) or explicit (scaling) base in ordinary language and instead be subordinated to the theoretical language used in mainstream explanation” (Pawson, 1989, p. 97).

Som det ses i citatet, så finder Pawson, at inddragelse af teori er en selvfølgelighed i hverdagen og i forbindelse med analyse, forståelse og fortolkning. “*Although we can read a modern thermometer at the flick of an eye, our facility for doing so rests on centuries of conceptual and theoretical development*” (ibid., p. 62). I forbindelse med variabelanalyse og organisationsundersøgelser generelt bør teori altså inddrages i analyse-, diskussions- og fortolkningsarbejdet. Dette finder, efter Pawsons (1989) overbevisning, under alle omstændigheder sted i forbindelse med følgende to situationer:

- Individet anvender umiddelbart og intuitivt teori, når vedkommende søger at forstå og specificere hovedkoncepter eller variabler, der udgør undersøgelsesproblemet.

- Dernæst bruges teorien til at stille hypoteser op omkring de kausale sammenhænge, som kan ses/erfares mellem variablerne, eksempelvis hvilken variabel der er afhængig og hvilken, der er uafhængig.

(p. 71)

Inddragelsen af teori - i forbindelse med det som nutidens realister betegner de underliggende mekanismer, der sammenkobler de kausale sekvenser - bevirker, at sammenhængen (*cause and effect*) mellem to variabler desuden kan undersøges, idet der kan stilles spørgsmål såsom: ”Hvad er sammenhængen? Og hvorfor og hvordan er der en sammenhæng?” Sådanne spørgsmål skal besvares ved at teoretisere over de underliggende mekanismer og processer, som skaber forbindelser og sammenhænge og derudover ved at inddrage den uafhængige viden, som man allerede har om undersøgelsesobjektet (organisationsklienten). Ved at inddrage teori kan man således forsøge at beskrive og forklare formen på en sammenhæng (Pawson 1989, pp. 72-73). *“There is a predilection to connect things in realist research and writing, which is not found with such frequency or extent in other types of approach to the field [organisation and management studies]”* (Ackroyd & Fleetwood, 2001, p. 22). Dette er nærmest indbegrebet af SIFER-metoden, at forskere og organisationsklient i samarbejde og via diskussion forsøger at finde, beskrive og forstå sammenhænge mellem besvarelserne i det erhvervede datamateriale. Således antages det, at der eksisterer en erkendbar verden, som dog ofte er svær at erkende, og at erkendelsen kan videreudvikles via overvejelser om, hvad der egentligt er blevet erkendt. *“Realist analysis habitually shows how things are (or indicates how they may be) connected”* (ibid.).

Med idéen om fejlbarhed undersøger og arbejder kritiske realister med, hvordan verden ser ud nu, hvorfor de løbende må tilpasse sig omstændighederne i tilfælde af forandring og/eller nye ”beviser”. På samme måde finder jeg, at organisationsundersøgelser løbende skal tilpasses de skiftende omstændigheder i samfundet og verden, idet de tre virkelighedsdomæner, det empiriske, det faktiske og det virkelige, ændrer sig. Overordnet set kan det siges, at man som kritisk realist ikke er bange for at indrømme og erkende fejltolkninger og efterfølgende revurdere sin egen teori og holdning. Kritiske realister er nemlig grundlæggende 1) *ontologiske realister*, der mener, at virkeligheden eksisterer uafhængigt af vores eventuelle viden herom, 2) *epistemologiske*

relativister, der anerkender, at viden er et forgængeligt produkt, der ikke eksisterer uden for historisk tid, men som er socialt frembragt og 3) tror i forlængelse heraf på *rational dømmekraft* (Buch-Hansen & Nielsen, 2007, p. 35). I det verdensbillede, som kritiske realister tegner, er der således både plads til objektivitet, analyse af strukturer, underliggende mekanismer og sammenhænge, hvilket er af afgørende betydning for min tilgang til effektforskningsarbejdet i nærværende speciale. Her ønsker jeg netop - som det vil fremgå og blive beskrevet i afsnit 2.6 - at tillægge mig en art metodisk kannibalisme, hvor forskellige relevante metoder og redskaber benyttes uden at ende i ren eklektivisme og derved miste fodfæstet til kritisk realisme.

2.3.1 Afrunding af GFA og kritisk realisme

Kritisk realisme og GFA har flere lighedspunkter, idet begge tilgange vægtlægger feedback, diskussion, analyse og fortolkning i et samspil mellem undersøgere og styregruppedeltagere /interviewpersoner. GFA fokuserer på gruppeniveau, mens kritisk realisme umiddelbart defineres mere åbent og bredt og derfor ikke udelukkende fokuserer på hverken individ- eller gruppeniveau. GFA og kritisk realisme adskiller sig desuden ved at førstnævnte er udtryk for en konkret metodetilgang og et håndgribeligt metoderedskab, mens kritisk realisme indeholder eksplicite ontologiske, epistemologiske og filosofiske overvejelser. Det betyder, at kritisk realisme rummer videnskabsteoretiske og metodefilosofiske overvejelser, mens disse nærmere indgår implicit i teorien bag GFA med henvisning til aktionsforskning og dennes ideologiske overbevisninger. I forhold til kravet om at dybdeanalysere og fortolke, så kan det overvejes, om GFA ikke på samme måde, som den ses som en art symbolsk aktionsforskning, også kan ses som en praktisk anvendelse af tanker fra kritisk realisme. Kritiske realister fremhæver nemlig budskabet om, at der ikke ligger en fastforankret struktur for, hvordan undersøgelser skal gribes an og foretages. Det er således ofte op til forskeren selv at foretage valg om og strukturere den konkrete undersøgelse indenfor rammerne af kritisk realisme³¹ (Buch-Hansen & Nielsen, 2007).

2.4 Hermeneutik

Hermeneutikken tilhører humanvidenskaberne, hvor kernen og de to centrale begreber i denne er fortolkning og mening (Kvale, 1997). Hermeneutikken beskæftiger sig med en forståelse af

³¹ For en diskussion vedrørende begrænsninger ved kritisk realisme se Buch-Hansen & Nielsen (2007, pp. 101-106).

En integrativ SIFER-metode

menneskelig aktivitet og produkterne af disse, hvor der tages udgangspunkt i mennesker, der ses som værende intentionelle aktører, der mener og vil noget. Hermeneutiske tilgange er karakteriseret ved studiet af, hvad forståelse er, og hvordan vi metodisk bør gå frem for at opnå dette (Føllesdal, Walløe & Elster, 2005). Et system bruger dog ikke en hermeneutisk metode, hver gang dette søger at opnå en forståelse for og om noget. I princippet er det først, når systemet ikke forstår noget, at det kan gå hermeneutisk til værks. Da kan organismen gå til det meningsfulde men uforståelige materiale, resultat etc. og fremsætte en hypotese om, hvordan dette skal begribes, hvorefter hypotesen så skal efterprøves på materialet/resultatet. Denne cirkulære fortolknings- og forståelsesproces - den hermeneutiske cirkel - er hermeneutikkens kernebeskæftigelse og har meget til fælles med tilgangen i GFA og kritisk realisme. Når vi finder en hypotese om materialet, der passer bedre end andre hypoteser, så føler vi, at vi begynder at forstå materialet og/eller resultatet. Senere erfares det muligvis, at noget ikke passer i hypotesen, hvorefter vi kan fremsætte en ny og bedre hypotese (ibid.). I denne sammenhæng kan det virke lidt besynderligt, at tanker om verifikation af resultater fremlægges men tilsyneladende ikke tanker om, hvordan resultater derimod kan falsificeres (jf. Popper, 1973 i Christensen, 2002). Dette ses ved kritisk realisme, hvor der arbejdes med idéen om fejlbarhed, hvilket ellers synes essentielt i forbindelse med effektforskning.

I overensstemmelse med hermeneutiske tilgange så er undersøgelsesarbejdet i SIFER-metoden også baseret på hypoteser om tendenser, handlinger og sammenhænge i det indsamlede datamateriale. Dette bevirker, at forskere, når de eksempelvis anvender computerprogrammet SPSS i deres analysearbejde, kan gå ind og undersøge respondenternes udtalelser ud fra en opstillet hypotese. Qua statistisk behandling og styregruppemøder, der inkluderer refleksions- og diskussionsrunder, vil det vise sig, om hypotesen holder, og om der er belæg for nye fortolkninger og meningsslutninger. Hermeneutikken indeholder således en cirkelstruktur, hvor der gentagne gange vendes tilbage til genstandsfeltet med spørgsmål og hypoteser, hvilket også kan ses som er en integreret del af SIFER-metoden, GFA og kritisk realisme, hvor det grundlæggende handler om at nå det virkelige domæne. Fælles for disse tilgange synes at være en forkærlighed for analyse og fortolkning gennem diskussion, refleksion og kritisk stillingtagen til datamaterialet. Dette i et forsøg på at opnå en dyb indsigt i organisationen, dens aktører, eksplicite og implicite viden og de underliggende strukturer, da dette er nødvendigt for det videre implementeringsarbejde. Således må

man som forsker se det som en dyd indledningsvist at erhverve sig et indgående kendskab til organisationsklienten, da dette skaber de bedste betingelser for udviklingsarbejdet.

2.5 Grounded theory

SIFER-metoden indebærer en åben og eksplorerende tilgang, hvilket metoden har til fælles med grounded theory. Sidstnævnte opstod som en metode til at skabe systematisk forskning i sociale systemer gennem kvalitative metoder men specificerer ikke som sådan bestemte metoder til indsamling af data (Charmaz, 2000). SIFER-metoden minder således om grounded theory i den forstand, at begge tilgange har til formål at undersøge og forstå en bestemt social verden, mens disse adskiller sig fra hinanden ved, at SIFER-metoden både rummer kvantitative og kvalitative metoder og er fortalende for at inddrage teori i analysearbejdet. SIFER-metoden har dog det samme overordnede mål som grounded theory, nemlig at generere ny viden og ny teori i modsætning til at verificere allerede eksisterende teori: *"The purpose of grounded theory is to generate theory, not to verify it"* (ibid., p. 513).

Da jeg sammen med min gruppe i sin tid foretog en SIFER-undersøgelse, understregede vi også, at vi som udefrakommende undersøgere var objektive og udenforstående i forhold til organisationsklienten og dennes forskellige instanser. Vi påpegede, at vi ikke var en del af organisationen, og at vi derfor arbejdede som neutrale entiteter, idet vi indledningsvist ikke havde indsigt i psykologiske, sociale og politiske omstændigheder i denne. Med dette udgangspunkt var vores intention at skabe en fordomsfri men kontekstbestemt teori om organisationen, hvilket, som fremholdt, kendetegner både SIFER-metoden og grounded theory.

"...Grounded theory methods consist of systematic inductive guidelines for collecting and analyzing data to build middle-range theoretical frameworks that explain the collected data. Throughout the research process, grounded theorists develop analytic interpretations of their data to focus further data collection, which they use in turn to inform and refine their developing theoretical analyses" (Charmaz, 2000, p. 509).

2.6 Afrunding

Kerneelementerne ved SIFER-metoden og de underliggende tanker er at skabe de bedst mulige vilkår for organisatorisk udviklingsarbejde. Dette ønskes via en åben og ikke-dømmende tilgang med medarbejderinddragelse, diskussions- og refleksionsmøder og ved brug af kritiske og undrende spørgsmål, der skal bibringe en så bred indsigt i organisationsklientens virkelige verden og de underliggende mekanismer som muligt. Således ønskes en indsigt i og en diagnose om de underliggende mekanismer, herunder eksempelvis dysfunktionelle strukturer, arbejdsrutiner, kollektive forsvarsmekanismer etc. Med den erhvervede indsigt skal der efterfølgende udvikles et relevant udviklings- og implementeringsarbejde, der skal hjælpe til med at bearbejde de dysfunktionelle områder i organisationen. I løbet af undersøgelsesprocessen er det samtidig vigtigt at få kendskab til ressourcestærke områder i organisationen, således at disse kan bringes i spil i forbindelse med udviklingsarbejdet, hvor organisationen og dens aktører for brug for at mobilisere ekstra energi.

Selvom SIFER-metoden (og grounded theory) lægger vægt på en ikke-dømmende tilgang, så er tankerne fra kritisk realisme vedrørende inddragelse af teori med til at understrege, at man ikke kan være helt upåvirket af tidligere erfaringer (Ackroyd & Fleetwood, 2001, p. 11), hvilket Pawson (1989) også pointerer. Sagt på en anden måde så er det vigtigt at være opmærksom på, at man som udgangspunkt altid har en form for subjektivitet, selvom man er åben i sit sind:

”Min uppgift är att förankra, grunda, mina tolkningar i data och reflexivt uppmärksamma den roll min subjektivitet spelar genom hela forskningsprocessen [...] Det är inte möjligt att forskaren sätter sig utanför sin egen referens-punkt och ser något på ett neutralt och värderingsfritt sätt” (Olsson, 2002b, p. 315).

De ovenover præsenterede teorier rummer selvsagt også flere modsætninger og uoverensstemmelser, end de allerede præsenterede, men disse vil ikke blive bearbejdet nærmere her. Dette skyldes mit overordnede ønske om at forsøge at videreudvikle SIFER-metoden til en integrativ interventionsform, der skal funderes i en form for metodisk kannibalisme, hvilket beskrives efterfølgende.

Metodisk kannibalisme

Afslutningsvist vil jeg kort præcisere idéen om metodisk kannibalisme. Inden for den litterære verden og kunstens verden bruges begrebet kulturel kannibalisme, som blev præsenteret i Brasilien i 1928, hvor forfatteren Oswald de Andrade skrev det kannibalistiske manifest for at gøre op med den eksisterende favorisering af europæisk kunst og litteratur. Kulturel kannibalisme hentyder til, at et individ (billedligt fortalt) æder, tygger og fordøjer og derved optager netop de delelementer af andre kulturer og andre personer, som vedkommende vurderer som værende stærke, interessante og værdifulde, mens de delelementer, der opfattes som værende uinteressante og ubrugelige, spyttes ud eller kastes op igen (Høholt, 2002, p. 122). ”*Æd dine fjender, æd det fremmede og gør det hele til dit eget*” (Thorborg, 2002, p. 114). Samtidig understreges vigtigheden af at bevare ens egen arv, virkelighed og egne rødder, hvori dele af andre kulturer kan integreres. Det er vigtigt at understrege, at individet i denne proces ikke opfattes som værende passivt, underlagt og ubevidst, men at den enkelte er aktivt vurderende, reflekterende og selekterende.

Dermed fremelskes en form for blandingsidentitet og/eller hybridkultur gennem en såkaldt ”berigende fordøjelsesproces”. Qua fordøjelsesprocessen skabes der efterfølgende en ny modificeret kunstart, kultur og/eller kulturel identitet (Høholt, 2002). I lighed med dette begrebsparameter ønsker jeg at kalde metodebrugen ved den integrative SIFER-metode for *metodisk kannibalisme*. Dette for at understrege det positive og anvendelige ved, gennem en berigende fordøjelsesproces, at inkorporere divergerende metoder og interessen for at bibeholde ens eget udgangspunkt i den modificerede arbejdsform. Således ønskes metode- og teoriflerhed, uden at dette udvikler sig til ren eklekticisme, idet rødderne til kritisk realisme bevares. Samtidig er metodisk kannibalisme med til at understrege, at der definitivt gøres op med dualismetankegangen, som det også ses i de Andrades manifest, hvor han ønskede at gøre op med modsætningen og splittelsen mellem brasiliansk og vestlig kunst og litteratur (ibid.). Hermed opnås et metodisk fokus, der betoner erkendelse, fordøjelse og fri inkorporering af ønskværdige og anvendelige delelementer af forskellige metodetilgange, hvor uhensigtsmæssige og ubrugelige dele af selv samme tilgange derimod ikke diskuteres men blot erkendes og ignoreres.

En integrativ SIFER-metode

Kritisk realisme gør op med nogle af manglerne indenfor positivismen og de diskursive/narrative retninger og søger på sin vis at skabe en bro mellem disse. Således muliggøre tilgangen, at man kan bruge de positive indsigter og redskaber fra de forskellige tilgange, hvorfor jeg finder at metode- og teoritilgangen ved kritisk realisme accepterer idéen om metodisk kannibalisme. Ved at arbejde videre med effektforskningsarbejdet indenfor rammerne for kritisk realisme og metodisk kannibalisme, synes det således muligt at udvikle effektforskning, som bygger på andet end blot statistik og måling. Dette er interessant, idet jeg netop ønsker at arbejde med både holdninger og værdier såvel som med måling og statistik i det senere fremsatte effektforskningsarbejde.

3. Case: organisation X

For at illustrere og konkretisere det videre diskussionsarbejde, har jeg valgt at inddrage en case om en SIFER-undersøgelse, som jeg og to af mine medstuderende udførte fra nov. 2006 til okt. 2007. På grund af min tavshedspligt vælger jeg at kalde organisationsklienten for organisation X. Hovedformålet med casen er at indkapsle nogle af de diagnosticerede dysfunktioner, som vi erfarede i den pågældende organisation. Disse skal benyttes i min undersøgelse af, hvordan vi kunne have arbejdet videre med effektforskning i undersøgelsesforløbet. I afsnittet vil jeg således kort beskrive organisationen og dennes situation, undersøgelsens gang, og hvilke metoder og redskaber vi brugte. Afslutningsvist præsenteres organisationens tre kerneproblematikker, som ønskes bearbejdet via et koordineret udviklingsarbejde og derefter undersøgt i forhold til at inddrage effektforskning. I dette hovedafsnit vil jeg dog kun kort præsentere problematikkerne, da disse vil blive behandlet grundigt i det næste.

3.1 Casebeskrivelse

Organisation X er en større nordjysk vidensbaseret virksomhed, der udvikler og producerer teknologisk udstyr blandt andet telekommunikationsudstyr, og som har flere underafdelinger (en i Danmark og tre i udlandet). Undersøgelsen blev foretaget i organisationens hovedsæde, som kort forinden havde gennemgået en større fyringsrunde, hvorefter flere af de resterende medarbejdere selv valgte at sige op. I hovedsædet var der, da vi startede samarbejdet, omkring 140 ansatte, men dette tal faldt flere gange i løbet af undersøgelsesforløbet på grund af nye opsigelser. Således var det også meget symptomatisk for organisationens situation, at vi måtte skifte kontaktperson tre gange i det cirka 1-årige forløb, idet vores to første kontaktpersoner sagde op. I forbindelse med fyringsrunden blev der ansat en ny administrerende direktør, samtidig med at hele organisationen skulle gennemgå en større omstrukturering, hvor organisationen blev delt op i fire såkaldte units. Dette hovedsageligt for at reducere afstanden mellem administrationen, de udviklende tænkere og produktionen.

3.1.1 Undersøgelserforløbet

Indledningsvist i forløbet præsenterede vi os selv og undersøgelsen for organisationens medarbejdere på et storgruppemøde og foretog derudover fire indledende semistrukturerede og narrativt orienterede interviews. På baggrund af disse interviews og de herigennem i-tale-satte emner og problematikker udarbejdede vi ved hjælp af styregruppen et omfattende spørgeskema, som blev sendt ud til 60 medarbejdere. Vi opnåede en svarprocent på 75% og havde således 45 spørgeskemaer, der skulle analyseres. Vi anvendte computerprogrammet SPSS til at analysere datamaterialet og til at finde mulige sammenhænge og uoverensstemmelser i besvarelserne. Her inddrog vi atter styregruppen til at hjælpe med analyse- og fortolkningsarbejdet, hvor vi diskuterede materialet igennem i forhold til relevante teorier, som derudover ligeledes blev taget op til revision. Herefter fremhævede vi både organisationens ressourcestærke³² såvel som de dysfunktionelle områder, fremlagde mulige, teoretisk forankrede forklaringer på de forskellige observationer - og undtagelser herpå - og understregede hvilke områder, der skulle tages særligt hensyn til i forhold til at forbedre og udvikle organisationen. I løbet af undersøgelsen sendte vi løbende e-mails rundt til hele organisationens medarbejderstab, så alle de implicerede parter var opdaterede om, hvor langt vi (og de) var kommet i processen. Resultaterne og mulige ændringsforslag blev nedskrevet i en rapport, der blev sendt ud til hele organisationen. Afslutningsvist præsenterede vi rapporten på et storgruppemøde, hvor medarbejderne atter havde mulighed for at stille spørgsmål.

I forløbet erfarede vi i organisationen flere dysfunktionelle områder, end dem jeg har valgt at arbejde med efterfølgende. På grund af specialets omfang og min interesse for at kunne gå i dybden med at undersøge, hvilke potentielle effektforskningsmuligheder der foreligger, har jeg nemlig valgt kun at inddrage tre af de observerede kerneproblematikker³³ i organisation X. Disse betegnes:

³² Ressourceområderne er ikke af direkte interesse, hvad angår effektforskningsarbejdet, hvorfor disse udelades i denne sammenhæng. Jeg vil dog gerne understrege, at jeg dermed ikke negligerer anvendelsen af ressourcer i forbindelse med organisatorisk udviklingsarbejde. Jeg taler nemlig ikke for udelukkende at være fokuseret på mangler og problemer men også jævnfør Haslebo og Nielsen (1998, pp. 10-12) at fokusere på muligheder og ressourcer. I modsætning til disse systemtænkere er mit fokus dog ikke kun på positive elementer og positiv tænkning, da jeg ikke værdsætter et sådant fokus. Dette diskuteres videre i perspektivering.

³³ De problemområder, der indgik i rapporten og handleplanen, blev udvalgt i samarbejde med styregruppen og virkede til at være de mest problematiske områder, der berørte flest ansatte og medførte de største problemer i og for organisationen og dens medarbejdere.

*Indflydelse og medbestemmelse*³⁴, *Faglig udvikling og MUS-samtaler* og *Velbefindende* og vil blive behandlet hver for sig i det følgende hovedafsnit

3.1.2 Refleksioner over forløbet

I forbindelse med vores organisationsundersøgelse inddrog vi som tidligere fremholdt relevant teori, så snart de eksisterende og relevante problematikker var afklarede. Derved kunne vi anvende teorier i arbejdet med SPSS-programmet og bruge disse til at forsøge at forstå og finde mening i de statistiske beregninger, samtidig med at vi også løbende kunne udvikle nye hypoteser, der kunne testes. Vi havde dog en tendens til at diskutere teorierne lidt mere indirekte med styregruppen, idet vi følte, at vi måtte tilpasse vores sprogkodeks i forhold til organisationens sproglige horisont og dennes begrebsverden. Således diskuterede vi ikke direkte psykologiske fagbegreber og teorier med styregruppen, hvilket virkede fornuftigt i situationen, men som i bagklogskabens klare lys og jævnfør Pawsons (1996, 1998) tanker, kan virke en smule uhensigtsmæssigt. Det synes altså ikke utænkeligt, at vi måske kunne have nået en dybere og mere præcis forståelse for organisationsklientens problematikker, hvis vi havde inddraget relevant teori i styregruppediskussionerne.

I forhold til præmisserne om teoriinddragelse og tanken om begrebsklarhed, så skal det dog understreges, at vi var grundige i forhold til at definere de i spørgeskemaet præsenterede begreber. Dette assisterede styregruppen os i, hvor gruppemedlemmerne hjalp os med at udvikle forståelige og tilgængelige definitioner set i forhold til organisationens virkelighed. Vores mål var her at forsøge at sikre os, at deltagerne ikke ville få svært ved at forstå vores spørgsmål og det i skemaet anvendte begrebsparameter.

Derudover ses det, at vi i denne undersøgelse ikke var synderligt aktions- og handlingsorienterede. Vores arbejde blev særligt brugt på udredningsdelen og på at skabe et reelt og kontekstbestemt billede af organisation X. Selve udviklings- og implementeringsdelen blev mere eller mindre - efter

³⁴ Medbestemmelse defineres her som det at have indflydelse på organisationen som helhed og ikke kun på sine egne arbejdsopgaver og dagligdag, hvilket kaldet selvbestemmelse. Sidstnævnte oplevede medarbejderne tilsyneladende ikke som en mangel i deres daglige arbejde.

En integrativ SIFER-metode

organisationens eget ønske - overdraget til organisationens egen HR-afdeling. Således mener jeg, at vores SIFER-undersøgelse og vores arbejde måske nærmere bør opfattes som en form for et casestudie frem for aktionsforskning i overensstemmelse med beskrivelserne i metode- og videnskabsteoriafsnittet og Nissens (2007) betegnelser i afsnit 1.5.1. Dette begrundes jeg med, at vi ikke direkte implementerede data i organisationen og undersøgte følgevirkningerne heraf.

4. Integration af effektforskning

I dette afsnit kommer vi til kimen af specialet, hvor effektforskning integreres i SIFER-metoden. Indledningsvist vil der kort blive fremsat nogle tanker om metodologiske standarder for organisationsinterventioner, da sådanne skal udgøre nødvendige krav, som den integrative SIFER-metode bør opfylde. Efterfølgende præsenteres nogle indledende tanker om effektforskning i forbindelse med organisation X, hvorefter de erfarede kerneproblematikker, *Indflydelse og medbestemmelse*, *Faglig udvikling og MUS-samtaler* og *Velbefindende*, bearbejdes én efter én. Dette gøres ved at uddybe det dysfunktionelle element ved hver af dem og organisationens særlige problemstilling i forhold til disse. For hver af dysfunktionerne diskuteres mulige udviklings- og implementeringsforslag kort, hvorefter resultater og effekter af disse skal undersøges i forhold til ønskede succeskriterier. I den individuelle behandling af problematikkerne vil jeg således afslutningsvist fokusere på, hvordan vi kunne have undersøgt og målt effekten af de foreslåede tiltag. Derudover vil jeg komme med nogle overordnede tanker omkring forskellige måleredskaber og posttests og præsentere et udkast til en forskningsprotokol, hvori et muligt effektforskningsarbejde er noteret og sat op i kronologisk rækkefølge.

4.1 Metodologiske standarder ved effektforskning

Som beskrevet i indledningen så stammer begrebet evidensbaseret praksis fra læge Archibald Cochranes arbejde. Cochrane Instituttet arbejder hovedsageligt med randomiserede kontrollerede kliniske forsøg³⁵ (de såkaldte RCT-designs), hvor der foretages undersøgelser af effekten af en behandling. Instituttet synes at indkapsle tanken om, at oversigter over ikke-randomiserede studier er behæftet med betydelig usikkerhed, og at disse ofte vil overvurdere effekterne (www.cochrane.dk/clib/rct.htm). Et institut som SFI Campbell³⁶ fremsætter ligeledes lignende kvalitetskriterier for effektundersøgelser, der skal opfyldes, for at en undersøgelse kan blive inkluderet i centrets forskningsoversigter. Alligevel arbejder centret i praksis med

³⁵ Generelt synes RCT-designs at blive favoriseret. Eksempelvis værdsættes og anerkendes naturalistisk udforskning af psykoterapi og psykoterapeutisk procesforskning ikke på samme måde som RCT-designs (Hougaard, 2007b, p. 147), og derudover er det først i nyere tid, at casestudier, som en decideret forskningsstrategi, er begyndt at blive undersøgt og anerkendt som værende af interesse i forbindelse med organisationsundersøgelser (Ramian, 2007).

³⁶ Nissen refererer til den tidligere betegnelse for SFI Campbell nemlig Nordisk Campbell Center, der var et datterselskab i Socialforskningsinstitutet (der hører under Velfærdsministeriet). Instituttet har til formål at fremme evidensbaseret forskning og til at styrke integrationen af forskning, politik og praksis på det sociale område (www.sfi.dk; www.social.dk/global/Om_os/Oversigt_over_udvalg_naevn/Nordisk%20Campbell_Center.html).

En integrativ SIFER-metode

evalueringsmetoder, der ikke kan honorere kravene om randomisering. Her vurderes det nemlig relevant at undersøge ikke-randomiserede forsøgs virkninger/effekter (Nissen, 2007, p. 19), hvilket måske kan ses som en form for blåstempling af disse. De randomiserede forsøg har mange fordele i visse sammenhænge men synes svære at bruge i forbindelse med organisationsundersøgelser, hvor reelle fænomener undersøges i deres naturlige miljø. Kvale (2007) påpeger også, at: *"hvis evidenskriterier fra medicinske forsøg absolutiseres og overføres ukritisk, vil væsentlige områder af psykologisk forskning og professionspraksis marginaliseres eller elimineres"* (p. 75). Brown og Heller (1981) finder derudover, at det blot at anvende kontrolgrupper i forbindelse med en organisationsintervention er svært tilgængeligt:

"The researcher as well as the respondents may be unaware of the impact of the non-researcher-induced changes. Extraneous changes do not affect all groups or departments equally. This is one reason, but there are others, why "control" group methodology is often not appropriate in field research" (p. 151).

I modsætning til denne holdning ser jeg dog nogle muligheder for at arbejde med kontrolgrupper i organisationer. Min begrundelse herfor er, at mens deltagere i kliniske forsøg har en lidelse tilfælles, så har medarbejdere i en organisation en arbejdskultur og et arbejdsmiljø, der måske indeholder dysfunktionelle elementer, tilfælles. Dette uafhængigt af, om de befinder sig i den samme afdeling eller i forskellige afdelinger, for organisationskulturen og -miljøet spænder over og berører alle medarbejdere. Samtidig erkender jeg dog, at den enkelte medarbejder selvsagt påvirkes forskelligt alt afhængig af vedkommendes afdeling, arbejdsgruppe og de heri gældende sociale spilleregler, men medarbejderen influeres også forskelligt alt afhængig af hans/hendes personlighed, privatliv, livssyn etc. Som jeg ser det, vil der altid eksistere sådanne forskelligheder, som medfører divergerende udfald. Dette gælder i min optik for hovedparten af individer og i forbindelse med de fleste eksperimenter og undersøgelser med mennesker - også de kliniske.

En anden mulighed er at arbejde med sammenligningsgrupper frem for kontrolgrupper: *"Indeed, in many situations, appropriate comparison treatments can yield better and more realistic results than the somewhat artificial, albeit classic "placebo control group"*" (Scharf et al., 2008, p. 8). Selvom

En integrativ SIFER-metode

der her differentieres mellem sammenlignings- og kontrolgrupper, så er det måske mere relevant at overveje, om det overhovedet er nødvendigt at arbejde med sådanne gruppekonstellationer, når det drejer sig om organisationsundersøgelser. RCT-designs synes til eksempel at rumme for strikse krav, hvad angår at måle og bevise effekter af organisationsinterventioner, der eksempelvis arbejder med sundhedsfremmende arbejde:

”For community-based and community-wide programs utilizing multiple intervention strategies, RCTs are generally too restrictive. The more effective forms of health promotion action are those that are comprehensive in scope, responsive to the needs of the targeted population, and sustained over the long term. Such interventions are much less easily predicted, controlled and evaluated by conventional experimental designs, e.g. controlled trials” (Tudor-Smith et al. 1998 i Notbeam, 1999, p. 100).

Kompier, Cooper og Geurts (2000) accepterer også - i forbindelse med organisationsundersøgelser med fokus på forebyggelse af stress - evidensniveauer og forskningsstrategier, der i Nissens (2007) evidenshierarki rangerer lavere end RCT-designs og metaanalyser heraf. De tre forskere har sammenlignet organisationsundersøgelser fra forskellige europæiske lande og i forbindelse med disse metaanalyser anvendes undersøgelser, der lever op til et trestjernet krav i forhold til de nedenstående metodologiske standardkrav. Standardkravene er af Murphy (1996) opdelt i følgende fem grupper, der tildeles stjerner alt afhængig af det metodologiske niveau:

- 1) Evidens, der er beskrivende, anekdotal eller autoritativ; *.
- 2) Evidens, der er opnået uden en intervention, men som eksempelvis er erfaret i forbindelse med nye oplysninger og informationer; **.
- 3) Evidens opnået gennem en intervention uden en kontrolgruppe og randomisering men med evaluering; ***.
- 4) Evidens opnået via en intervention indeholdende en kontrolgruppe men ikke randomisering; ****.
- 5) Evidens opnået via en intervention inkluderende en randomiseret udvalgt kontrolgruppe; *****.

(Fx i Kompier, Cooper & Geurts, 2000, p. 376; Lamontagne et al., 2007, p. 272)

Kompier, Cooper og Geurts (2000) accepterer i deres metaanalyse som sagt organisationsinterventioner, som tilfredsstillter kravene for det trestjernede niveau. De skelner samtidig mellem lavt og højt graduerede interventioner, der kendetegnes ved henholdsvis at fokusere på individniveau (lavt graduerede) eller på både individ- og organisationsniveau (højt graduerede). Forslaget til en udbygget undersøgelse i organisation X, der inkluderer et effektforskningsarbejde opfylder kravene for det trestjernede niveau, samtidig med at tilgangen gradueres højt på grund af dens fokus på både individ-, gruppe- og organisationsniveau. Dermed vurderes den integrative SIFER-metode til også at opfylde nødvendige og tilfredsstillende metodologiske krav, hvad angår arbejdet med effektforskning i forbindelse med organisationsundersøgelser.

4.2 Indledende tanker om effektforskning i organisation X

Det synes indledningsvist vigtigt at understrege, at diskussionen vedrørende integration af effektforskning i undersøgelsen foretaget i organisation X bliver et rent hypotetisk diskussionsarbejde, da selve undersøgelsen i sin tid ikke blev udformet med henblik på at inddrage effektforskning. Således ville undersøgelsen i organisation X have set anderledes ud og være struktureret på en anden måde, hvis effektforskningsarbejdet var blevet inddraget fra starten. I den fremholdte case er der eksempelvis ikke foretaget en konkret prætest, et decideret udviklings- og implementeringsarbejde og ej heller posttests. Rent hypotetisk antages det således, at vores spørgeskemaundersøgelse kan ses som en art prætest (også kaldet en baseline måling), hvor der så senere efter et relevant implementeringsarbejde kan foretages posttests af forskellig karakter med henblik på at undersøge mulige resultater og effekter. Hvad angår effektforskningsdelen, så kan diskussionerne herom ses som en del af det særligt essentielle planlægningsarbejde. *”Planlægningsarbejdet er altafgørende for kvaliteten af et casestudie. Det er i denne fase, man kan forebygge de fleste fejlkilder og mange af de vanskeligheder, der kan opstå undervejs”* (Ramian, 2007, p. 12). Praktiske og pludseligt opståede problemer kan jeg selvsagt ikke undersøge men blot forsøge på forhånd at forudse og tage stilling til, hvilket bør gøres i et hvilket som helst planlægningsarbejde. Således må jeg her nøjes med at forestille mig mulige komplikationer og forsøge at diskutere disse, hvilket også er formålet med det sidste hovedafsnit.

I forhold til at integrere effektforskning i SIFER-metoden, så skal det efterfølgende undersøges og diskuteres, hvordan positive og/eller negative effekter af de foreslåede interventionstiltag kan undersøges. For hver enkelt dysfunktion og dennes placering i forhold til de tidligere nævnte organisationsniveauer, er der tale om divergerende muligheder, hvad angår måling af effekter. Derudover eksisterer der for hver dysfunktion forskellige succeskriterier, hvilket også i-tale-sættes og behandles efterfølgende.

4.3 De diagnosticerede dysfunktioner

De to førstnævnte kerneproblematikker i organisation X - *Indflydelse og medbestemmelse* og *Faglig udvikling og MUS-samtaler* - kan siges at være problematikker, der fortrinsvis synes at berøre organisationens mesoniveau (struktur og opbygning), mens det sidste punkt - *Velbefindende* -

nærmere vedrører både organisationens mikro- og makroniveau, idet dette punkt både vedrører medarbejdernes individuelle og organisationens kollektive tilstand. Dette er centralt at have i mente i forbindelse med effektforskningsarbejdets tidshorisont og udkastet til forskningsprotokollen, idet det er nødvendigt at overveje, hvornår det formodentligt er muligt at undersøge effekter i forhold til hver af de tre dysfunktioner.

Således vil jeg nu gå i gang med det reelle undersøgelses- og diskussionsarbejde, hvad angår integrationen af effektforskning i undersøgelsen af organisation X. Hver af problematikkerne diskuteres ved brug af enkelte udvalgte teorier, hvormed kernen i hver af disse undersøges. Dette udbygges med en diskussion om mulige implementeringsforslag og afslutningsvist en diskussion om måling af effekt; herunder hvilke succeskriterier³⁷, der eksisterer for hver kerneproblematik og hvilke posttests, der eventuelt kan bruges. De tre dysfunktionelle områder præciserer nemlig i mine øjne hver især en ønsket og modstående situation, såkaldte ønskværdige succeskriterier for posttestene og effektforskningsarbejdet, hvilket jeg ligeledes vil komme med overvejelser over. Her skal det dog tilføjes, at det overordnede effektmål med en organisationsintervention, som det blev beskrevet i afsnit 1.5.2, altid er at sikre og/eller øge en organisations udbytte.

4.3.1 Indflydelse og medbestemmelse

Via spørgeskemaundersøgelsen giver ca. halvdelen af medarbejderne udtryk for, at de ikke har tilfredsstillende muligheder for at kunne påvirke og inspirere ledelsen. Eksempelvis mener 53,3% af medarbejderne, at de kun *i mindre grad* kan påvirke/inspirere ledelsen, mens 4,4% mener, at de *slet ikke* kan påvirke/inspirere ledelsen. At medarbejderne ikke føler, at de kan inspirere/påvirke ledelsen, kan ses som et udtryk for, at medarbejderne netop gerne vil kunne influere denne. Vidensarbejdere vil tilsyneladende generelt gerne have indflydelse og noget at skulle have sagt på deres arbejdsplads (Alvesson, 2000). Disse ønsker demokratiske bestemmelses- og beslutningsformer og tenderer formodentligt til at føle sig umyndiggjorte, når disse ikke oplever muligheder for medbestemmelse. Mangel på muligheder for at influere og påvirke ledelsen kan ydermere ses som et udtryk for, at medarbejderne oplever en mangel på anerkendelse, som er et

³⁷ Af hensyn til specialets omfang forudser og arbejder jeg udelukkende med ønskede succeskriterier, uden at de negative udfald dermed negligeres. Disse er selvsagt ligeså relevante i forbindelse med at udarbejde evidensbaseret organisationsinterventionsarbejde.

grundlæggende behov for individet og synes at være grundlæggende for udviklingen af det gode liv (jf. Honnett, 2003). Hvis den enkelte eller en arbejdsgruppe ikke har indflydelse på beslutninger generelt og ikke får mulighed for at blive hørt i forskellige sammenhænge, kan dette opleves som en måde, hvorpå ledelsen ikke anerkender, at de ansatte kan komme med interessante perspektiver i forskellige sammenhænge, hvilket medarbejderne i organisation X synes at opponere imod.

Udviklings- og implementeringsforslag

Dette tyder på, at organisation X står overfor en stor udfordring, hvad angår at bearbejde en uhensigtsmæssig organisationsstruktur, hvor der tilsyneladende eksisterer en udtalt hierarkisk opdeling. Det formodes i den sammenhæng ønskeligt, hvis der arbejdes på at skabe en fladere struktur, hvor medarbejderne kan komme til orde og få indflydelse. Således er det vigtigt, at medarbejderne får bedre muligheder for at blive hørt, og at ledelsen anerkender, at medarbejderne i nogle sammenhænge ved bedst; medarbejderne har eksempelvis en større indsigt i deres arbejdsgruppe, afdeling m.m. og har derfor muligvis en bedre fornemmelse for, hvilke praktiske ændringer, der til eksempel vil fungere bedst.

Et muligt interventionsforslag kunne i den sammenhæng handle om, at give medarbejderne mulighed for at komme med input i forbindelse med forskellige organisatoriske emner og diskussioner. Dette kunne ske på de allerede eksisterende storgruppemøder eller i forbindelse med hver af de fire nydannede units. I princippet kan vores undersøgelse ses som en start på at give medarbejderne indflydelse, men hvis undersøgelsesresultaterne ikke efterfølges af et udviklingsarbejde, og hvis undersøgelsen udelukkende er gennemført på grund af dens signalværdi, så vil medarbejderne formentlig blive endnu mere utilfredse og skuffede, hvilket kan resultere i flere opsigelser og økonomiske udfordringer. Således er det vigtigt, at ledelsen får en forståelse for, at organisationen ikke har råd til at negligere problemet, men at der må gøres en fokuseret indsats for at forbedre medarbejdernes vilkår og deres muligheder for medbestemmelse. Samtidig synes det relevant at påpege, at der ofte er en del at vinde ved at inddrage medarbejderne, idet disse er eksperter på deres egne arbejdsområder og deres følelser. Der foreligger ligeledes forholdsvis klare beviser for, at demokratisk orienterede organisationer klarer en omstrukturingsperiode bedre, end

når der er tale om deciderede ovenfra-og-ned styrede ændringer, hvor ledelsen dominerer hele forandringsprocessen (French & Bell, 1984 i Jacobsen & Thorsvik, 2002, pp. 369-370).

Succeskriterier for posttests

Et succeskriterium for en effekt i denne sammenhæng vil umiddelbart være, at medarbejderne i en posttest giver udtryk for at opleve større muligheder for at influere og påvirke ledelsen og at de samtidig oplever en mere demokratisk orienteret organisationsstruktur. For at kunne sige, at interventionen har haft en positiv effekt, er det i min optik et kriterium, at flere af medarbejderne udtrykker, at de i enten *høj/nogen grad* kan influere og påvirke ledelsen. Ved spørgeskemaundersøgelsen (prætesten) udtrykte 42,2% af deltagerne dette fordelt over henholdsvis 2,2% og 40%. Det vil således være ønskeværdigt, at mere end 42,2% svarer dette i posttesten, hvortil det skal siges, at for at der er tale om en mere demokratisk orienteret organisation, så må det formodes at langt flere end 2,2% skal føle, at de i høj grad har mulighed for at påvirke ledelsen. I samarbejde med organisationen kan det således overvejes, om der skal stilles konkrete succeskriterier op for, hvor signifikant bedre resultater, der kan forventes og dermed bør sættes som realistiske mål. Eksempelvis kan organisationen, herunder styregruppen, og undersøgerne overveje og diskutere, hvorvidt en stigning til 10% skal anses for at være en succes, eller om der ønskes et større procenttal. På samme måde kan organisationen og undersøgerne på forhånd overveje, hvilke resultater der bør ses som værende signifikante forværringer af situationen.

4.3.2 Faglig udvikling og MUS-samtaler

Spørgeskemaundersøgelsen viser desuden, at 68,9% af deltagerne oplever, at der ikke er ressourcer til efteruddannelse, mens 55% oplever, at de ikke har mulighed for faglig udvikling gennem efteruddannelse og andre kurser. Endvidere mener henholdsvis 69,8% og 67,4% af medarbejderne, at det ville være gavnligt, hvis MUS-samtalerne er mere forpligtende for arbejdsgiveren såvel som for medarbejderne. Under halvdelen nemlig 46,5% mener, at de har tilfredsstillende muligheder for udvikling gennem MUS-samtalerne, hvilket samtidig vidner om, at en vis procentdel af de ansatte, der vurderer samtalerne til at være tilfredsstillende, ligeledes finder, at disse med fordel kunne gøres mere forpligtende for begge parter.

En integrativ SIFER-metode

Disse resultater skal ses i relation til et andet resultat i undersøgelsen, hvor det kom frem, at nye udfordringer, arbejdsopgaver og faglig udvikling anses for at være de mest motiverende faktorer. Dette understreger problemets karakter, idet en stor del af medarbejderne således synes at mangle nogle af de mest essentielle og motiverende faktorer og dermed også selvaktualiseringsmuligheder, hvilket synes at være et grundlæggende menneskeligt behov (Maslow, 1968 i Ewen, 2003). Derudover er mangel på faglig udvikling et generelt problem, idet medarbejderne til eksempel kan få svært ved at følge med i den teknologiske udvikling (jf. Arnetz, 1997).

Samtidig ønsker jeg at se problematikken i forhold til idéen om psykologiske kontrakters afgørende betydning for medarbejderes tilfredshed med deres arbejdsplads og arbejdsgivere. Psykologiske kontrakter dannes i medarbejderes bevidsthed og rummer disses forventninger til og tanker om, hvilke modydelser en arbejdsplads bør give den enkelte medarbejder, når denne eksempelvis arbejder for at fremme organisationens mål (Jacobsen og Thorsvik, 2002, p. 242). Hvis en medarbejder eksempelvis forventer at komme på et efteruddannelsesforløb og ikke får mulighed herfor, kan dette således opfattes som et løftebrud fra arbejdsgiverens side, selvom denne muligvis ikke direkte har lovet medarbejderen en efteruddannelse men måske blot har insinueret dette. Rousseau (1995) mener eksempelvis, *"at det vigtigste element i alle kontrakter i en organisation er den enkeltes psykologiske kontrakt"* (i Jacobsen og Thorsvik, 2002, p. 242). I forlængelse heraf kan der drages en parallel til teorier om social udveksling (*social exchange theory*), hvor medarbejdere og individer generelt forventer at få noget igen, når disse har ydet en indsats (fx Molm & Cook, 1995).

Psykologiske kontrakter og social udveksling spiller formentlig også en rolle i organisation X, hvor medarbejderne, som det ses i prætesten, også ønsker at få bedre muligheder for efteruddannelse. Således er det vigtigt, at organisationen forsøger at leve op til medarbejdernes forventninger og forsøger at melde klart ud, om hvad medarbejderne kan forvente, og hvordan fremtidsudsigterne ser ud. Under alle omstændigheder er faglig udvikling, kurser og efteruddannelse med til at holde medarbejderne opdateret og er - som medarbejderne selv giver udtryk for - med til at motivere disse. Samtidig formodes det, at diverse former for faglig udvikling giver mere mening i arbejdet, idet medarbejderne udvikler sig og ikke føler, at de står stille arbejdsmæssigt set, hvilket synes

essentielt i nutidens samfund, hvor der er stor fokus på personlig/faglig udvikling og livslang læring (Rasmussen, 2005).

Udviklings- og implementeringsforslag

I denne sammenhæng synes det igen relevant, at ledelsen anerkender, at den i det lange løb ikke har råd til at fortsætte organisationens nuværende kurs med mangel på efteruddannelse m.m. Organisationen bliver nødt til at sikre sig konkurrencemæssigt set, hvorfor medarbejderne skal kunne følge med i eksempelvis den teknologiske udvikling og de nye tendenser indenfor deres arbejdsfelt. Derudover skal organisationen generelt blive bedre til at passe på og holde på dens medarbejdere, hvilket endnu ikke er lykkedes i tilfredsstillende grad. Dette kan muligvis skyldes den manglende mulighed for at udvikle sig fagligt og eventuelle brud på de ansattes psykologiske kontrakter. Et forslag til organisationen ville således være, at give flere medarbejdere mulighed for at efteruddanne sig og tage kurser og at være bevidste om, hvilke signaler der sendes i denne sammenhæng, og hvilke direkte eller indirekte løfter organisationen ytrer. Samtidig er det i forbindelse med de allerede eksisterende (og til dels ressourcekrævende) MUS-samtaler centralt, at en stor del af deltagerne selv giver udtryk for, at disse gerne må være mere forpligtende for dem selv såvel som for organisationen. Således tyder det på, at MUS-samtalerne kan bruges mere fornuftigt, og at medarbejderne ønsker at lægge nærmere planer for fremtiden, hvad angår faglig udvikling.

Succeskriterier for posttests

I denne sammenhæng vil et succeskriterium således være, at flere af medarbejderne kommer på kursus og får nogle ønskede efteruddannelser, hvilket forventes at kunne aflæses direkte gennem organisationens interne statistikker og med hjælp fra bogholderiet. Derudover vil et succeskriterium være, at flere medarbejdere qua posttesten giver udtryk for, at de har fået bedre muligheder for at benytte MUS-samtalerne til noget konkret og konstruktivt. Således skal disse give udtryk for, at de oplever samtalerne som værende mere forpligtende for dem selv og for organisationen. Her skal der atter ses på ønskede og uønskede besvarelser. Er det eksempelvis tilfredsstillende og lig med en positiv virkning, hvis kun 40% oplever, at de ikke har tid til at tage en efteruddannelse eller har

organisationen større ambitioner for deres udviklingsarbejde, hvorfor procenttallet måske ønskes og forventes at komme endnu længere ned. I forbindelse med MUS-samtalerne skal det på samme måde vurderes, hvilke resultater der ville være tilfredsstillende for organisationen og dens medarbejdere.

4.3.3 Velbefindende

Spørgeskemaundersøgelsen, her benævnt prætesten, viser desuden, at en vis del af medarbejderne føler sig fysisk og psykisk pressede, og at flere af disse giver udtryk for velkendte symptomer på stress³⁸, som det ses i bilag 2. I forhold til disse symptomer havde eksempelvis 26,7% af de adspurgte *af og til/ofte* søvnbesvær, 53,3% havde *af og til/ofte* manglende energi og 33,3% havde *af og til/ofte* uro i kroppen. Disse besvarelser er de vigtigste i denne sammenhæng og dem, som jeg vil gøre mest ud af i dette afsnit, men de skal ses i tilknytning til, at 53,3% af informanterne føler, at den psykiske belastning efter omstruktureringen er blevet forøget *i nogen/høj grad*, og at 57,8% af respondenterne finder, at arbejdstempoet er blevet forøget *i nogen/høj grad*. 60% af respondenterne fortæller desuden, at de har oplevet tilfælde af stress i organisation X, og ca. halvdelen af disse finder, at reaktionerne herpå er kendetegnet ved en generel mangel på håndtering af stress. Disse resultater indikerer, at en vis procentdel af medarbejderne ikke føler, at der tages hånd om dem i tilfælde af stress, hvilket kan virke skræmmende og utrygt. Dette forværres muligvis ved, at 42,2% af respondenterne mener, at de kun *i mindre grad/slet ikke* kan påvirke belastningsniveauet i deres arbejdsgang.

Udtalelserne viser tilsammen, at en vis procentdel af medarbejderne oplever et øget fysisk og psykisk pres, og at de har svært ved at gøre noget ved dette. Her ses det, at næsten halvdelen af respondenterne udtrykker en art ydre/ekstern kontrollokus, som betyder, at disse anser ydre omstændigheder til at have kontrol over deres liv og situation (Rotter, 1966). Dette kan medføre, at de ansatte, der er berørte heraf, resignerer i stedet for at forsøge at ændre på de belastende omstændigheder, idet disse muligvis ikke har tiltro til egne evner. Her skal det dog samtidig understreges, at det i nogle tilfælde, som det blev beskrevet i afsnit 1.5.2, er ganske svært for medarbejdere at erkende og/eller påvirke belastende faktorer.

³⁸ Her skal det understreges, at vi i spørgeskemaet udelukkende spurgte indtil symptomer uden direkte at kalde disse stresssymptomer.

I forhold til de to førstnævnte dysfunktioner, *Indflydelse og medbestemmelse* og *Faglig udvikling og MUS-samtaler*, så forestiller jeg mig, at disse kan have bevirket en del af de belastende og stressende omstændigheder, idet det i min optik er tænkeligt, at manglende muligheder for at influere og påvirke ledelsen og for at blive efteruddannet kan virke stressende på organisationens medarbejdere. Selye (1936) beskriver også stress som et non-specifikt fænomen, hvilket betyder, at mange forskellige faktorer kan virke stressende på den enkelte og igangsætte biologiske stressreaktioner (i Eriksen & Ursin, 2006, p. 47), som det ses i bilag 1. De to første dysfunktioner er formentlig utilfredsstillende og kan måske opleves som et løftebrud i forhold til medarbejdernes psykologiske kontrakter. Hertil skal det dog påpeges, at udtalelserne om stresssymptomer bør ses i forhold til fyringsrunden, som antageligt har skabt uro og usikkerhed i organisation X, hvor også 90% af deltagerne i undersøgelsen giver udtryk for, at stemningen på det sidste har været præget af usikkerhed.

Vigtigst af alt er det dog, at en vis procentdel af de adspurgte giver udtryk for at opleve forskellige symptomer, som kan være tegn på længerevarende og/eller kronisk stress (jf. bilag 1). Stresssymptomerne udgør, udover at det for medarbejderne er utilfredsstillende, ligeledes et organisatorisk og økonomisk problem, idet det er en kostbar affære, når vidensarbejdere arbejder ineffektivt, bliver sygemeldt og/eller siger op.

Udviklings- og implementeringsforslag

Det synes dermed centralt, at organisationen forsøger at skabe mindre belastende arbejdsvilkår, hvorved stresssymptomerne kan aftage. I denne sammenhæng synes det dog sværere at intervenere direkte, til dels fordi jeg anvender en organisationspsykologisk og ikke en sundhedspsykologisk tilgang. Derudover er det svært at bestemme kernen af og årsagen til problematikken, idet denne synes at være non-specifik (jf. Selye, 1936 i Eriksen & Ursin, 2006; Baldursson & Pedersen, in press, p. 3). Her forventes det dog, at tiltagene i forhold til de første to dysfunktioner tilsammen kan virke lindrende og stressreducerende. En anden mulighed er, at medarbejdernes stresssymptomer automatisk reduceres, jo længere tid der går efter fyringsrunden. Dette begrundes med, at arbejdsproblemer som det blev beskrevet i afsnit 1.6 kan tages meget nært af vidensarbejdere, da deres identitet langt hen ad vejen bygger på deres arbejde og profession.

Overordnet set må organisation X's ledelse dog arbejde mod, at skabe bedre arbejdsvilkår, hvilket måske kan ske via en mere demokratisk funderet organisationsstruktur. Hvad angår arbejdspladsrettede interventioner og stressforebyggelse, så kan organisationen også overveje at inddrage et direkte sundhedsfremmende perspektiv. Her kunne der anvendes sekundære interventionsformer såsom stressmanagement, at forbedre maden i kantinen og undersøge medarbejdernes motionsvaner m.m. Udgangspunktet for nærværende speciale er dog primært organisationspsykologi, hvor erfarede dysfunktioner skal bearbejdes og behandles med den hensigt at skabe et bedre og mere effektivt arbejdsmiljø. Derfor vil jeg ikke komme nærmere ind på sundhedsfremmende tiltag. Her vil jeg derimod antage, at bearbejdningen af de to førstnævnte dysfunktioner formentlig vil virke lindrende og afstressende.

Succeskriterier for posttests

Succeskriterier i denne sammenhæng vil være, at medarbejderne gennem besvarelsene i posttestene udtrykker færre symptomer på stress. Hvad angår symptomerne på stress, så kan disse naturligvis også skyldes private omstændigheder, hvorfor det skal vurderes, hvor lave procenttal der synes acceptable og realistiske. Det er selvsagt efterstræbelsesværdigt at få besvarelses, hvor ingen af medarbejderne afslører symptomer på stress, men det formodes at være urealistisk, hvorfor et sådant succeskriterium ikke er fornuftigt at sætte. Det synes derimod realistisk at stræbe efter besvarelses, hvor det er et fåtal af deltagerne, der giver udtryk for kun sjældent at opleve symptomer, der svarer til længerevarende og/eller kronisk stress. Derudover er et succeskriterium i denne sammenhæng, at medarbejderne kommer til at føle, at der tages hånd om dem, når disse oplever tilfælde af stress i organisationen, og at de kommer til at føle, at de selv kan gøre en forskel, hvad angår belastningsniveauet.

4.4 Overvejelser vedrørende måleredskaber

Der synes generelt at eksistere flere forskellige og samtidig forholdsvis indlysende fordele, hvad angår brug af enten spørgeskemaer, individuelle og gruppebaserede interviews, dagbøger og observationer. Således finder jeg det også ønskeligt at arbejde med flere af disse redskaber i forhold til at få en bred indsigt i klienten og for at videnskabeliggøre undersøgelsen (jf. idéen om triangulering og metodeflerhed i underafsnit 1.5.1).

En integrativ SIFER-metode

Spørgeskemaer er i forhold til interviews mindre ressourcekrævende og kan sendes ud til og involvere flere medarbejdere for færre midler, end hvis alle disse skulle interviewes individuelt. Af ressourcemæssige årsager er det altså interessant at benytte spørgeskemaer til eksempelvis større organisationsundersøgelser, som den i organisation X, samtidig med at Baldursson (in press a) vurderer spørgeskemaet til at være det mest effektive middel til indsamling af data. Dette måske særligt fordi der i SIFER-metoden investeres betydelige ressourcer i udviklingen af et kontekstualiseret spørgeskema³⁹. Spørgeskemaer har samtidig den kvalitet, at de direkte kan behandles statistisk, mens de dog ikke er gode til at besvare spørgsmål såsom hvorfor og hvordan. Dette kan opnås via interviews, hvor en undersøger gennem en eller flere interviewpersoner kan forsøge at opnå forklaringer på effekter og forsøge at finde en sammenhæng mellem udviklingstiltag og opnåede forandringer. Individuelle interviews er selvsagt mere ressourcekrævende end gruppebaserede interviews, som samtidig gør det muligt for undersøgeren at observere medarbejdernes socialiseringsformer. I forbindelse med gruppebaserede interviews kan man endvidere forsøge at skabe et fælles mål og en fælles udviklingsretning medarbejderne imellem. Hvis der derimod først anvendes spørgeskemaer, som det ses i SIFER-metoden, så kan der efterfølgende dybdeanalyseres på sammenhænge mellem tiltag og effekter igennem eksempelvis interviews og styregruppemøder. Således kunne undersøgere forsøge at finde sammenhænge og forklaringer på de dybereliggende mekanismer - jævnfør kritisk realisme - både via styregruppen og andre af de ansatte.

Brug af observation ser jeg som værende interessant som et supplement til andre målemetoder, idet forskere derigennem kan få en fornemmelse for, om der er overensstemmelse mellem respondenternes svar, og hvad der rent faktisk foregår eksempelvis i de forskellige afdelinger. I forhold til organisation X er jeg dog ikke sikker på, at vi ville få lov til at observere livet i organisationen. Dette begrundes jeg med, at vi eksempelvis altid blev fulgt ud efter vores oplæg på storgruppemøderne, idet vi ikke måtte overvære resten af mødet⁴⁰. Der vil dog i mine øjne altid blive brugt observation, idet undersøgere i princippet observerer organisationsklienten, hver gang disse indtræder i dennes kontekst.

³⁹ Her vil jeg ikke komme nærmere ind på, hvordan spørgeskemaer bedst muligt udvikles men blot henviser til Olsen (2006), for en veludbygget beskrivelse af dette.

⁴⁰ Her ses en eksisterende diskrepans mellem god forskning og en tilfredsstillende undersøgelse og så spørgsmålet om ressourcer og økonomi, hvilket implicit er blevet belyst flere gange i løbet af afsnittet. Dette berøres nærmere i afsnit 5.6.

En integrativ SIFER-metode

En anden metode, der kunne anvendes er dagbogsmetoden, hvor medarbejdere dagligt beskriver nye oplevelser, følelser etc. alt afhængig af undersøgelsesobjektet. Denne metode ville muligvis kunne bidrage med interessante og mere nøjagtige oplysninger, hvad angår sammenhængen mellem tiltag og effekter (ønskede eller uønskede forandringer). Dette begrundes med, at medarbejderne noterer deres erfaringer umiddelbart efter, at disse er oplevet, hvorfor oplevelser (eller sammenhænge) formentlig ikke fordrejes i lige så høj grad, som hvis disse beskrives retrospektivt efter noget tid. Selvom dette synes interessant, så vurderer jeg dagbøger til at være besværlige at bruge på større grupper og i forbindelse med længerevarende interventionsforløb, idet datamaterialet forventes at blive for uoverskueligt, hvis 45 medarbejdere eksempelvis har skrevet dagbøger over en længere periode. I forbindelse med sådanne longitudinale undersøgelser synes brugen af dagbøger således rent statistisk at være en vanskelig opgave at løfte. Dette til trods kunne det overvejes at uddele dagbøger til et mindre antal ansatte, hvilket kan ske i forbindelse med eller umiddelbart efter prætesten er iværksat.

4.5 Udkast til en forskningsprotokol

I forhold til at udarbejde en forskningsprotokol over effektforskningsarbejdet af undersøgelsen i organisation X, så oplever jeg en grundlæggende splittelse mellem at tænke idealistisk og realistisk, hvad angår brugen af metoder og forskellige interventionstiltag. Dette skyldes formentlig, at økonomidirektøren i organisation X forståeligt nok gjorde sig nogle overvejelser over, hvor mange medarbejdere, der kunne "få lov til" at deltage i de indledende interviews og besvare vores spørgeskemaer. Således forventer jeg også, at han vil være mindst lige så økonomisk bevidst i det efterfølgende effektforskningsarbejde, hvorfor jeg forestiller mig, at posttestene ikke må være for ressourcekrævende. Med dette som udgangspunkt så forestiller jeg mig, at posttestene skal bestå af først et spørgeskema, der undersøger medarbejdernes holdninger vedrørende de tre dysfunktionelle områder i organisationen. Derudover skal der efterfølgende arbejdes og analyseres i dybden ved at undersøge mulige sammenhænge. Dette gennem et par styregruppemøder, hvor vi samtidig skal forsøge at overbevise økonomidirektøren om, at det ville være givtigt, hvis vi fik lov til at afholde eksempelvis et "group feedback" møde med nogle af medarbejderne i hver af de fire units. Desuden synes det ønskværdigt at slutte af med nogle enkelte individuelle interviews, på samme måde som vi startede undersøgelsesprocessen op, da medarbejderne formentlig vil tale mere åbent i sådanne situationer. Gennem disse forskellige dialogmøder og interviews kan medarbejderne og vi gennem

En integrativ SIFER-metode

velvalgte og uddybende spørgsmål forsøge at få en større forståelse for, hvilken effekt, der er opnået, hvorfor og hvordan.

Derudover skal det nævnes, at det måske er værd at overveje, hvorvidt det ville gavne undersøgelsesforløbet, hvis vi foretog flere posttests; eksempelvis én efter et halvt år og én igen efter et helt år. Til eksempel kunne forskudte posttests muligvis give et indblik i, hvor lang tid der går, førend der kan erfares effekter af de forskellige tiltag. Og om de erfarede forandringer og effekter er varige, eller om disse udelukkende er midlertidige og aftager efter et stykke tid. Dette synes dog ganske ressourcekrævende og måske for idealistisk, hvorfor jeg ikke vil notere dette i mit udkast til en forskningsprotokol. Her noterer jeg heller ikke en tidslinje, da den tidsmæssige horisont først tages op i underafsnit 5.1.1.

Således når jeg på baggrund af de ovenover præsenterede overvejelser omkring planlægnings- og effektforskningsarbejdet frem til følgende punkter, der præsenteres i udkastet til en forskningsprotokol:

Forskningsprotokol for effektforskningsarbejdet i organisation X:

- Indledningsvist udarbejdes et kontekstualiseret spørgeskema, der sendes ud til de samme medarbejdere, som deltog i prætesten. Dette spørgeskema skal ikke kun vedrøre de dysfunktionelle områder, idet det er vigtigt at undersøge, hvorvidt nogle af de tidligere velfungerende områder er blevet forværret.
- Derefter skal datamaterialet behandles statistisk via eksempelvis computerprogrammet SPSS og diskuteres i forhold til relevante teorier, der samtidig tages op til revision.
- Materialet præsenteres for styrgruppen og diskuteres atter igennem ved at inddrage og tage stilling til allerede eksisterende teori. Dette helst i minimum to omgange.
- Herefter udvikles en interviewguide, hvori det er tydeligt hvilke delelementer af datamaterialet, der særligt skal spørges ind til og undersøges.
- Efterfølgende etableres fire gruppefeedback møder med tilfældigt udvalgte medarbejdere i de fire units. Disse bliver spurgt ind til sammenhænge mellem interventionstiltag og erfarede effekter og bliver desuden bedt om at vurdere, hvad der henholdsvis kan have forbedret og/eller forværret omstændighederne.
- Afslutningsvist interviewes nogle enkelte medarbejdere individuelt om sammenhænge mellem tiltag og forandringer i forhold til de dysfunktionelle områder og eventuelt også til andre effekter, der vurderes relevante at undersøge. (Her indsamles og undersøges eventuelt udleverede dagbøger desuden)
- Til slut udarbejdes en ny rapport over effektforskningsarbejdet og posttestene, hvor vi præsenterer de nye resultater og kommer med vurderinger om, hvordan organisationen og medarbejderne formentlig er nået dertil. Her præsenteres muligvis også nye uønskede resultater, som må tages op til revision og undersøges.

Derudover vil vi som undersøgere præsentere dette afsluttende forløb og resultaterne heraf på et par storgruppemøder og løbende sende e-mails ud til hele organisationen, således at denne kan følge med i evalueringsprocessen. Udkastet til forskningsprotokollen vidner om, at SIFER-modellen til en

vis grad og med enkelte modificeringer genbruges, hvor modificeringerne dog udledes indenfor rammerne af metodisk kannibalisme.

4.6 Afrundende kommentarer

I forbindelse med organisatoriske tiltag er det som tidligere nævnt vigtigt at være bevidst om, at man ikke kun kan forvente positive forandringer, idet nogle tiltag også kan have en negativ effekt. Briner (1997) forklarer til eksempel, at en intervention ofte vil medføre forbedrede såvel som forværrede områder i en organisation. I de foregående diskussioner har jeg dog særligt fokuseret på mulige og ønskværdige forandringer, der fremsættes som ønskede succeskriterier, hvorfor det synes centralt at understrege, at jeg dermed ikke negligerer de mulige negative udfald, som også er vigtige at have for øje, hvilket også kort blev nævnt under sidste punkt i forskningsprotokollen.

Der eksisterer naturligvis andre måder, med hvilke man kan tilrettelægge en forskningsprotokol og et effektforskningsarbejde, hvorfor punkterne i den præsenterede forskningsprotokol blot skal ses som værende forslag. I forlængelse heraf synes det relevant at påpege, at en forskningsprotokol i forbindelse med organisationsinterventioner aldrig vil være retningsdiktende men retningsgivende, hvorfor et effektforskningsarbejde og en forskningsprotokol i denne sammenhæng ofte vil blive modificeret i løbet af processen. Formålet med specialet er heller ikke at komme med en udtømmende beskrivelse af mulige måder at måle effekter i organisationsmiljøer på men blot at komme med mulige forslag hertil såvel som forhåbentligt at lægge op til en videre diskussion omhandlende dette arbejdsfelt. Dette skyldes en grundlæggende interesse for at undersøge, hvorledes der kan arbejdes med effektforskning i forbindelse med organisationsinterventioner. I den sammenhæng kan man kun anmode om mere synlighed og tilgængeligt materiale, idet forskere/undersøgere qua videndeling kan lære af hinandens erfaringer og dermed måske hurtigere nå nogle ønskværdige resultater. I forlængelse heraf er det endvidere centralt, at man som forsker/praktiker imødekommer og måske endda søger kritiske perspektiver på ens forskningsstrategi, metode- og teoribrug m.m., som det eksempelvis ses når kritikere (*reviewere*) gennemgår et forskningsprojekt.

En integrativ SIFER-metode

Afslutningsvist skal vi vende tilbage til begrebet metodisk kannibalisme. Oswald de Andrade ønskede som tidligere proklameret at gøre op med datidens favorisering af den vestlige frem for den brasilianske kunst og litteratur. På samme måde ønsker jeg, med idéen om metodisk kannibalisme og anvendelsen af kritisk realisme, at gøre op med nutidens generelle favorisering af RCT-designs og metaanalyser heraf - dette når effektforskningsarbejdet vedrører organisationsundersøgelser. I min optik synes det nemlig ikke muligt at anvende sådanne kontrollerede tilgange i forbindelse med organisationsinterventioner, hvorfor Nissens (2007) tidligere præsenterede evidenshierarki i denne sammenhæng ikke på samme måde synes anvendelig og realistisk. Her findes det nemlig på grund af organisationers komplekse miljøer væsentligt at kunne arbejde og analysere i dybden, som det eksempelvis er muligt at gøre via diskussioner, interviews og debatforummer, hvor der kan søges mulige forklaringer på sammenhænge mellem tiltag og observerede forandringer. Således ønsker jeg, at en modificeret evalueringstilgang, der eksempelvis efterstræber at leve op til det trestjernede metodologiske standardniveau og til at være højt gradueret, accepteres i højere grad end tilfældet synes at være i dag.

Med metodisk kannibalisme ønsker jeg ydermere at understrege, at forskere skal bevare sine rødder i sit metodisk kulturelle bagland, hvorefter der kan inkorporeres delelementer af andre interessante metoder heri. I forhold til mit udkast til forskningsprotokollen ses det også, at effektforskningsdelen ønskes udarbejdet via de samme metoder, som indgår i SIFER-metoden, hvor nye relevante metoder (eventuelt dagbogsmetoden) dog kan konsumeres og integreres heri. *"Indoptagelsen af det, der ikke er ens eget, [beskrives] som verdens eneste lov og som en forenende kraft"* (Høholt, 2002, p. 124). Dette konstateres i forbindelse med kulturel kannibalisme (og dermed også metodisk kannibalisme), hvor det ses, at der antages en vis form for progressivitet og videreudvikling som værende verdens eneste lov, hvilket synes at stemme overens med kritiske realisternes idé om en fremadskridende udvikling i menneskelig forståelse og tænkning. Således er det mit ønske, at de forskellige redskaber og metoder skal indoptages og bruges på nøjagtig den måde, som det bedst tjener mit og undersøgelsens formål - analog de Andrades brug af vestlig kunst og litteratur i den brasilianske kunst og litteratur (ibid.).

5. Forhindringer og muligheder

I dette sidste hovedafsnit vil jeg diskutere nogle forskellige forhindringer og muligheder, som tænkes at kunne erfares i forbindelse med effektforskningsarbejdet. Nogle af diskussionerne vedrører den integrative SIFER-metode alene og andre vil berøre mere grundlæggende problemer i forbindelse med effektforskning. Samtidig vil jeg inddrage nogle overordnede tanker omkring effektforskning, blandt andet i forbindelse med individuel terapi, da disse også kan betone nogle interessante perspektiver i forhold til effektforskning af organisationsinterventioner. De udvalgte diskussionsemner er: Den integrative SIFER-metode: en hybrid i mere end én forstand, Generaliserbarhed og gyldighed, Hawthorne-effekt og signalværdi, Andre mulige måleparametre, Ukontrollable variabler og influerende faktorer, Økonomien: måske den største forhindring og Ethiske overvejelser.

5.1 Den integrative SIFER-metode: en hybrid i mere end én forstand!

Den integrative SIFER-metode kan ses som værende en hybrid i mere end én forstand. Eksempelvis bygger SIFER-metoden i sig selv på en hybrid mellem forskning/undersøgelse og aktion/handling. Den integrative SIFER-metode rummer derudover et obligatorisk effektforskningsarbejde, som skal sammenkobles med det undersøgende og udviklende arbejde. At sammenkoble og arbejde med flere metoder i en undersøgelse synes som tidligere nævnt ønskværdigt, da de forskellige metoder kan bruges i de tilfælde, hvor de vurderes mest oplagte. Idéen om metodisk kannibalisme og en tilgang funderet i en multihybrid har således i min optik nogle klare fordele men også nogle mulige ulemper, der så vidt muligt bør undersøges og tages højde for, hvilket netop er en af hensigterne med nærværende hovedafsnit.

5.1.1 Udgør hybriden mellem forskning og praksis et problem?

Der har i mange år været et kontraforhold mellem forskere med benene solidt plantet i den empiriske og naturvidenskabelige muld og praktikere med interesse for forbedring og udvikling og den økologiske validitet. Forskere og praktikere synes at have arbejdet og kæmpet mod og ikke med hinanden og har deklareret en del kritik af hinandens arbejde (Polkinghorne, 2007). Praktikere beskyldes blandt andet for at være uvidenskabelige og for at bruge tavs viden som en art sovepude,

der kan udarte sig som en form for antiteoretisk praksisfetichering (Kvale, 2007, pp. 84-85). Dette finder Kvale (2007) uheldigt, da han mener, at det er vigtigt at vægte betydningen af bevidst refleksion over praksis højt. Forskere derimod er blevet kritiseret for at forske i ikke-aktuelle emner med meget lidt samfundsrelevans (Pons, Doudin & Cuisinier, 2007, p. 49; Kjærgaard, 2006), idet de lever isoleret i deres forskningsunivers med et fokus, der er indsnævret til udelukkende at omhandle forståelse (Kjærgaard, 2006), hvorfor deres undersøgelser bliver for ”nørdede” og nøjeregnende og uinteressante for omverdenen, da de er uden praktisk relevans (Anderson, Herriot & Hodgkinson, 2001).

SIFER-metoden synes at være et eksempel på, hvordan man kan integrere en praktiker og en forsker i én og samme person og dermed skabe hybrididen forsker/praktiker. Dette synes dog at bevirke, at hybridpersonen må gå på kompromis med og finde en gylden middelvej mellem både forskeres og praktikers principper vedrørende henholdsvis at forstå undersøgelsesobjektet versus at hjælpe dette (Pons, Doudin & Cuisinier, 2007). Aktionsforskning er ligeledes et eksempel på et hybridarbejde, men hvad angår denne form for forskningsstrategi, så finder Pons, Doudin og Cuisinier (2007), at: *”den ... snarere [søger] at forandre verden end at forstå den. Dens mål er at fremme succes, og sandhed og objektivitet er i den sammenhæng underordnede”* (p. 52).

I modsætning til denne tese vedrørende aktionsforskning, så håber jeg, at den integrative SIFER-metode vil blive anerkendt for at have et tilfredsstillende fokus på både forståelse og forandring. Her ses det også som en dyd først at få en dyb forståelse for organisationsklientens situation og virkelighed. Dette via de indledende interviews, spørgeskemaundersøgelsen, styregruppemøderne og ved at analysere og diskutere datamaterialet igennem ved brug af forskellige teorier. Således synes det særligt essentielt via dialog og diskussion at forsøge at nå ned til det virkelige domæne - i henhold til kritisk realisme. Hermed sikres validiteten af dataene samtidig jævnfør Kvales (2007) tanker om kommunikativ validitet⁴¹. Med dette fokus skal der altså indledningsvist skabes et autentisk situationsbillede af organisationsklienten, hvorefter fokuset kan rettes mod implementerings- og udviklingsarbejdet. Således formoder jeg også, at den integrative SIFER-metode med disse to overordnede fokusområder, vil leve op til tilfredsstillende krav om, hvordan en

⁴¹ Kommunikativ validitet indebærer, at observationer og tolkninger testes qua konversation og dialog, hvor gyldighed bliver et spørgsmål om formidling og forhandling (Kvale, 1997, p. 239; Kvale, 2007, p. 90).

bæredygtig hybrid mellem forskning og praksis kan tage sig ud. Dette tænker jeg ligeledes vil være sandsynligt i forbindelse med en fuld SIFER⁴².

Der kan dog stilles spørgsmål ved, om en og samme person kan udgøre både forsker- og praktikerrollen tilfredsstillende, eller om hybrididen ville fungere bedre som et team, der indbefatter et samarbejde mellem en forsker og en praktiker? For kan det ikke tænkes, at vi måske går for meget på kompromis ved at danne en sådan hybrid, da denne måske risikerer at blive til en uønsket og ubrugelig bastard? Som nævnt kan en løsning på dette måske være, at en forsker og en praktiker finder sammen i en teamkonstellation, hvor de hver især rummer hver sin ekspertviden, og hvor der gennem det tværfaglige samarbejde muligvis kan opnås bedre resultater.

Afslutningsvist skal det dog påpeges, at Pons, Doudin og Cuisinier (2007) også finder, at det er muligt med succes at kombinere forskning og praksis, hvilket dog kræver følgende overvejelser:

”Vi hævder, at forskningens og det praktiske livs verdener kan integreres i kraft af en relativisering af gyldigheden af deres respektive viden. Det er ved at blive bevidste om, at deres påståede absolutte viden er relativ, at forskere og praktikere kan integrere den andens kultur i deres egen” (ibid., p. 66).

Dette budskab synes at stemme overens med idéen om epistemologisk relativisme, der indkapsles i kritisk realisme, hvor der lægges vægt på det evigt foranderlige aspekt, hvad angår eksempelvis viden og dermed også gyldigheden af denne, hvilket behandles i næste afsnit.

5.2 Generaliserbarhed og gyldighed

Indenfor psykologiens verden skelnes der mellem indre og ydre validitet. Ydre validitet handler om, hvorvidt undersøgelsesresultater kan generaliseres og være gyldige for større populationer eller

⁴² En fuld SIFER indebærer, at undersøgerne fuldfører hele organisationsinterventionen som planlagt og dermed også udviklings- og implementeringsarbejdet.

andre situationer (Coolican, 2004). I forbindelse med en organisationsundersøgelse, som den i organisation X, synes det - ligesom det ikke er muligt at generalisere ud fra et enkelt eksperiment til en større population - heller ikke muligt at generalisere ud fra en enkelt organisationsintervention til flere. Ramian (2007) understreger i den sammenhæng, at generaliseringer i forbindelse med organisationsundersøgelser i stedet sker i forhold til teorier og ikke i forhold til større populationer (pp. 31-32), hvilket betegnes teoretisk validitet (Yin, 1994 i Nissen, 2007, p. 16).

Det synes altså ikke muligt at tale om generaliserbare resultater, når der kun arbejdes med én organisationsklient og én organisationsundersøgelse. I forbindelse med integrative SIFER-undersøgelser, og organisationsundersøgelser generelt, antager jeg dog, at disse også kan sammenlignes, ligesom RCT-designs kan sammenlignes. Sådanne sammenligninger udøves nemlig allerede, hvor forskellige organisationsinterventioner og disses resultater sammenholdes, som det eksempelvis ses i undersøgelserne foretaget af Kompier, Cooper og Geurts (2000), Richardson og Rothstein (2008) og Parks og Steelman (2008). Hermed er det min pointe, at man formentlig gennem metaanalyser⁴³ (*multiple case study*) af eksempelvis integrative SIFER-undersøgelser kan opnå generaliserbare resultater og dermed arbejde med den ydre validitet. Dette synes dog som et minimum at fordrer, at de forskellige undersøgelser har det samme formål, eksempelvis at bearbejde konkrete dysfunktioner, forbedre det psykiske arbejdsmiljø, fremme sundhed, forebygge stress etc. Formålet/målet med undersøgelserne bør altså være det samme, samtidig med at disse alle skal kunne honorere udvalgte metodologiske standardkrav - for eksempel dem, der blev præsenteret i afsnit 4.1. Det synes således attråværdigt, at der foretages flere organisationsundersøgelser, som dokumenteres og offentliggøres, så det bliver muligt at sammenstille resultaterne af disse.

I modsætning til ydre validitet handler indre validitet om, hvor sikkert det er at drage konklusioner om kausale forhold (årsag-virkningsforhold) ud fra sammenhænge erfaret ved en undersøgelse (Coolican, 2004). Kvale (2007) reflekterer over muligheder for at arbejde med indre validitet ved brug af kvalitative metoder, hvor han blandt andet fokuserer på kommunikativ validitet, som kort blev omtalt i forrige afsnit. Denne valideringsform synes netop at være kendetegnende for valideringsprocessen i SIFER-metoden og den integrative form, idet resultaterne løbende tages op

⁴³ Her synes det i forlængelse af afsnit 4.6 ikke muligt eller måske endda ikke nødvendigt, at kravet om demografisk og diagnostisk homogenitet opfyldes (jf. Nissen, 2007).

til revision og dermed valideres. Kommunikativ validitet ses her som et muligt kvalitetskriterium i forhold til at kvalitetssikre undersøgelser - også de ikke-positivistisk orienterede (Kvale, 2007). Således anerkendes det, at kvalitative metoder og kvalitetssikring kan gå hånd i hånd og dermed sikre, at kravet om gyldighed opfyldes.

5.2.1 Sammenhænge og virkningsmekanismer

I forlængelse heraf er det interessant, at et generelt kritikpunkt rettet mod effektforskning er manglende muligheder for at vurdere sammenhænge og virkningsmekanismer, idet det i forbindelse med effektforskning ikke synes muligt at finde kausale sammenhænge. Problemet synes her at være, at effektforskning normalt ikke kan give svar på, hvorfor eller hvordan en behandling eller intervention virker/ikke virker. Dette begrundes med de ukontrollable variabler, der medfører, at det kun er effekter eller forandringer men ikke kausale forhold, der kan erfares (www.VIFAB.dk/forskning/forskning_effekt_alternativ_behandling_naturmedicin/om_effektforskning). For at få svar på den slags spørgsmål må forskerne bruge andre former for undersøgelser som for eksempel studier i virkningsmekanismer (ibid.). Jeg er enig i postulatet om, at man ikke direkte kan bevise, hvordan en behandling eller en intervention virker eller har virket, og at der ikke kan frembringes faste konklusioner vedrørende sammenhænge og virkninger.

Derimod finder jeg det dog muligt - med den i dette speciale præsenterede videnskabsteoretiske baggrund - at inkorporere studier af virkningsmekanismer i effektforskningsstilgangen i den integrative SIFER-metode. Dette begrundes med, at jeg jævnfør tankerne om metodisk kannibalisme vil bevare mine rødder i mulden fra kritisk realisme, hvor det postuleres, at man gennem retroduktion og systematiske ræsonnementer kan gå bagom og forsøge at finde præmissen (de underliggende mekanismer) for fænomenet. I forbindelse med undersøgelsen i organisation X, kunne vi eksempelvis undersøge præmissen for eller sammenhængen mellem en erfaret effekt og et tiltag i forhold til eksempelvis dysfunktionen ”mangel på faglig udvikling”. Således kunne vi som undersøgere forsøge at nå det virkelige domæne, som muligvis kan give mere troværdige svar om potentielle (og gyldige) sammenhænge. Dermed synes det til en vis grad muligt at arbejde med virkningsmekanismer i forbindelse med effektforskning af organisationsinterventioner, hvor

overvejelserne om årsag-virkningsforholdene dog ikke skal fremsættes som konklusioner men som insinuationer og formodninger.

”Our experience in conducting organizational research suggests that it will rarely be possible to evaluate real interventions without lingering doubts due to other organizational changes, the temporal duration of effects, or the potential influence of any one of a host of threats to internal validity” (Kelloway, Hurrell & Day, 2008, p. 433).

Dette stemmer overens med tanker fra kritisk realisme, hvor faste konklusioner og fastforankrede overbevisninger ikke synes at blive anerkendt, idet strukturer, samfundet, viden etc. ses som modificerbare og foranderlige størrelser (fx Buch-Hansen & Nielsen, 2007, p. 33). Dermed ses også kritiske realisters kritik af det positivistiske og empiristiske sandhedsbegreb og deres favorisering af det virkelige domæne. Her opponeres der mod at konkludere noget om sammenhænge ud fra observerede og erfarede sammenfald mellem eksempelvis genstand A og genstand B. *”Et sådant sammenfald [er] hverken en nødvendig eller tilstrækkelig forudsætning for at postulere en årsagssammenhæng. Der kan være tale om en årsagssammenhæng, men konstateringen af et vedvarende sammenfald er i sig selv ikke udtryk for en sådan”* (Baldursson, in press b). At postulere noget om årsagssammenhænge vurderes derimod muligt via ræsonnement og rationel tænkning.

5.3 Hawthorne-effekt og signalværdi

I forbindelse med at bearbejde arbejdsrelaterede belastninger og dysfunktioner i en organisation, så ses det ofte, at medarbejdere ønsker mere opmærksomhed og anerkendelse fra ledelsens side (fx Semmer, 2003). Dette synes også at være tilfældet i organisation X, hvor medarbejderne tilsyneladende ønskede bedre muligheder for at påvirke/inspirere ledelsen og for at få mere medbestemmelse. I den anledning kan en organisationsintervention ses som et udtryk for ledelsens interesse for medarbejderne, hvorfor selve undersøgelsen i sig selv måske hjælper via en form for Hawthorne-effekt:

En integrativ SIFER-metode

“[The Hawthorne-effect] is often labeled ”unspecific”- that is, not directly related to the specifics of the intervention, sometimes with the connotation of being somehow artificial. If it is true, however, that stress at work has much to do with “daily humiliations” [...], and that many problems result from lack of respect, and appreciation [...], then sensing these elements both in one’s interpersonal encounters and in one’s tasks and working conditions may be at the heart of the problem rather than being “unspecific”. If this is true, we should not avoid Hawthorne effects. Rather, we should try to achieve them (Semmer, 2003, pp. 346-347).

Hawthorne-effekten synes ellers ikke normalt at blive betegnet som værende direkte ønskelig (Coolican, 2004), men kan måske godt opfattes således i forbindelse med organisationsinterventioner. Dette i de tilfælde, hvor medarbejdere qua ledelsens blotte interesse får det bedre. Under alle omstændigheder er det højst tænkeligt, at det i nogle tilfælde er ”Hawthorne-effekten”, der via sin signalværdi træder i kraft i forbindelse med organisationsinterventioner, idet nogle forbedringer muligvis kan forklares med, at medarbejderne ganske enkelt oplever respekt, får opmærksomhed, føler sig værdsatte/anerkendte og føler, at ledelsen interesserer sig for dem.

Positive effekter er naturligvis altid ønskelige, og der er ingen tvivl om, at effektive redskaber til at vedligeholde arbejdspladser og psykiske arbejdsmiljøer står højt på mange arbejdsgiveres ønskeseddel; blandt andet fordi stressproblematikken ikke ser ud til at blive mindre af sig selv (fx Byrmit, 2006, Diedrichsen, 2006; www.at.dk/april 2005)⁴⁴. I forlængelse af ovenstående vil jeg dog afrundingsvist pointere, at jeg ikke anser Hawthorne-effektens (og signalværdiens) mulige positive virkninger som værende acceptable og tilfredsstillende mål i sig selv. Jeg formoder nemlig, at effekter heraf kun vil være kortsigtede, og at der skal et decideret implementerings- og udviklingsarbejde til, førend man kan opnå ønskede og varige effekter. Personligt finder jeg således ikke, at ledelsens blotte opmærksomhed og interesse er tilstrækkelig i det lange løb; særligt ikke i de tilfælde, hvor der er tale om svære organisatoriske dysfunktioner, der muligvis har resulteret i til eksempel fysiske og psykiske stresssymptomer. Sådanne er sammen med kognitive og adfærdsmæssige symptomer blevet beskrevet i bilag 2. Herefter vil jeg se lidt nærmere på

⁴⁴ Til eksempel er antallet af henvisninger i forbindelse med psykiske belastninger på Skive arbejdsmedicinsk klinik steget med 67 henvisninger i 2004, 97 henvisninger i 2005 og 203 henvisninger i 2006 (www.sygehusviborg.dk/sw1218.asp).

forskellige fysiske stresssymptomer, hvor muligheder for at anvende disse som måleparametre i forbindelse med organisationsundersøgelser diskuteres.

5.4 Andre mulige måleparametre

For at få en fornemmelse for, om de forskellige interventionstiltag i organisation X har haft en ønsket effekt, så synes det interessant at overveje muligheden for at benytte andre måleparametre, end de der blev fremsat i hovedafsnit 4. Tidligere er det blevet forklaret, at de fremsatte udviklingstiltag i organisation X forventes at have en sekundær effekt i form af færre stresssymptomer hos medarbejderne. Således vurderes det til at være sandsynligt, at effektforskningen af interventionen vil vise, at medarbejderne har fået det bedre fysisk, og at disse ikke længere på samme måde oplever uro i kroppen, manglende energi og søvnbesvær - jævnfør underafsnit 4.3.3.

I forbindelse med denne organisationsundersøgelse kunne vi eventuelt have anvendt medarbejdernes symptomer på stress som et måleparameter. Således kunne vi fra starten have inddraget et fysiologisk perspektiv, hvormed der kunne måles på forskellige former for såkaldte hårde effekter, som disse blev beskrevet i afsnit 1.5.1. Her kunne det eksempelvis være interessant, gennem fysiologiske tests at undersøge medarbejdernes fysiske tilstand, deres helbred, kondital m.m. (Bellarosa & Chen, 1997, p. 252). Således kunne vi fra starten i prætesten - med hjælp fra andre fagfolk - inddrage målinger af biologiske markører (registreret af kliniske instrumenter); herunder eksempelvis kortisolniveau, blodtryk og kondital (Netterstrøm, Bech & Eller, 2006). Derudover kunne de enkelte medarbejdere undersøges for, om de viste tegn på udvikling af det metaboliske syndrom, hvilket indikerer en forstyrrelse i glukose og fedtstofskiftet - se bilag 1. Medarbejdernes kortisolniveau kunne måles via spytmålinger, mens deres kondital kunne testes gennem en måling af den maksimale iltoptagelse ved en kondicykeltest (Netterstrøm, Bech & Eller, 2006). Efterfølgende kunne man så følge op på resultaterne ved lignende undersøgelser i en posttest, hvor forskelle mellem denne og prætesten kunne undersøges.

Hvorvidt det er muligt at undersøge og vurdere effekter via biologiske markører og fysiologiske indikatorer, synes dog lidt uvist. For kunne det ikke tænkes, at nogle biologiske markører af natur er for dynamiske og dermed for påvirkelige i en testsammenhæng, idet der måske er en vis risiko for, at disse reagerer på selve testsituationen? Nogle forskere mener til eksempel også, at kronisk stress kan være kendetegnet ved både et højt, et lavt eller et svingende kortisolniveau (McEwen, 1999, p. 33; Noll, 2005, p. 1 i Graae, 2008), hvorfor det vurderes vanskeligt ud fra kortisolmålinger at få en idé om, hvorvidt den pågældende person eksempelvis er kronisk stresset eller ej. Således synes det nødvendigt at undersøge dette til bunds, førend man begynder at inkludere effektforskning af biologiske markører i forbindelse med organisationsundersøgelser.

I forlængelse heraf synes det relevant at overveje, hvorvidt posttests generelt bør være så lidt forstyrrende og påtrængende som muligt, hvilket står som en klar modsætning til den effektforskningsstrategi, som jeg tidligere har præsenteret. Bør effektforskning eksempelvis helst være nærmest helt ikke-forstyrrende og ikke-påtrængende (*non-intrusiv*), og kan dette lade sig gøre? Eller er det eksempelvis tilfredsstillende med en så minimalt forstyrrende evalueringsdel som muligt? Af ikke-forstyrrende undersøgelsesmuligheder synes andre arbejdsrelaterede variabler og parametre at være af interesse. Dette kunne eksempelvis være brug af forskellige statistikker vedrørende betalinger af sundhedspleje, sygefravær og opsigelser. Ydermere kunne det overvejes, hvorvidt organisationens kunder og samarbejdspartnere kunne inddrages for derigennem at få en fornemmelse for, om organisation X's image har ændret sig efter tiltagene (Bellarosa & Chen, 1997, p. 252), og om kundetilfredsheden måske er forøget. Dermed synes der at være forholdsvis mange forskellige (forstyrrende og ikke-forstyrrende) måleparametre, der kunne undersøges, når det drejer sig om organisationsinterventioner. På samme måde foreligger der - på grund af organisationers dynamiske liv - også en del ukontrollable variabler, der bør tages højde for i forbindelse med et undersøgelsesarbejde, hvorfor dette gribes an nu.

5.5 Ukontrollable variabler og influerende faktorer

“Jo længere tid der er mellem en præ- og posttest, jo større er chancerne for, at der kan dukke begivenheder op, der får indflydelse på resultaterne” (Nissen, 2007, p. 9). Forfatteren fremhæver i forlængelse heraf et eksempel med individuel terapi og behandling af depressive personer, hvor det

vurderes sandsynligt, at bare et vejrskifte fra slud og regn til sol og varme kan virke positivt på klientens humør (Nissen, 2007). Citatet er dog også interessant i forbindelse med organisationsundersøgelser, da disse ofte varer mellem flere måneder og op til flere år, hvilket dermed indikerer, at der er stor sandsynlighed for, at forskellige (ukontrollable) variabler får indflydelse på interventionsarbejdet. I forbindelse med longitudinale organisationsundersøgelser forestiller jeg mig således, at der blandt andet kan opstå problemer i forbindelse med at vurdere effekter af tiltag, der er foretaget eksempelvis et år forinden, og at det langvarige forløb kan påvirke organisationsklientens, herunder ledelsens og måske medarbejdernes, motivationsniveau og entusiasme.

5.5.1 Tidshorisonten

Tidshorisonten er, som det ovennævnte citat indikerer, tilsyneladende med til at øge antallet af ukontrollable variabler, hvilket Adkins og Weiss (2003) også opmærksomme på, idet de understreger, at: *“the dynamic context and numerous uncontrolled variables in a work environment create obstacles to effective measurement of [for example] organizational health interventions, whether those interventions come in the way of policies, practices, or programs”* (p. 399). Et langt undersøgelsesforløb synes således at indbefatte mange influerende faktorer og påvirkende kræfter, hvorfor det kan synes svært at vurdere, hvorvidt en effekt rent faktisk er et resultat af et udviklingsfokuseret tiltag.

Desuden synes det svært at vurdere, hvornår det eksempelvis bør være muligt at se varige effekter og forbedringer i forbindelse med en organisationsundersøgelse. Er dette muligt allerede efter et halvt år eller tager det måske et eller to år? Her skal man blandt andet være opmærksom på, at organisationsinterventioner indledningsvist kan virke stressende og forstyrrende på medarbejderne (fx Jacobsen & Thorsvik, 2002; Menzies, 1998), hvorfor det er vigtigt at være opmærksom på både kortsigtede og langsigtede effekter. Således virker det meget sandsynligt, at det tager et vist stykke tid, førend ”postyret” med implementeringen har lagt sig, hvorefter det først vil være klogt at undersøge effekten af udviklingsarbejdet.

En integrativ SIFER-metode

I den sammenhæng synes det endvidere vigtigt at have in mente, at organisatorisk udviklingsarbejde kan implementeres i et tempo, der går for hurtigt i forhold til medarbejderne, da disse skal kunne følge med både rationelt og følelsesmæssigt. Dette synes at understøtte idéen om, at det måske er fornuftigt først at undersøge forandringerne og effekterne efter et år, da disse formodentligt først kan anses for at være varige; dette dog alt afhængig af situationen, organisationen, dens aktører, og om der arbejdes på både mikro-, meso- og makroniveauet. I de tilfælde, hvor der eksempelvis intervereres på flere niveauer og i forhold til flere svært belastede områder (dysfunktioner) i en organisation, må det forventes at tage noget tid, førend de varige effekter kan vurderes. Her synes det dog interessant at indskyde, at det måske bør overvejes, hvorvidt man overhovedet - i nutidens moderne samfund - kan tale om varige resultater i organisationer og arbejdsmiljøer. Dette på grund af de moderne arbejdsvilkår og organisationers fleksible og foranderlige karakter.

Organisationers egenart antyder samtidig, at interventioner bør tilpasses de enkelte kulturer, hvilket en ny undersøgelse tilsyneladende også støtter op om. Denne er foretaget i løbet af de sidste tre år af forskere fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA). Forskerne erfarede blandt andet, at ensartede interventionsstrategier havde meget forskellige virkninger i de 14 virksomheder, som deltog i undersøgelsen. Nogle af virksomhederne opnåede langt bedre resultater end andre og forskerne oplevede generelt ikke så store forbedringer som forventet i løbet af de tre år⁴⁵, som undersøgelsen varede (www.dr.dk/DR1/penge/2008/04/02131351.htm *ibid.*). Dette understreger samtidig, at det kan være et langsigtet projekt at interverere i en organisation. På den anden side kan de manglende ønskede resultater også være et spørgsmål om, at forskerne måske har anvendt ineffektive metoder og/eller ændringsstrategier, eller at disse måske ikke har haft et tilfredsstillende kendskab til relevante teorier om eksempelvis gruppedynamikker, forandringsprocesser, gruppepsykologi og socialt organisationsdesign.

5.5.2 Motivation og entusiasme

En anden indvirkende faktor eller ukontrollabel variabel, som jeg personligt oplevede i forbindelse med undersøgelsen af organisation X, var, at organisationsklienten (herunder særligt nogle personer

⁴⁵ Dette kan dog også skyldes, at der er anvendt uhensigtsmæssige eller ineffektive ændringsstrategier og metoder eller at de forskere, der har forestået undersøgelsen, ikke har haft et tilfredsstillende kendskab til de implicerede organisations- og arbejdskulturer.

fra ledelsen) tilsyneladende havde svært ved at bevare gejsten og entusiasmen i forhold til interventionsarbejdet. I vores tilfælde var vi endda gratis⁴⁶ arbejdskraft, men ikke desto mindre faldt interessen for vores arbejde, som tiden gik, tilsyneladende særligt efter at resultaterne var blevet præsenteret. Vi oplevede til eksempel en styregruppe, herunder organisationens økonomidirektør og produktionschef, der var særdeles begejstrede for selve undersøgelsens signalværdi, men hvis begejstring for at ændre på de erfarede dysfunktioner syntes mindre øjensynlig. Dette kunne indikere, at hovedpointen med at gennemføre undersøgelsen for disse to (og måske for ledelsen) var at opnå en signalværdi, herunder at vise interesse og omsorg for medarbejderne.

Det er selvsagt umuligt med sikkerhed at forklare den aftagende interesse og entusiasme, da der sikkert foreligger flere forklaringer herpå, men dette sidste eksempel synes at illustrere, at det også kan være nødvendigt at arbejde med en organisations motivationsniveau. Her bør undersøgeren måske løbende påpege undersøgelsens relevans og forsøge at pleje relationen til organisationsklienten. Dette på samme måde som det for enhver psykolog er vigtigt at pleje sine klient/terapeut-relationer. Samtidig synes eksemplet at understrege, at der kan foreligge - og måske muligvis ofte foreligger - en diskrepans mellem en undersøgers og en arbejdsgivers ønske og vision, hvad angår organisationsinterventioner. Med dette for øje synes det vigtigt indledningsvist at arbejde på at finde et fælles mål og udarbejde en nedskrevet kontrakt, så man som undersøger kan forsøge at sikre sig, at arbejdet kan og bliver udført tilfredsstillende i henhold til egne krav og intentioner. En kontrakt vil dog aldrig helgardere en undersøger imod eksempelvis manglende organisatorisk interesse eller en opsagt kontrakt på grund af eksempelvis økonomiske problemer etc.

5.6 Økonomien: måske den største forhindring

En organisation har helt overordnet til formål, som det blev fremsat i afsnit 1.5.2, at generere overskud. Således udgør en organisations økonomi en altafgørende faktor for, hvilket og hvor omfattende et interventionsarbejde, der kan sættes i gang. I forbindelse med organisationsundersøgelser bør der derfor altid foretages vurderinger af omkostninger versus

⁴⁶ Dette kan måske også i sig selv virke demotiverende, idet organisationen muligvis ikke har haft de store forventninger til vores arbejde og til undersøgelsen.

En integrativ SIFER-metode

fordele (*costs and benefits*) (DeRango & Franzini, 2003). I den sammenhæng synes det centralt at kunne dokumentere formodede og tilsigtede effekter, da dette formodentlig er af betydning for, om en arbejdsgiver vælger at iværksætte og gennemføre en undersøgelse.

En longitudinal undersøgelse såsom en SIFER eller en integrativ SIFER, der måske beløber sig på et eller to år, er en forholdsvis kostbar affære, der fordrer en god økonomi. Dette er uheldigt, da det således ikke er alle organisationer, som ønsker at foretage en sådan, der har råd til det. Her er det særligt ærgerligt, at nogle af de organisationer, der måske har mest brug for hjælp, muligvis er dem, der er uheldigst stillet økonomisk set. Således kan et organisatorisk dilemma opstå, for på den ene side har organisationen måske ikke umiddelbart råd til at gennemføre en organisationsundersøgelse, som på den anden side vurderes til at være virksomhedens eneste chance for at overleve. Dette kan også stille en mulig undersøger i et dilemma, for hvor meget vil vedkommende gå på kompromis med egne principper og overbevisninger, hvad angår kvalitetssikring af et udviklingsarbejde.

Det økonomiske aspekt er selvsagt også af betydning for selve effektforskningsdelen i den integrative SIFER-metode, idet det ikke er usandsynligt, at det lige præcis vil være evalueringsdelen af en undersøgelse, som vil blive skåret fra, hvis en organisation eksempelvis ikke har råd til at gennemføre et helt undersøgelsesforløb. Posttests og effektforskning fortæller nemlig udelukkende noget om forandringer i en organisation og udgør ikke i sig selv et udviklingsarbejde. Således er effektforskningsarbejdet som sådan ikke med til at videreudvikle organisationen, hvorfor dette måske vurderes til hovedsageligt at være en overflødig tids- og ressourcerøver. Erfaringen siger desværre også, at det kun i få tilfælde er lykket at gennemføre en såkaldt fuld SIFER-undersøgelse, hvorfor jeg kan frygte, at det muligvis også bliver svært at få foretaget en fuld integrativ SIFER.

Under alle omstændigheder er det højst tænkeligt, at en organisation, der eksempelvis fra starten har sat et for højt interventionsbudget eller på anden vis ser sig nødsaget til at spare penge (eller ganske enkelt har mistet troen på organisationsundersøgelsens berettigelse), vil skære ned på evalueringsarbejdet, da dette måske ikke vurderes nødvendigt i forhold til at bearbejde

dysfunktioner. Det er altså min frygt, at økonomien muligvis vil udgøre den største forhindring, hvad angår at inddrage og anvende effektforskning i forbindelse med organisationsinterventioner.

Jeg vil derfor her understrege, at mine forslag i dette speciale muligvis kommer til at få problemer i den praktiske verden, hvilket belyser uoverensstemmelsen mellem sikring af kvalitet og økonomi og måske idealistiske versus realistiske tanker. Her finder jeg det dog nødvendigt indledningsvist at indtage en idealistisk position, hvorefter det så senere må overvejes, hvorvidt kravene og forventningerne til den integrative SIFER-metode skal nedtones.

Trods de forskellige forhindringer og mulige økonomiske begrænsninger, så synes der dog måske at eksistere et lyspunkt, hvad angår udbredelsen af effektforskning i forbindelse med organisationsinterventioner; nemlig det stigende ønske om, at effekter og resultater af interventioner skal kunne dokumenteres. Derudover synes det at blive mere og mere almindeligt, at der inkorporeres et fortløbende udviklingsarbejde i organisationer, idet dette vurderes til at være en livsnødvendig overlevelsesstrategi. Og en arbejdsgiver, der har erkendt dette, vil formentlig ikke finde hverken udviklings- eller effektforskningsarbejdet unødvendigt og overflødigt.

5.7 Ethiske overvejelser

I forbindelse med de tidligere fremsatte overvejelser omkring brugen af kontrolgrupper og klinisk randomiserede undersøgelser, så synes der at være nogle etiske problemer, hvad angår at opdele eksempelvis cancerpatienter i henholdsvis en interventionsgruppe og en kontrolgruppe. Dette selvsagt fordi, at de patienter, der placeres i kontrolgruppen, risikerer at få det værre fysisk og måske at dø. I forlængelse heraf finder jeg også, at det i forbindelse med organisationsinterventioner vil være uhensigtsmæssigt at arbejde med kontrolgrupper. Dette argumenterer jeg for, idet det ikke synes optimalt, at nogle afdelinger eller arbejdsgrupper ikke direkte inddrages i en organisatorisk udviklingsproces men blot placeres i en kontrolgruppe. Konsekvenserne heraf er måske ikke så katastrofale eller kritiske som ved de medicinske undersøgelser, men det forestilles, at et udviklingsforløb og en ændringsstrategi helst skal berøre alle de implicerede parter, herunder alle afdelinger i en organisation, og ikke kun nogle enkelte af disse. Dette lægger SIFER-metoden også

En integrativ SIFER-metode

vægt på, idet det her findes relevant at inddrage så mange medarbejdere som muligt og dette vel at mærke fra alle organisationens lag og afdelinger. Her synes det desuden essentielt at påpege, at det dog også kan have alvorlige konsekvenser for nogle medarbejdere, hvis der ikke tages fat om erfarede problemstillinger. Dette i de tilfælde, hvor der er tale om svære organisatoriske dysfunktioner, der måske har resulteret i kronisk eller kollektiv stress.

Således synes det også af etiske årsager relevant fremover at diskutere, hvorvidt vi i forbindelse med organisationsinterventioner bør og skal satse på de (såkaldte) mest sikre men tilsyneladende mindre brugelige forskningsstrategier såsom RCT-designs. Eller om der måske hellere skal satses på mindre sikre men mere brugelige metoder, der eksempelvis fokuserer på dybdeanalyse, og som opfylder det trestjernede niveau. Dette niveau indkapsler netop evaluering men ikke randomisering og brug af kontrolgrupper. Og med reference til det på forsiden fremsatte citat: *"Scientifically significant generality does not lie on the face of the world, but in the hidden essences of things"* (Bhaskar, 1978, p. 227 i Collier, 1994, p. 31), så synes der næsten ikke at kunne være nogen tvivl om dette.

Afslutningsvis vil jeg blot anfægte, at de nævnte forhindringer i min optik ydermere understreger nødvendigheden af at skabe et større fokus på og mere debat om effektforskning i henhold til organisationsinterventioner. Dette for at forhindringer og problematikker kan tages i opløbet i stedet for, at disse - på grund af eksempelvis arbejdets kompleksitet - kan bruges til at kritisere og falsificere effektforskning af organisationer med. Kelloway, Hurrell og Day (2008) finder også, at det, trods usikkerhedsparametre, er nødvendigt at foretage evalueringer i forbindelse med organisationsundersøgelser. De betragter nemlig dette som værende vitalt blandt andet i forbindelse med at fremme velbefindende og forebygge arbejds- og stressrelaterede sygdomme. Dette perspektiv synes interessant, da jeg også finder, at et evaluerende arbejde er vitalt i forbindelse med at få udviklet gode metoder til at bearbejde dysfunktionelle områder i en organisation. Og kan vi egentlig overhovedet rent etisk forsvare, at organisationsinterventioner gennemføres uden at effekterne og konsekvenserne heraf samtidig undersøges?

6. Konklusion

Formålet med dette speciale har været at arbejde videre med SIFER-metoden, således at der i denne integreres et løbende effektforskningsarbejde. Videreudviklingen af metoden betegnes en integrativ SIFER-metode. Hensigten med specialet har altså været rent hypotetisk at undersøge, hvorledes effekter af udviklingstiltag i forbindelse med en organisationsintervention kan undersøges og vurderes.

Indledningsvist synes det nødvendigt at overveje, hvilke standarder et sådant effektforskningsarbejde skal kunne leve op til, eksempelvis hvilke metodologiske standardkrav arbejdet skal kunne honorere. Derudover synes det relevant at gøre sig nogle tanker om, hvor generaliserbare og gyldige undersøgelsesresultaterne, på grund af den anvendte metode og forskningsstrategi, vurderes til at være. I den sammenhæng erfares det, at man ved brug af kommunikativ og teoretisk validitet kan sikre den indre validitet og gøre resultaterne gyldige. Derimod kan resultater af en enkelt organisationsundersøgelse ikke generaliseres ud på større populationer eller i forhold til andre situationer. Her foreslås det dog, at den ydre validitet muligvis - qua metaanalyser af sådanne undersøgelser med samme fokusområde og samme mål - kan sikres, idet resultaterne af sådanne findes generaliserbare.

For at videreudvikle SIFER-metoden og for at gøre dette arbejde så håndgribeligt som muligt har jeg inddraget en case med en SIFER-undersøgelse, som jeg og to medstuderende tidligere har foretaget i en større nordjysk virksomhed (organisation X). I løbet af denne undersøgelse gennemførte vi blandt andet en større spørgeskemaundersøgelse, der i forbindelse med udarbejdelsen af den integrative SIFER-metode ses som en art prætest. Via prætesten har jeg udpeget tre organisatoriske dysfunktioner, som vi erfarede i den pågældende organisation. Hver af disse dysfunktioner analyseres med ud fra moderne arbejdsvilkår og ved brug af relevante teorier. Derefter fremsættes kerneproblematikken for hver af dysfunktionerne sammen med et muligt interventionsarbejde.

En integrativ SIFER-metode

Herefter foreslås det, at man senere ved at udarbejde en posttest kan sammenligne resultaterne af denne med prætestens resultater og derved vurdere effekter af udviklingsarbejdet. For at få en idé om, hvorvidt forskelle og forandringer mellem præ- og posttesten bør ses som forbedringer eller forværringer af situationen, overvejes desuden mulige, ønskede og realistiske succeskriterier.

Ydermere findes det væsentligt i planlægningsarbejdet at vurdere forskellige redskabers anvendelighed i forhold til effektforskningsarbejdet. Her skal fordele og ulemper ved eksempelvis spørgeskemaer, individuelle og gruppebaserede interviews, observation og dagbøger overvejes. Med udgangspunkt i metodisk kannibalisme og metodeflerhed foreslås således en involvering af både spørgeskemaer, forskellige interviewkonstellationer og eventuelt dagbøger. Spørgeskemaer fordi disse kan sendes ud til mange medarbejdere, og fordi disse direkte er mulige at behandle statistisk. Individuelle og gruppebaserede interviews er interessante i forhold til at nå de dybereliggende lag og komme bagom fænomeners umiddelbare fremtrædelse - jævnfør kritisk realisme. Inddragelse af dagbøger vurderes desuden interessant, da medarbejdere beskriver deres oplevelser umiddelbart efter, at disse er erfaret. Dermed er dagbøger måske gode til at vise mere detaljerede og nøjagtige beskrivelser af medarbejderes erfaringer, hvad angår eksempelvis sammenhænge mellem tiltag og forandringer. Brug af observation vurderes ikke, på grund af organisation X's hemmeligholdte produktudvikling og produktion, muligt. Her skal det dog påpeges, at man som undersøger altid "observerer" en organisationsklient og dennes agenter.

På baggrund af disse indledende tanker og overvejelser i forbindelse med planlægningen af effektforskningsarbejdet har jeg udfærdiget en forskningsprotokol. Denne er dog kun retningsgivende og ikke retningsdiktende, hvorfor der heller ikke er fremsat en tidslinje for de forskellige initiativer. I protokollen noteres mulige tiltag i forbindelse med posttesten i kronologisk rækkefølge, hvor det - i overensstemmelse med metodisk kannibalisme og tankerne om at bevare sine rødder i sit bagland - ses, at SIFER-modellen med nogle modifikationer genbruges.

En integrativ SIFER-metode

I forskningsprotokollen foreslås dermed først udarbejdelsen af et kontekstualiseret spørgeskema, som sendes rundt til de medarbejdere, der også deltog i prætesten. Dette for at undersøge de nye omstændigheder, herunder om nogle af de berørte områder er blevet forbedret eller forværret, eller om situationen er uændret. Således sammenlignes de ny erhvervede resultater med resultaterne i prætesten, hvilket vil give et indblik i nye og erfarede forandringer. Efterfølgende skal resultaterne dybdeanalyseres, idet det virkelige domæne, jævnfør kritisk realisme, skal nås. Dette for at få en indsigt i de underliggende mekanismer, strukturer og mulige sammenhænge mellem tiltag og forandringer. For at nå dette domæne foreslår jeg, at der foretages et par styregruppemøder, fire groupfeedback møder i organisationens fire units og et par individuelle interviews. Desuden kan et mindre antal dagbøger som nævnt inddrages.

I forbindelse med det hypotetiske effektforskningsarbejde har jeg ligeledes overvejet og undersøgt nogle mulige forhindringer og barrierer. Her synes særligt en organisations økonomi at kunne modarbejde gennemførelsen af en integrativ SIFER. SIFER-metoden er nemlig i sig selv forholdsvis kostbar, hvorfor en integrativ SIFER naturligvis også er dyr at afvikle. Således opleves en diskrepans mellem ressourcer og kvalitetssikring. Derudover synes det svært at vurdere, hvornår man kan og bør foretage posttests og dermed starte effektforskningsarbejdet, idet det synes uvist, hvornår der er tale om varige og ikke kun midlertidige effekter opnået på baggrund af eksempelvis en undersøgelses signalværdi. Af andre influerende faktorer forestilles mulige uoverensstemmelser mellem en undersøgers og en arbejdsgivers hensigt (med hensyn til at fuldføre interventionen) og en organisations motivationsniveau at spille en rolle. Således vurderes det også nødvendigt løbende at pleje relationen til organisationsklienten.

Det præsenterede effektforskningsarbejde rummer også nogle interessante muligheder. Eksempelvis synes det via retroduktion, abstraktion og diskussion muligt at undersøge sammenhænge mellem tiltag og effekter og dermed til en vis grad at integrere studier af virkningsmekanismer i effektforskningsarbejdet. Netop dette vurderes særligt relevant, idet arbejdsmiljøer er komplekse og rummer mange ukontrollable variabler. Af andre mulige måleparametre, der måske kan bruges til at vurdere en undersøgelses effekt, kan målinger af biologiske markører, herunder eksempelvis

En integrativ SIFER-metode

kondital, kortisolniveau og blodtryk, nævnes. Her skal det dog først vurderes, hvorvidt disse markører måske er for dynamiske til at kunne give pålidelige svar.

Tanker fra kritisk realisme er samtidig med til at understrege, at den nuværende favorisering af RCT-designs ikke synes optimal og anvendelig i forbindelse med effektforskning af organisationsinterventioner. RCT-designs virker nemlig for kontrollerede i forhold til at arbejde med komplekse arbejdsmiljøer, og derudover vurderes kontrolgrupper af både etiske og praktiske årsager til ikke at være brugbare. Rent etisk er det særligt problematisk, i de tilfælde hvor der er tale om svære organisatoriske dysfunktioner. Af praktiske årsager synes det i forhold til at udarbejde et optimalt udviklingsarbejde ikke hensigtsmæssigt at opdele en organisation i en interventions- og en kontrolgruppe.

7. Perspektivering

I dette speciale har der været et særligt fokus på dysfunktioner og organisatoriske problematikker, hvilket står i stærk kontrast til den positive psykologi, som er vokset frem overalt de senere år (fx Haslebo & Nielsen, 2005). I forbindelse med organisationsinterventioner og organisatorisk udviklingsarbejde skal det måske vurderes, hvorvidt der er noget at vinde ved i stedet at fokusere på ressourcer og positive elementer ved arbejdet. Kelloway, Hurrell og Day (2008) finder til eksempel, at der er behov for såkaldte modvirkende interventioner (*countervailing interventions*), hvor der arbejdes med at øge antallet af positive oplevelser på arbejdspladsen frem for at fokusere på at mindske de negative elementer:

- Gennem et positivt fokus og ved at forbedre arbejdsmiljøet kan der opnås bedre trivsel og velvære hos medarbejderne.
- Mental sundhed kan udbredes ved at øge positive oplevelser på arbejdspladsen, da mental sundhed kan ses som en funktion af forholdet mellem positive og negative oplevelser.
- Positive arbejdsoplevelser, som eksempelvis tillid og god/tilfredsstillende ledelsesformer, forudsiger og bevirker velvære og trivsel.

(ibid., p. 433)

I forlængelse heraf finder forfatterne, at der skal være fokus på udvikling af støttende arbejdsmiljøer, som skal være behjælpelige i forbindelse med at arbejde med de modvirkende interventionsformer (ibid., p. 434).

Haslebo og Nielsen (2005) ytrer også, at de som systemtænkere (der arbejder indenfor rammerne af positiv psykologi) grundlæggende er ressourcetænkere og ikke problem- og mangeltænkere, hvilket

En integrativ SIFER-metode

SIFER-metoden nærmest primært er. I forbindelse med sidstnævnte er hovedfokusset, som det på nuværende tidspunkt må være erfaret, på problemer og dysfunktioner, hvor ressourcestærke områder kun inddrages med henblik på at mobilisere ekstra energi og kræfter. I min optik synes det også svært at retfærdiggøre en udelukkende positiv tilgang, idet problemområder ikke kan forbedres og ændres, hvis ikke de påpeges, undersøges og bearbejdes. Samtidig føler jeg, at den systemiske tilgang udtrykker en art berøringsangst, da jeg finder det uheldigt, at der ikke tales om og fokuseres på problemerne. Således forestiller jeg mig, at der er en vis risiko for, at man unødigt fordrejer tingene ved ikke at arbejde direkte med problemerne. Derudover frygter jeg, at denne udelukkende positive tilgang, overfor medarbejderne signalerer, at de heller ikke skal fokusere på eller bruge energi på de negative aspekter ved arbejdet. Men hvad gør medarbejdere så i eksempelvis konfliktsituationer eller i tilfælde af andre interne problematikker? I forhold til idéen om at arbejde med såkaldte modvirkende interventioner, så ser jeg desuden et overordnet problem, der vedrører, at flere positive oplevelser eksempelvis ikke forventes at kunne opveje dysfunktionelle arbejdsomstændigheder eller en u hensigtsmæssig kollektiv adfærdsform. Via modvirkende interventioner synes det altså ikke muligt, at bearbejde et u hensigtsmæssigt stressniveau, da det ikke virker sandsynligt, at en konfliktsituation eller en ubehagelig oplevelse kan bearbejdes ved at øge antallet af positive elementer i arbejdslivet.

Disse forskellige vanskeligheder forstærker min skepsis, hvad angår den udelukkende positive tilgang, men dette til trods så anser jeg tanker fra positiv psykologi for at være interessante at anvende i forbindelse med eksempelvis den integrative SIFER-metode. Jeg ser nemlig et udviklingspotentiale i forhold til at inddrage tanker fra positiv psykologi i organisationsinterventioner og i effektforskningsarbejde, idet sådanne tanker vurderes til at kunne bibringe interessante komplimenterende synspunkter. Eksempelvis ville det være interessant direkte at spørge medarbejderne om, ”hvad gør dig glad for og tilfreds med dit arbejde?” og ”hvorfør og hvordan?” Besvarelserne herpå kan muligvis også være med til at give nogle interessante bud på virkningsmekanismerne og sammenhænge mellem tiltag og effekter. Dette fordi medarbejderne eksempelvis via interviews kan give svar på; hvad der rent faktisk virker for dem; hvilke tiltag, der formodentligt har bibragt hvad; og eksempelvis hvilken form for glæde og tilfredshed de opnår/har opnået i forhold til hvilke tiltag.

8. Referenceliste

8.1 Opgivet pensum

8.1.1 Nye referencer

- Adkins, J.A. & Weiss, H.M. (2003): *Program Evaluation: The Bottom Line in Organizational Health*. I: Handbook of Occupational Health Psychology. Af Quick, J.C. & Tetrick, L.E. (red.). S. 399-417 (19 sider).
- Arnetz, B. (2006): *Sundhed, stress og produktivitet. Et ledelsesperspektiv*. I: Stress. Individet - samfundet - organisationen - molekylene. Af Ekman, R. & Arnetz, B. (red.). Clemens trykkeriet. FADL's Forlag Aktieselskab, København. S. 292-304. (13 sider).
- Arthur, A.R. (2004): *Work-related stress, the blind men and the elephant*. I: British Journal of Guidance & Counselling. Maj, vol. 32, nr. 2. S. 157-169. (13 sider).
- Bellarosa, C. & Chen, P.Y. (1997): *The Effectiveness and Practicality of Occupational Stress Management Interventions: A Survey of Subject Matter Expert Opinions*. I: Journal of Occupational Health Psychology, vol. 2, nr. 3. S. 247-262. (16 sider).
- Berne, C. & Björntorp, P. (2006): *Det metaboliske syndrom*. I: Stress. Individet - samfundet - organisationen - molekylene. Af Ekman, R. & Arnetz, B. (red.). Clemens trykkeriet. FADL's Forlag Aktieselskab, København. S. 162-172. (11 sider).
- Briner, R.B. (1997): *Improving Stress Assessment: Toward an Evidence-based Approach to Organizational Stress Interventions*. I: Journal of Psychosomatic Research, vol. 43, nr. 1. S. 61-71. (11 sider).
- Brodal, P. (2001): *Sentralnervesystemet*. WS Bookwell AB. 3. Udgave. Universitetsforlaget AS. Oslo. S. 533-539. (7 sider).
- Brown, A. & Heller, F. (1981): *Usefulness of Group Feedback Analysis as a Research Method: Its Application to Questionnaire Study*. I: Human Relations, 1981; 34. S. 141-156. (16 sider).

- Buch-Hansen, H. & Nielsen, P. (2007): *Kritisk realisme*. 1. Udgave, 2. Oplæg. Roskilde Universitetsforlag. Narayana Press. S. 7-121 (115 sider).
- Byrnit, J. (2006): *Menneske I en omstillingsfanatisk kultur*. I: Stress - et vilkår i det moderne arbejdsliv? Af Dalsgaard, T. (red.). Jurist- og Økonomiforbundets Forlag. Narayana Press, Gylling. Denmark. S. 97-124. (28 sider).
- Collier, A. (1994): *Critical realism. An Introduction to Roy Bhaskar's Philosophy*. Verso. MHL Typesetting Ltd. Coventry. Kap. 1 og 2. S. 3-69 (67 sider).
- Cox, T., Karanika, M., Griffiths, A. & Houdmont, J. (2007). *Evaluating organizational-level work stress interventions: Beyond traditional methods*. I: Work & Stress. 21:4. S. 348-362. (15 sider).
- DeRango, K. & Franzini, L. (2003): *Economic Evaluations of Workplace Health Interventions: Theory and Litterature Review*. I: Handbook of Occupational Health Psychology. Af Quick, J.C. & Tetrick, L.E. (red.). S. 417-431. (15 sider).
- Diedrichsen, K.M. (2006): *Længslen efter livet*. I: Stress - et vilkår i det moderne arbejdsliv? Af Dalsgaard, T. (red.). Jurist- og Økonomiforbundets Forlag. Narayana Press, Gylling. Denmark. S. 65-96. (32 sider).
- Ekman, R. & Lindstedt, G. (2006): *Molekyler på liv og død - stress i et molekylært og cellulært perspektiv*. I: Stress. Individet - samfundet - organisationen - molekylerne. Af Ekman, R. & Arnetz, B. (red.). Clemens trykkeriet. FADL's Forlag Aktieselskab, København. S. 373-392. (20 sider).
- Eriksen, H.R. & Ursin, H. (2006): *Kognitiv stressteori*. I: Stress. Individet - samfundet - organisationen - molekylerne. Af Ekman, R. & Arnetz, B. (red.). Clemens trykkeriet. FADL's Forlag Aktieselskab, København. S. 47-56. (10 sider).
- Folkow, B. (2006): *Evolution og fysiologi*. I: Stress. Individet - samfundet - organisationen - molekylerne. Af Ekman, R. & Arnetz, B. (red.). Clemens trykkeriet. FADL's Forlag Aktieselskab, København. S. 30-46. (17 sider).

- Haslebo, G. & Nielsen, K.S. (2005): *Forord*. I: Erhvervspsykologi i praksis. Metoder til fælles bevægelse. 2. udgave. 2. oplag. Dansk Psykologisk Forlag. Narayana Press. S. 9-13. (5 sider).
- Heilig, M. (2006): *Er det farligt at være bange?* I: Stress. Individet - samfundet - organisationen - molekylerne. Af Ekman, R. & Arnetz, B. (red.). Clemens trykkeriet. FADL's Forlag Aktieselskab, København. S. 133-142. (10 sider).
- Hougaard, E. (2007a): *Evidens: Noget for psykologer?* I: Psykolog Nyt nr. 20, 2007. S. 14-21. (8 sider).
- Hougaard, E. (2007b): *Evidensbaseret psykoterapi: Hvordan foregår det i praksis?* I: Psykologi: Forskning og Profession. Af Brinkman, S. & Tanggaard, L. (red.). Hans Reitzels Forlag. København. S. 145-180. (36 sider).
- Høholt, S. (2002): *Oswald de Andrades kannibalisme*. I: Passepartout - skrifter for kunsthistorie. Nr. 20. 10. Årgang. Werks Offset A/S, Århus. S. 119-130. (12 sider).
- Jacobsen, M.H. (2004): *Fra moderne arbejdetik til senmoderne selvvalgt slaveri?* I: Arbejdssamfundet - den beslaglagte tid og den splittede identitet. Af Jacobsen, M.H. & Tonboe, J. (red.). Hans Reitzels Forlag. Narayana Press, Gylling. Danmark. S. 69-108. (40 sider).
- Jacobsen, M.H. & Tonboe, J. (2004): *Introduktion*. I: Arbejdssamfundet - den beslaglagte tid og den splittede identitet. Af Jacobsen, M.H. & Tonboe, J. (red.). Hans Reitzels Forlag. Narayana Press, Gylling. Danmark. S. 11-26. (16 sider).
- Johansson, G. (2006): *Stresslandskabets forandrede karakter*. I: Stress. Individet - samfundet - organisationen - molekylerne. Af Ekman, R. & Arnetz, B. (red.). Clemens trykkeriet. FADL's Forlag Aktieselskab, København. S. 74-78. (5 sider).
- Kelloway, E.K., Hurrell, J.J. Jr. & Day, A. (2008): *Workplace interventions for occupational stress*. I: The Individual in the Changing Working Life. Af Näswall, K., Hellgren, J. & Sverke, M. (2008). Cambridge University Press. New York. S. 419-441 (23 sider).

- Kinman, G & Jones, F. (2005): *Lay representations of workplace stress: What do people really mean when they say they are stressed?* I: *Work and Stress*, April-June 2005; 19(2). S. 101-120. (20 sider).
- Kompier, M.A.J., Cooper, C.L. & Geurts, S.A.E. (2000): *A multiple case study approach to work stress prevention in Europe*. I: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2000, 9 (3). S. 371-400. (30 sider)
- Kvale, S. (2007): *Professionspraksis som erkendelse – om dilemmaer i terapeutisk forskning*. I: *Psykologi: Forskning og profession*. Af Brinkman, S. & Tanggaard, L. (red.). Special-Trykkeriet Viborg. Hans Reitzels Forlag, København. S. 69-95. (27 sider).
- Lamontagne, A.D., Keegel, T., Louie, A.M., Ostry, A. & Landsbergis, P.A. (2007): *A systematic review of the Job-stress Intervention Evaluation Literature, 1990-2005*. I: *International Journal of Occupational Health*. Juli-september. Vol. 13, Iss. 3. S. 268-280. (13 sider).
- Levi, L. (2006): *Stress - en oversigt. Internationale og folkesundhedsmæssige perspektiver*. I: *Stress. Individet - samfundet - organisationen - molekylerne*. Af Ekman, R. & Arnetz, B. (red.). Clemens trykkeriet. FADL's Forlag Aktieselskab, København. S. 57-73. (17 sider).
- Lundberg, U. (2006): *Samspillet mellem individ, samfund, livsstil og biologi*. I: *Stress. Individet - samfundet - organisationen - molekylerne*. Af Ekman, R. & Arnetz, B. (red.). Clemens trykkeriet. FADL's Forlag Aktieselskab, København. S. 269-281. (13 sider).
- Nesse, R.M. & Young, E.A. (2000): *Evolutionary Origins and Functions of the Stress Response*. *Encyclopedia of Stress*. Vol. 2. Academic press. S. 79-83. (5 sider).
- Netterstrøm, B., Bech, P. & Eller, N.H. (2006): *Erfaringer fra en stressklinik. Et pilotstudium*. I: *Ugeskrift læger*. 169/2 (2007). S. 132-137. (6 sider).
- Nissen, P. (2007): *Formidling af effektundersøgelser - en vejledning*. 1. udgave. 1. oplag. Dansk Psykologisk Forlag. Danmark. S. 7-64 (58 sider).

- Notbeam, D. (1999): *The challenge to provide "evidence" in health promotion*. I: Health Promotion International. Vol. 14, no. 2. Great Britain. Pp. 99-101 (3 sider).
- Olsson, G. (2007): *Med praksis som udgangspunkt*. I: Psykologi: Forskning og profession. Af Brinkman, S. & Tanggaard, L. (red.). Special-Trykkeriet Viborg. Hans Reitzels Forlag, København. S. 181-216 (36 sider).
- Parks, K.M. & Steelman, L.A. (2008): *Organizational Wellness Programs: A Meta-Analysis*. I: Journal of Occupational Health Psychology. Vol. 13, no. 1. S. 58-68. (11 sider).
- Pawson, R. (1996): *Theorizing the interview*. I: The British Journal of Sociology. Vol. 47, no. 2, (Jun.), pp. 295-314 (19 sider).
- Pawson, R. (1989): *A measure for measures - a manifesto for empirical sociology*. Mackays of Chatman PLC. Chatman, Great Britain. S. 1-335 (335 sider).
- Peiró, J.M. (2008): *Stress and coping at work: new research trends and their implications for practice*. I: The Individual in the Changing Working Life. Af Näswall, K., Hellgren, J. & Sverke, M. (2008). Cambridge University Press. New York. Pp. 284-310 (26 sider).
- Polkinghorne, D.E. (2007): *Forskning og praktikers beslutningsprocesser*. I: Psykologi: Forskning og Profession. Af Brinkman, S. & Tanggaard, L. (red.). Hans Reitzels Forlag. København. S. 19-49. (31 sider).
- Pons, F., Doudin, P-A. & Cuisinier, F. (2007): *Er integration af forskning og praksis en utopi?* I: Psykologi: Forskning og Profession. Af Brinkman, S. & Tanggaard, L. (red.). Hans Reitzels Forlag. København. S. 49-68. (20 sider).
- Ramian, K. (2007): *Casestudiet i praksis*. 1. udgave. 1. oplæg. Forlaget Academica. Special Trykkeriet Viborg. S. 9-199. (191 sider).
- Rasmussen, P. (2005): *Når arbejdet tager magten*. Hans Reitzels Forlag. Narayana Press, Gylling. Danmark. S. 9-206. (198 sider).
- Reynolds, S. (2000): *Interventions: what works, what doesn't?* I: Occupational Medicine vol. 50, Lippicott Williams & Wilkins for SOM. Great Britain. S. 315-319. (5 sider).

- Richardson, K.M. & Rothstein, H.R. (2008): *Effects of Occupational Stress Management Intervention Programs: A Meta-Analysis*. I: Journal of Occupational Health Psychology. Vol. 13, no. 1. S. 69-93. (25 sider).
- Romeo, R.D. & McEwen, B.S. (2006): *Udvikling af stressresponsen hos det opvoksende individ fra nyfødt til pubertet*. I: Stress. Individet - samfundet - organisationen - molekylerne. Af Ekman, R. & Arnetz, B. (red.). Clemens trykkeriet. FADL's Forlag Aktieselskab, København. S. 95-103. (9 sider).
- Schwab, M.B. (2007): *10 bud på at lytte til kroppen - personlig stresshåndtering*. Frydenlund, København. S. 7-144 (138 sider).
- Semmer, N.K. (2003): *Job Stress Interventions and Organization of Work*. I: Handbook of Occupational Health Psychology. Af Quick, J.C. & Tetrick, L.E. (red.). S. 325-354. (30 sider).
- Sharf, T., Collins, J., Heaney, C., Chapman, L., Limanowski, J. & Goldenhar, L.M. (2008): *Intervention Effectiveness Evaluation Criteria: Promoting Competitions and Raising the Bar*. I: Journal of Occupational Health Psychology. Vol. 13, nr. 1. S. 1-9. (9 sider).
- Thorborg, S. (2002): *Manden som spiser*. I: Passepartout - skrifter for kunsthistorie. Nr. 20. 10. Årgang. Werks Offset A/S, Århus. S. 113-118. (5 sider).
- Torkelson & Muhonen, (2008): *Work stress, coping, and gender: implications for health and well being*. I: The Individual in the Changing Working Life. Af Näswall, K., Hellgren, J. & Sverke, M. (2008). Cambridge University Press. New York. S. 311-327 (16 sider).
- Tsoukas, H. & Chia, R. (2002): *On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change*. I: Organization Science. Sept-okt. Vol. 13, nr. 5. S. 567-582. (15 sider).
- Van Bokhoven, M.A., Kok, G. & Van der Weijden, T. (2003): *Designing a quality improvement intervention: a systematic approach*. I: Quality and Safety in Health Care, 2003; 12. S. 215-220 (6 sider).
- Wainwright, D. & Calnan, M. (2000): *Rethinking the work stress "epidemic"*. I: European Journal of Public Health. Vol. 10, nr. 3. S. 231-233 (3 sider).

- Weick, K.E. & Quinn, R.E. (1999): *Organizational Change and Development*. I: Annual Reviews in Psychology; 50,1. S. 361-386. (26 sider).
- Weisæth, L. (2005): *Kollektivt traumatisk stress: Kriser, katastrofer, krig*. I: Stress. Individet - samfundet - organisationen - molekylerne. Af Ekman, R. & Arnetz, B. (red.). Clemens trykkeriet. FADL's Forlag Aktieselskab, København. S. 317-342 (25 sider).
- Wulf, V. & Rohde, M. (1995): *Towards an Integrated Organization and Technology Development*. I: Proceedings of the Symposium on Designing Interactive Systems. Af Arbor, A. (1995). ACM-Press, New York. S. 55-64. (10 sider).
- Zachariae, B. (2007a): *Evidensbaseret psykologisk praksis*. I: Psykolog Nyt nr. 12 2007. S. 16-25. (10 sider).
- Zachariae, B. (2007b): *Stress - et uundgåeligt aspekt ved livet*. I: Stresskompetence. 1. udgave. 4. oplag. Rosinante. Narayana Press, Gylling, Danmark. Kap. 5. S. 32-46. (15 sider).

8.1.2 Tidligere brugte referencer

- Ackroyd, S. & Fleetwood, S. (2001): *Realism in contemporary organization and management studies*. I: Realist Perspectives on Management and Organisations. S. 3-25. (23 sider).
- Alvesson, M. (2000): *Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies*. I: Journal of Management Studies, 37;8. S. 1101-1123. (23 sider).
- Anell, B.I. & Wilson, T.L. (2000): *The flexible firm and the flexible coworker*. I: Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today. Vol. 12, nr. 4. S. 165-170 (6 sider).
- Arnetz, B.B. (1997): *Technological stress: psychophysiological aspects of working with modern information technology*. I: Scandinavian Journal of Work & Environmental Health, 23,(3). S. 97-103. (7 sider).
- Baldursson, E.B. (in press a): *Forskningsmetode: Filosofi og praksis*. S. 1-24 (25 sider).

- Baldursson, E.B. (1998): *Måling og ændring*. Arbejdspsykologisk bulletin, 5. S. 124-135. (12 sider).
- Baldursson, E. B. & Pedersen, B. T. (2002): *Nye produktionsformer, marginalisering og stress i arbejdet*. I: Menneskelige ressourcer i arbejdslivet. En antologi om samspil mellem organisation, arbejde og arbejdsmiljø. Socialforskningsinstituttet. Kbh. S.1-26. (26 sider).
- Briner, R. B. & Reynolds, S. (1999): *The costs, benefits, and limitations of organizational level stress interventions*. I: Journal of Organizational Behavior 20. John Wiley & sons, Ltd. S.647-664. (18 sider).
- Coolican, H. (2004): *Research Methods and Statistics in Psychology*. 4. udgave. Hodder & Stoughton. London. Kap. 2, 4. S. 26-53 og 78-117. (67 sider).
- Cooper, C.L. & Cartwright, S. (1997): *An Intervention Strategy for Workplace Stress*. I. Journal of Psychosomatic Research, vol. 43, nr. 1. S. 7-16 (10 sider).
- Cox, T., Griffiths, A. & Rial-González, E. (2000). *Research on stress*. Luxembourg: European Agency for Safety and Health on Work. S. 9-167 (159 sider).
- Fineman, S. (1996): *Stress, emotion and intervention*. I: Managing Stress: Emotion and Power at work. Af Newton, T. S. 120-135 (16 sider).
- Handy, J. (1991): *Stress and Contradiction in Psychiatric Nursing*. I: Human Relations, 44, 1. S. 39-53 (14 sider).
- Handy, J. (1996): *Rethinking stress: Seing it Collective*. I: Newton, T. Managing stress: Emotion and Power at work. S. 85-96 (11 sider).
- Hatch, M.J. & Schultz, M. (2002): *The dynamics of organizational identity*. I: Human Relations, aug. 2002; 55, 8. S. 989-1018. (30 sider).
- Heller, F.A. (1976): *Group Feedback Analysis as a Method of Action Research*. I: Clark, A.W. Experimenting with organisational life. Pkenum Press. S. 209-222. (14 sider).

En integrativ SIFER-metode

- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2002): *Hvordan organisationer fungerer – Indføring I organization og ledelse*. 1. udgave. 5. Oplag. Hans Reitzels Forlag, København. Kap. 7 & 11. S. 233-268 & s. 353-380 (64 sider).
- Kalat, J.W. (2004): *Biological Psychology*. 8. udgave. Transcontinental Printing/Interglobe. Wadsworth/Thomson Learning. Kap. 12.2. S. 364-371 (8 sider).
- Kjærgaard, R.S. (2006): “*Ud I forsamlingshuset*”. I: Elfenbenstårnet. Universiteter mellem forskning og formidling. Af: Kjærgaard, R.S. (red.). Forfatterne og Aarhus Universitetsforlag. Narayana Press, Gylling. S. 17-34. (18 sider).
- Korte, S.M., Koolhaas, J.M., Wingfield, J.C. & McEwen, B.S. (2005): *The Darwinian concept of stress: benefits of allostasis and costs of allostatic load and the trade-offs in health and disease*. I: *Neuroscience and Biobehavioral Reviews* 29. S. 3-38. (36 sider).
- Länsisalmi, H., Peiró J.M. & Kivimäki, M. (2000): *Collective stress and coping in the context of organizational culture*. I: *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 9,4. S. 527-559. (33 sider).
- Menzies, L. (1998): *The functioning of social systems as a defense against anxiety*. I: *Containing anxiety in institutions*. Free Association Books. London. S. 43-85. (43 sider).
- Olsson, G. (2002a): *Goda øgonblik i psykoterapi - ett berättelseperspektiv*. I: *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 39, S. 195-202. (8 sider).
- Olsson, G. (2002b): *Att förhålla sig til komplexitet*. I: *Nordisk Psykologi*, 54, 4. S. 313-333. (21 sider).
- Prætorius, N.U. (2007): *Stress - det moderne traume*. 1. udgave. 1. oplag. Dansk Psykologisk Forlag. Danmark. S. 13-230. (218 sider).
- Rotter, J.B. (1966): *Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement*. I: *Psychological Monographs: General and applied*. Vol. 80, nr. 1. S. 1-28. (28 sider).

8.2 Supplerende referenceliste

- Agyris C., Putnam R. & Smith D.M. (1985): *Action Science, Concepts, Methods and Skills for Research and intervention*. Im pressum. San Francisco, California.: Jossey-Bass.
- Andersen, R. B. (2004): *Organisationsundersøgelse fra et socialpsykologisk aktionsforskningsperspektiv*. Aalborg.
- Baldursson, E.B. (in press b): *SIFER og filosofien*.
- Baldursson, E.B. & Pedersen, B.T. (in press): *Occupational Health Psychology and diagnosis*.
- Bang, J., Hårbøl, K., Schack, J. & Spang-Hanssen, H. (1999): *Dansk fremmed ordbog*. Munksgaard. Nordisk Forlag A/S. København.
- Bourdieu, P. (1999): *Den maskuline dominans*. Tiderne Skifter. Danmark.
- Charmaz, K. (2000): *Grounded Theory - Objectivist and Constructivist Methods*. I: Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (eds.): *Handbook of qualitative research*. 2. udgave. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Christensen, G. (2002): *Psykologiens videnskabsteori - en introduktion*. Roskilde Universitetsforlag. Narayana Press, Gylling.
- Christiansen, I. (2008): "Forskning og profession - et umage par". I *Psykolog Nyt* nr. 5 2008.
- Dalsgaard, T. (red.) (2006): *Stress - et vilkår i det moderne arbejdsliv?* Jurist- og Økonomiforbundets Forlag. Narayana Press, Gylling. Denmark.
- Ewen, R.B. (2003): *An introduction to theories of personality*. 6. udgave. Lawrence Erlbaum Associates. USA. Kap. 10.
- Føllesdal, D., Walløe, L. & Elster, J. (2005) *Politikkens bog om moderne videnskabsteori*. 2. Udgave. 1. oplæg. Politikens forlag. København. Kap. 4
- Graae, D.A. (2008): *Behandling af kronisk stress*. (Specialeopgave, ikke publiceret men bedømt)
- Honneth, A. (2003): *Behovet for anerkendelse*. Hans Reitzels Forlag. 1. udgave. Danmark.

En integrativ SIFER-metode

- Kvale, S. (1997): *Interview. En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. Hans Reitzels Forlag. København.
- Lazarus, R. (2006): *Stress og følelser - en ny syntese*. Akademisk Forlag. Narayana Press, Gylling.
- Lewin K. (1997): *Resolving social conflicts & Field Theory in Social Science*. American Psychological Association 2. ed. 2000.
- Olsen, H. (2006): *Guide til gode spørgeskemaer*. København: Socialforskningsinstituttet. Styrelsen for Social Service.
- Vandborg, M.-L. (2008): "Kognitiv adfærdsterapi - og angst". I: Psykolog Nyt nr. 2 2008.

8.3 Hjemmesider

www.at.dk/april (2005)

www.dr.dk/DR1/penge/2008/04/02131351.htm

www.forebygstress.dk/om_stress.htm

www.lokkenstresscenter.dk/Standard/Stress/Stresssymptomer.aspx

www.sfi.dk

www.social.dk/global/Om_os/Oversigt_over_udvalg_naevn/Nordisk%20Campbell_Center.html

www.sygehusviborg.dk/sw1218.asp

9. Engelsk resumé

In this main thesis I explore the possibility to integrate evaluations in an already existing method, the SIFER-method. The goal is to try to make this evidence-based. I involve a case of an earlier performed intervention in a Danish organization and investigate how it is possible to evaluate the effects of different kinds of initiatives in the organizational environment. In agreement with ideas about methodic cannibalism and method plurality I suggest to use both questionnaires and interviews with individuals and groups in the pre- and posttests and maybe dairies. In addition I suggest (with thoughts from Critical Realism) the use of depth analysis because it seems important to try to get information about the underlying mechanisms and to suggest possible causal connections between an intervention/initiative and an observed effect which is difficult in complex environments. Here there seems to be some problems with the many uncontrolled variables which interfere in a longitudinal intervention. The biggest obstacles that I envisage during this work are problems with organizations economy (resources versus quality) and the fact that it is difficult to know when it is possible to do the posttests in order to observe lasting effects.

Essential glossary: Evaluation, evidence-based organizational intervention, methodic cannibalism, depth analysis, critical realism.

10. Bilag

10.1 (Bilag 1) Stress set ud fra et biologisk og fysiologisk perspektiv

Stresssystemet⁴⁷ er et komplekst system, hvis interaktioner med andre systemer endnu ikke er fuldt udforsket biologisk set. Overordnet set er stressreaktioner (kollektive såvel som individuelle) reaktioner på trusler, udfordringer eller nye oplevelser, der bevirker, at en gruppe eller et individ får en oplevelse af at have mistet kontrollen⁴⁸ (Romeo & McEwen, 2006, p. 95). Det er essentielt at skelne mellem stressreaktioner, der er hensigtsmæssige, idet disse qua hurtige handlereaktioner kan redde et menneskes liv og en stresstilstand, der er uhensigtsmæssig, drænende og farlig, idet kroppen og individet ikke formår at hvile sig og falde til ro, hvorfor restitution udebliver (Johansson, 2006; Zachariae, 2007b). Om der er tale om en reaktion eller en tilstand medfører samtidig forskellige kropslige reaktioner, hvilket præsenteres efterfølgende.

Stressreaktioner

Når et individ får en stressreaktion, så er der tale om en oplevelse af akut stress, og at individet befinder sig i den fase, som Selye (1956/1976) kalder alarmfasen. Han betegner desuden systemet af neurokemiske forsvarsmekanismer som det generelle adaptationssyndrom (GAS), der rummer alarmfasen, adaptations-/modstandsfasen og udmattelsesfasen (ibid. i Lazarus, 2006, p. 62). Alarmfasen indtræder, når individet erfarer en trussel eller en ændring i nærmiljøet. Ændringerne registreres via lugte-, høre- eller synssansen, som sender signaler til centralnervesystemet (CNS), der vurderer, hvordan truslen skal imødegås ved eksempelvis en kamp- eller flugtreaktion⁴⁹. Kort fortalt er en sådan reaktionskomponent (RK) sammenkoblet med en specifik omstilling af det autonome nervesystem (ANS); indeholdende det sympatiske og det parasympatiske nervesystem, der påvirker blodcirkulation, fordøjelse, nyrefunktion etc. og det hormonelle system (HS), der påvirker stofskifte, næringsdepoter, vand-saltbalance m.m. Her er det centralt at understrege, at når en emotion først er vakt, så kan et voksent individ godt undertrykke RK men ikke de indre

⁴⁷ Se evt. Folkow (2006), Heilig (2006) og Ekman & Lindstedt (2006) for en uddybelse af stresssystemet.

⁴⁸ Fx Brodal (2001) ser ligeledes, at følelsen af mangel på kontrol sandsynligvis er det vigtigste af de psykologiske stressmomenter (p. 537).

⁴⁹ Foruden kamp-/flugtreaktioner, der sker på baggrund af en alarmreaktion, kan individet desuden udvise vagtsomhedsreaktioner, spille-død-reaktioner og frustrations-/opgivelsesreaktioner, hvor sidstnævnte er langvarig og kan blive kronisk (Folkow, 2006).

omstillinger i ANS og HS, som henholdsvis er limbisk (paleokortikalt) og hypotalamisk styrede (Folkow, 2006, p. 30-32). I alarmfasen sker der en hæmning af det parasympatiske nervesystem og en aktivering af det sympatiske nervesystem, der sætter gang i de katabolske processer⁵⁰, som skal sikre de optimale rammer for individets overlevelse. Herved øges produktionen af adrenalin, som udløser oxygen, glukose og fedtsyrer til krop og hjerne og omdirigerer blodet fra fordøjelsessystemet til muskler og hjerte, og noradrenalin, der både fungerer som et neurotransmitterstof i hjernen og som et hormonstof i det endokrine system (fx Ekman & Lindstedt, 2006; Heilig, 2006; Folkow, 2006). Således er individet både fysisk og psykisk beredt på enten kamp eller flugt. Når ”faren” derefter går over, modtager CNS signaler herom, hvorved aktiviteten i det sympatiske nervesystem mindskes, mens det parasympatiske nervesystem atter bliver aktivt og sætter gang i de anabolske processer, der sikrer genopbyggelse og restitution af kroppen.

Længerevarende stress

Når en trussel bliver ved med at eksistere falder niveauet af adrenalin og noradrenalin ikke, kroppen kan således ikke restituere og bliver tvunget til at tilpasse sig denne nye midlertidige stresstilstand. I forbindelse med stress som en tilstand er der således tale om, at individet over en vis periode har været belastet og mistet kontrollen og således befinder sig i adaptationsfasen - jævnfør Selyes (1956/1976) terminologi (i Lazarus, 2006, p. 62). Mens akut stress som nævnt bevirker en hurtig reaktion i ANS, så medfører længerevarende stress også en reaktion i HPA-aksen (hypothalamus-pituitary-adrenal⁵¹) (Kalat, 2004, p. 364), hvor sekretion af CRH (corticotropin forløsende hormon) fra hypothalamus øges. Dette stimulerer hypofysen til at udskille ACTH (adrenokortikotrop hormont), der bevirker en udskillelse af kortisol fra binyrebarken. Det forøgede kortisolniveau er indledningsvist ønskværdigt, idet det giver mulighed for, at individet kan være aktiv i længere tid og derved klare den uforudsete udfordring. CRH øger desuden aktiviteten i SAM (sympatiko-adrenomedullære system), der ses ved forhøjede plasmakoncentrationer af katekolaminer, især noradrenalin (Ekman & Lindstedt, 2006, pp. 377-378).

⁵⁰ Her bruges alle kroppens ressourcer - eksempelvis øges hjerteminutvolumen, pupillerne udvides, fordøjelsen stoppes, sukker sendes ud i blodbanerne etc. - til at understøtte den reaktionskomponent, der er trådt i kraft. De katabolske processer er modpolen til de anabolske processer, der sikrer, at kroppen genopbygges (Heilig, 2006).

⁵¹ På dansk hypothalamus-hypofyse-binyre.

Efter noget tid vil det parasympatiske system også aktiveres som en modreaktion på den vedvarende sympatiske aktivitet, hvorved kroppen søger en ligevægtstilstand, der i henhold til Romeo & McEwen (2006) og allostasebegrebet er en midlertidig usund ligevægtstilstand⁵². Allostatiske tilstande indtræder, når de almene niveauer indenfor homeostasegrænserne overskrides. ”*Begrebet allostase forklarer ... den indbyggede uklarhed i termen homeostase ved at tydeliggøre forskellen mellem stabiliteten i de systemer, som er væsentlige for livet (homeostase), og det system, der indeholder de livsbevarende funktioner i balance (allostase)* ” (ibid., p. 96). På kort sigt er dette hensigtsmæssigt, i forhold til at kunne klare større udfordringer, men på længere sigt u hensigtsmæssigt, da både det sympatiske og det parasympatiske system er aktivt på samme tid og dermed dræner kroppen (fx Lundberg, 2006; Korte et al., 2005), hvorfor fasen kan udmunde i en maladaptionsfase.

Kronisk stress

Forskellen på adaptionsfasen og udmattelsesfasen udgøres af graden af stressorens sværhedsgrad, antallet af stressorer og den tidsmæssige horisont⁵³ (Lazarus, 2006, p. 62). Hvis individet har været i en stresstilstand i en længere periode uden at reagere på stressreaktionerne eller stressorerne, så er det sværere at erfare og mærke stresssymptomerne, da der sker en langsom tilvænning (Schwab, 2007, pp. 22-23). Således har kroppen lettere ved at refortolke den nye ligevægtstilstand til at være normal, selvom den eksempelvis er usund eller medfører en kronisk følelse af manglende kontrol. Dermed bliver den allostatiske tilstand til en art allostatisk overbelastning (Korte et al., 2005), der er farlig for individet, idet de optimerende processer, ved alarmfasen og adaptionsfasen i forbindelse

⁵² Selye mente, at kroppen opnår en sund og naturlig ligevægtstilstand i adaptionsfasen, idet kroppens homeostasesystem sikrer et normalt niveau (Lazarus, 2006). Pointen med allostasebegrebet er derimod, at der er tale om en ny og usund tilstand, idet kroppen opnår og sikrer stabilitet gennem forandring ved at bevæge sig mod et andet niveau. Dette gennem en overaktivitet i de anabolske og de katabolske processer på samme tid (Korte et al., 2005). Se evt. Graae (2008) for en detaljeret beskrivelse af dette.

⁵³ I forlængelse heraf synes det interessant at betone, at risikoen for psykisk traumatisering tilsyneladende øges med graden af menneskelig indblanding. Dette forklares med, at menneskelig vold opleves som værende mere krænkende end eksempelvis naturkatastrofer, da sidstnævnte ikke på samme måde kan ses som et udtryk for ondskab (Weisæth, 2005, pp. 322-323). Således tyder det på, at menneskelig indblanding har stor betydning for graden af en stressreaktion, hvilket muligvis kan være med til at forklare, hvorfor flere stressramte individer herhjemme virker traumatiserede på baggrund af eksempelvis en tidligere chefs adfærd (jf. Prætorius, 2007).

med at kunne kapere nye udfordringer og genvinde kontrol, i stedet dræner og nedbryder kroppen⁵⁴. Hvis et individ således presses eller presser sig selv for meget, vil organismen til sidst bukke under på grund af mangel på afslapning og rekreation. Dette kan resultere i kronisk mental og/eller fysisk overbelastning (fx Johansson, 2006, p. 78; Zachariae, 2007b, p. 34), hvor kronisk mental overbelastning især fører til forhøjet blodtryk og, qua udskillelsen af adrenalin, til det metaboliske syndrom, der er en forstyrrelse i glukose og fedtstofskiftet (Folkow, 2006, p. 45). Samtidig påvirkes den endokrine balance (Ekman & Lindstedt, 2006, p. 378), hvor udskillelsen af stresshormonet kortisol blandt andet er med til at forstærke det metaboliske syndrom (Berne & Björntorp, 2006), forværre immunsystemet, idet stresshormonet har en dæmpende virkning på betændelsesreaktioner og infektionsforsvar (Brodal, 2001, pp. 33-37) og gør de lægende processer langsommere (Lundberg, 2006, p. 277). Derudover påvirkes det autonome system, hvor det sympatiske og det parasympatiske nervesystem fortsat er højaktive. Dette bevirker blandt andet det førnævnte metaboliske syndrom, mens udskillelsen af noradrenalin især påvirker visse hjernedele, hvorigennem særligt korttidshukommelsen påvirkes. Således influeres både det autonome nervesystem, det endokrine system og immunforsvaret i negativ retning, når et individ er i en kronisk stresstilstand.

Den allostatisk belastningsmodel synes at understrege det u hensigtsmæssige ved nogle af nutidens livs- og arbejdsvilkår, idet der i dag er flere tilfælde af kronisk stress. At individet og kroppen adapterer til en ny situation og således adapterer til en på længere sigt usund allostatisk tilstand, synes nemlig langt hen ad vejen at kendetegne det moderne menneske i nutidens travle, hektiske og teknologiserede samfund (Graae, 2008). Her vurderes det blandt andet til at være nutidens omskiftelige omstændigheder, den teknologiske udvikling og de nye socialiseringsprocesser, som individet indgår i, der er belastende.

10.2 (Bilag 2) Psykiske, fysiske, adfærdsmæssige og kognitive stresssymptomer

Her vil jeg kort præsentere nogle af de mest almindelige psykiske (og emotionelle), fysiske, adfærdsmæssige og kognitive symptomer, der erfarer i forbindelse med længerevarende og kronisk

⁵⁴ Et meget velkendt fænomen er, at en øget udskillelse af kortisol, der forstærker det metaboliske syndrom og derigennem øger blodkoaguleringen, til at starte med er gavnlige, idet en eventuel blødning derved reduceres, mens dette efter noget tid øger risikoen for åreforkalkning og blodpropper (Korte et al., 2005).

En integrativ SIFER-metode

stress. Rubriceringen af stresssymptomerne bliver lidt kunstig og søgt, da disse er svære at klassificere, men opdelingen finder jeg alligevel nødvendig, da det giver et bedre overblik.

Af psykiske (emotionelle) symptomer kan nævnes: anspændthed, nervøsitet, nedstemthed, grådlibilitet, tankemylder, lavt selvværd, indre uro og manglende lyst, energi, overskud, motivation og en følelse af at være fremmed for sig selv. Af fysiske symptomer kan nævnes åreforkalkning, at individet lettere bliver sygt og at sygdomme kan forværres, hjertebanken, svedeture, maveproblemer, smerter, svimmelhed, ændringer i spisevaner og vægt, hyppige infektioner pga. nedsat immunforsvar, søvnforandringer og søvnløshed, træthed og uro i kroppen. Af kognitive symptomer kan nævnes manglende overblik og dømmekraft, nedsat præstationsevne, ubeslutsomhed og hukommelses- og koncentrationsbesvær. Og af adfærdsmæssige symptomer kan nævnes: social tilbagetrækning, træthed, vrede, stigende mangel på motivation, irriterabilitet og øget brug af stimulanser (www.forebygstress.dk/om_stress.htm; Prætorius, 2007; www.lokkenstresscenter.dk/Standard/Stress/Stresssymptomer.aspx).