

# KORTLÆGNING AF POSITIVE ARBEJDSMILJØFAKTORER

Notat udarbejdet for Arbejdsmiljørådet

Caroline Klitgaard  
Thomas Clausen



DET NATIONALE FORSKNINGSCENTER  
FOR ARBEJDSMILJØ

  
ARBEJDSMILJØRÅDET

# **KORTLÆGNING AF POSITIVE ARBEJDSMILJØFAKTORER**

## **Notat udarbejdet for Arbejdsmiljørådet**

**Caroline Klitgaard  
Thomas Clausen**

Titel	Kortlægning af positive arbejdsmiljøfaktorer
Undertitel	Notat udarbejdet for Arbejdsmiljørådet
Forfattere	Caroline Klitgaard og Thomas Clausen
Institution(er)	Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA)
Udgiver(e)	Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA)
Redaktion afsluttet	Januar 2010
Udgivet	Januar 2010
Finansiel støtte	Arbejdsmiljørådet

**Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø**  
Lersø Parkallé 105  
2100 København Ø  
Tlf.: 39165200  
Fax: 39165201  
e-post: [nfa@arbejdsmiljoforskning.dk](mailto:nfa@arbejdsmiljoforskning.dk)  
Hjemmeside: [www.arbejdsmiljoforskning.dk](http://www.arbejdsmiljoforskning.dk)

## FORORD

Arbejdsmiljørådet har bedt Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø om at udarbejde nærværende redegørelse, der kortlægger den videnskabelige viden om de væsentligste positive faktorer i arbejdsmiljøet.

Arbejdsmiljørådet ønsker, at redegørelsen skal supplere det faglige grundlag for den nationale prioritering af arbejdsmiljøindsatsen frem mod 2020. Prioriteringen erstatter den nuværende nationale prioritering, som løber frem til udgangen af 2010. Arbejdsmiljørådet har udtrykt ønske om, at det faglige grundlag for prioriteringen ikke kun skal fokusere på risikofaktorer, men bredes ud til også at omhandle de positive faktorer i arbejdsmiljøet. Redegørelsen tager udgangspunkt i de reviews og videnskabelige artikler, som NFA har skrevet inden for de senere år om emnet, samt en gennemgang af de nyeste relevante internationale forskningsreviews.

Det har ikke inden for rammerne af denne rapport været muligt at dække direkte interventioner eller virkemidler i forhold til fremme af positive faktorer i arbejdet. Forskningen på dette område har været begrænset, men redegørelsen tegner et billede af, at et øget fokus på positive faktorer har potentiale for såvel at forebygge arbejdsrelaterede helbredsproblemer som at fremme arbejdstagernes trivsel, jobtilfredshed og produktivitet/kvalitet (*performance*) i arbejdet. Redegørelsen afsluttes med et kort afsnit herom.

For de positive faktorer, der blev udvalgt til denne redegørelse, har vi på baggrund af forskningsreviews forsøgt at dække den eksisterende viden. Vi har beskrevet de sammenhænge, som vi har fundet tilstrækkelig med viden om. For nogle af disse positive faktorer efterlader dette nogle huller i mulige sammenhænge mellem den positive faktor og udfald som fx sygefravær, arbejdsophør eller produktivitet/kvalitet i arbejdet. Disse huller er udtryk for, at der ikke eller kun i begrænset omfang er udført forskning på dette område.

Redegørelsen er skrevet af Caroline Klitgaard og Thomas Clausen. En ekspertgruppe bestående af direktør Palle Ørbæk, forskningsdirektør Otto Melchior Poulsen, seniorforsker Vilhelm Borg, seniorforsker Peter Hasle og seniorforsker Ole H. Sørensen har rådgivet forfatterne undervejs gennem et detaljeret feedback på udkast til redegørelsen.

## SAMMENFATNING

Arbejdsmiljøindsatsen har traditionelt fokuseret på - og fokuserer fortsat typisk på - minimering af risikofaktorer. Risikofaktorer er forhold i arbejdsmiljøet, der øger sandsynligheden for sygdomme, psykosociale problemer eller ulykker. I disse år er den traditionelle arbejdsmiljøforståelse dog under opbrud. I takt med overordnede samfundsmæssige udviklingstendenser, som fx globalisering og overgangen fra produktions- til vidensamfund, ændrer arbejdets indhold og vilkår sig. Udover at psykosociale faktorer spiller en stadig mere central rolle, bl.a. fordi vi i stigende grad er hinandens arbejdsmiljø, kan der også spores en forskningsfaglig nyorientering mod positive tilstande og begreber. Dette perspektiv indebærer en udvidelse af arbejdsmiljøforståelsen, hvor fokus på minimering af risikofaktorer, mhp. at forebygge sygdom og ulykker på arbejdspladsen, suppleres med et fokus på positive (psykosociale) arbejdsmiljøfaktorer for også at øge medarbejdernes generelle trivsel og sundhed. Formålet med denne kortlægning har været at gennemgå den eksisterende forskningslitteratur om udvalgte positive arbejdsmiljøfaktorer sammenhænge med helbred og trivsel samt forebyggelse, fastholdelse og produktivitet/kvalitet på arbejdspladsniveau.

Positive faktorer i arbejdsmiljøet er faktorer, der i sig selv eller ved at modvirke virkningen af risikofaktorer i arbejdsmiljøet, bidrager til trivsel og/eller personlig udvikling og/eller mindsker sandsynligheden for ulykker, sygdomme eller psykosociale problemer, hvilket endvidere har betydning for dimensioner som fastholdelse og produktivitet/kvalitet i arbejdet. Det er dog vigtigt at være opmærksom på de positive arbejdsmiljøfaktorerers komplekse karakter. Positive faktorer er ikke blot det modsatte af eller en modpol til risikofaktorer, som pr. definition er negative. Omvendt er positive faktorer ikke nødvendigvis endegyldigt positive, men kan blive "for meget af det gode" og dermed udvikle sig til en risikofaktor (fx kan engagement i arbejdet udvikle sig til workaholisme). Hvorvidt dette er tilfældet afhænger af individets, gruppens og organisationens forvaltning af de positive faktorer. Som det fremgår, er perspektivet for positive faktorer ikke en afløsning for det traditionelle risikofaktorperspektiv. Muligheden for at skabe et godt arbejdsmiljø med fokus på sikkerhed, sundhed og trivsel ligger snarere i samtænkningen af positive faktorer og risikofaktorer.

I denne kortlægning redegøres for den foreliggende viden omkring en række af de positive psykosociale faktorer, dansk og international forskning har beskæftiget sig med. Da positive faktorer er et relativt nyt forskningsperspektiv, og denne kortlægning bygger på reviews af eksisterende forskning (frem for detaljerede enkeltstudier) om udvalgte positive faktorer, er kortlægningen ikke udtømmende. Der kan således være sammenhænge mellem positive faktorer og arbejdsmiljø- og helbredsmæssige udfald, som ikke afdækkes i denne kortlægning. Kortlægningen viser dog overordnet, at positive arbejdsmiljøfaktorer kan have gunstige virkninger for både medarbejdernes sundhed og trivsel samt resultater for arbejdspladsen i form af bl.a. forebyggelse, fastholdelse og produktivitet/kvalitet.

*Indflydelse og deltagelse* er de positive faktorer, der historisk set har været størst forskningsmæssig interesse for, jf. Karaseks krav-kontrol-model. Forskningen viser, at

øget medarbejderdeltagelse og indflydelse/jobkontrol kan skabe forbedringer af medarbejdernes (især mentale) helbred, jobtilfredshed, trivsel og produktivitet. Forskningen tyder også på, at indflydelse kun kan virke som buffer mod høje krav i arbejdet, såfremt indflydelsen matcher netop de krav, hvis negative konsekvenser den skal beskytte imod, samt at den største positive virkning opnås, når indflydelse kombineres med andre positive faktorer. Ser man på *social støtte*, som er det tredje element i den udvidede krav-kontrol-støtte-model, og hvis relevans understøttes af udbredelsen af *gruppeorganiseret arbejde*, viser forskning, at støtte, særligt i kombination med andre positive faktorer, herunder jobkontrol, kan have positive helbredsmæssige virkninger ift. fx hjertekarlidelser, stress og udbrændthed. Derudover kan social støtte være medvirkende til at sikre bl.a. jobtilfredshed, fastholdelse og produktivitet/kvalitet.

Der er i de senere år i stigende omfang forsket i *tillid og retfærdighed*, der viser sig at have stor betydning for forskellige helbreds- og arbejdsmiljødimensioner. Forskningen viser, at tillid og retfærdighed bl.a. kan modvirke risikoen for hjertekarsygdomme og stress samt være med til at sikre jobtilfredshed, engagement og produktivitet/kvalitet. I forlængelse heraf kan *udviklingsledelse*, som relaterer sig til tillid og bygger på vejledning, inspiration og stimulation frem for kontrol af medarbejderne, anskues som endnu en positiv arbejdsmiljøfaktor. Forskningen viser bl.a. sammenhæng mellem udviklingsledelse og trivsel, effektivitet, mulighederne for at fastholde medarbejdere og medarbejdernes tilknytning til arbejdspladsen. I den forbindelse kan *involvering, mening, engagement og identitet i arbejdet* betragtes som positive arbejdsmiljøfaktorer. Forskningen viser, at disse dimensioner associeres med en række positive udfald i form af bl.a. trivsel, arbejdsindsats, evne til at håndtere arbejdsrelaterede stressorer samt modvirkning af sygefravær og arbejdsophør.

I takt med et øget fokus på psykosocialt arbejdsmiljø, forskes der i stigende grad i *sammenhængen mellem psykosociale faktorer og muskelskeletbesvær*. Selvom der er øget risiko for muskelskeletbesvær, hvis arbejdet er fysisk krævende, viser forskning, at muskelskeletbesvær er et multifaktoriel fænomen, og at psykosociale faktorer i arbejdsmiljøet, herunder krav, kontrol og social støtte samt jobtilfredshed, kan have betydning for muskelskeletbesvær. Resultaterne er dog ikke konsistente, hvorfor der fortsat er brug for forskning på området.

I forbindelse med stigningen i sygefravær, som i Danmark relateres til bl.a. psykiske tilstande og visse former for muskelskeletbesvær, er der stigende fokus på indsatser for at bringe langvarigt sygemeldte *tilbage til arbejdet* (TTA). Forskning viser, at der er potentiale i helhedsorienterede, rehabiliterende TTA-indsatser med gradvis tilbagevenden til (evt. tilpasset) arbejdet mht. at fastholde tidligere eller delvist sygemeldte ansatte på arbejdspladsen/arbejdsmarkedet. Forskningen viser i øvrigt, at ledelsen på arbejdspladsen og positive faktorer i arbejdet har betydning for udfaldet af TTA-indsatserne.

Afslutningsvis kan konkluderes, at indsatsen på arbejdspladsniveau generelt synes afgørende for betydningen af positive faktorer i arbejdsmiljøet. Positive faktorer er, som indledningsvist nævnt, komplekse fænomener, som rummer store potentialer. Men potentialet afhænger af individets, gruppens og ledelsens konkrete forvaltning af de

positive faktorer. Fokus på positive faktorer er desuden en relativ ny arbejdsmiljøtilgang, og der er fortsat et stort behov for forskningsbaseret viden, som kan understøtte indsatsen på landets arbejdspladser.

# INDHOLD

Forord	3
Sammenfatning	4
Indhold	7
Indkredsning af begrebet positive faktorer	8
Hvad er positive faktorer?	
Hvorfor er positive faktorer relevante?	
Positive faktorer er komplekse og ikke entydigt positive	
Opsummering	
Kortlægningens struktur og afgræsning	12
Indflydelse og deltagelse	13
Social støtte og gruppeorganiseret arbejde	17
Tillid og retfærdighed	20
Involvering, mening, engagement og identifikation	23
Udviklingsledelse	26
Sammenhængen mellem psykosociale faktorer og muskelskeletbesvær	29
Terapeutisk tilbagevenden til arbejde	32
Afsluttende kommentarer	35
Referencer	37



## INDKREDSNING AF BEGREBET POSITIVE FAKTORER

Den fremherskende arbejdsmiljøforståelse har hidtil primært orienteret sig mod de faktorer i arbejdsmiljøet, der indebærer risici for arbejdstagere, og arbejdsmiljøindsatsen har således i høj grad orienteret sig mod at minimere disse risikofaktorer. Denne forståelse af arbejdsmiljø, der bygger på en relativ simpel forståelse af, at skadelige eksponeringer i arbejdsmiljøet kan have direkte negative effekter på individet, har vist stor berettigelse i forhold til at forebygge arbejdsulykker og skadelige effekter af især kemiske og fysiske eksponeringer i arbejdsmiljøet.

I løbet af de sidste årtier er en stadig større andel af danske arbejdstagere beskæftiget indenfor erhverv, fx service, uddannelse, videnarbejde mv., hvor udsættelse for de traditionelle fysiske og kemiske risikofaktorer og ulykkesrisici er relativt lav. Samtidig har karakteren af arbejdet – som følge af den teknologiske udvikling - i mange produktionserhverv ændret sig til i højere grad at kontrollere og styre fremstillingsprocesser, dvs. med mindre direkte kontakt til eksponeringskilderne. Denne udvikling har affødt en stigende forståelse af, at det i mange erhverv er vanskeligt at operere med simple årsags-virkningsmodeller, fordi interpersonelle relationer og den enkelte persons ressourcer har stigende betydning for, hvordan arbejdsmiljøet påvirker den enkeltes helbred og trivsel. I et moderne arbejdsliv er vi i stigende grad hinandens arbejdsmiljø, hvilket understreger vigtigheden af psykosociale arbejdsmiljøfaktorer (Allvin & Aronsson, 2003; Kristensen, 2008). Parallelt hermed er der – især i løbet af det seneste år - sket en forskningsfaglig nyorientering indenfor arbejdsmiljøområdet, der indebærer en øget fokusering på mere positivt orienterede tilstande og begreber, der i højere grad beskriver det moderne arbejdsliv. Disse udviklingstendenser peger således på behovet for, at vi supplerer den forståelse, som tilbydes af risikofaktortilgangen, med en forståelse, der fokuserer på betydningen af positive faktorer i arbejdsmiljøet. Risikofaktortilgangen anskuer således elimineringen af risikofaktorer som vejen til et godt arbejdsmiljø, mens en mere positivt orienteret tilgang vil hævde, at et godt arbejdsmiljø må karakteriseres ved mere end blot fraværet af risikofaktorer (Keyes, 2005; Schaufeli, 2004; Antonovsky, 1987).

Et øget fokus på positive faktorer i arbejdet er relevant, da den arbejds- og organisationsspsykologiske forskning viser, at et godt psykosocialt arbejdsmiljø med høj trivsel er forbundet med en række positive arbejdsrelaterede udfald for både medarbejdere og arbejdspladser. Realiseringen af disse positive konsekvenser forudsætter imidlertid, at positive faktorer i arbejdet må forstås på deres egne præmisser og dermed gøres til genstand for en selvstændig forskningsindsats (Seligman, 2002; Schaufeli, 2004; Luthans, 2002).

Formålet med denne kortlægning er således at gennemgå den eksisterende forskningslitteratur om udvalgte positive arbejdsmiljøfaktorerers sammenhænge med helbred og trivsel samt forebyggelse, fastholdelse og produktivitet/kvalitet på arbejdspladsniveau.

## Hvad er positive faktorer?

Positive faktorer i arbejdsmiljøet forstås som faktorer, der i sig selv eller ved at modvirke virkningen af risikofaktorer i arbejdsmiljøet, bidrager til trivsel og/eller personlig udvikling og/eller mindsker sandsynligheden for ulykker, sygdomme eller psykosociale problemer, hvilket endvidere har betydning for dimensioner som fastholdelse og produktivitet/kvalitet i arbejdet.

Positive faktorer i arbejdsmiljøet kan bidrage til trivsel og/eller personlig udvikling på to måder. For det første kan positive faktorer i arbejdet bidrage til en tilstand af positivt mentalt helbred i det omfang arbejdsrelaterede aktiviteter bidrager til at tilfredsstille en række grundlæggende sociale og psykologiske behov. En arbejdssituation, der indebærer positive oplevelser, som eksempelvis meningsfuldhed, autonomi og positive sociale relationer, vil således bidrage til medarbejdernes mentale velbefindende og dermed deres trivsel i arbejdet (Keyes, 2005, 2007).

En anden forståelse af betydningen af positive faktorer, der relaterer sig til trivsel og personlig udvikling, fokuserer på positive sindsstemninger. I modsætning til negative stressoplevelser, der typisk indebærer en indsnævring af individets tanke- og handlemuligheder (*fight or flight*), vil positive oplevelser i arbejdssituationen betyde, at individet oplever en udvidelse af tanke- og handlemulighederne i konkrete situationer. I arbejdssituationen vil dette helt konkret have betydning for medarbejdernes lyst og evne til at håndtere arbejdsrelaterede hændelser, og dette vil endvidere bidrage til at udvide medarbejdernes "tanke- og handlingsrepertoire". Sådanne positive oplevelser vil dermed bidrage til at opbygge ressourcer i medarbejderne, der kan medvirke til, at de "vokser i jobbet" i takt med, at ressourcer og kompetencer opbygges og udbygges (Fredrickson, 2003).

Som nævnt ovenfor, kan positive faktorer i arbejdsmiljøet bidrage til at mindske sandsynligheden for ulykker, sygdomme eller psykosociale problemer. Positive faktorer i arbejdet kan således også have betydning i begrebsliggørelsen af relationen mellem individet og dets omgivelser. Positive faktorer i arbejdet, som fx oplevelse af indflydelse, meningsfuldhed eller social tilknytning, kan ansues som ressourcer, der sætter medarbejderne i stand til at håndtere mængdemæssige eller følelsesmæssige krav i arbejdet, uden at medarbejdernes helbred eller velbefindende lider skade (Hobfoll, 2001).

Positive faktorer i arbejdet er således interessante på to måder: på den ene side kan positive faktorer bidrage til arbejdstagernes trivsel og udvikling i arbejdssituationen, og på den anden side kan de bidrage til at reducere virkningen af risikofaktorer og øge arbejdstagernes evne til at håndtere arbejdets krav, uden at arbejdsindsatsen får negativ betydning for helbred eller trivsel.

## Hvorfor er positive faktorer relevante?

Som følge af overordnede samfundsmæssige udviklingstendenser er der de senere år kommet øget fokus på det psykosociale arbejdsmiljø. Særligt to, delvist sammenhængende, forhold synes at spille en central rolle i den forbindelse. For det

første overgangen fra produktions- til vidensamfund, som betyder, at en stigende andel af arbejdstagerne i såvel den offentlige som den private sektor er beskæftiget i servicefag og videnstunge fag. For det andet globaliseringen, som medfører øget produktions- og konkurrencepres på danske arbejdspladser og dermed større krav til medarbejderne om fleksibilitet og omstillingsevne. Disse udviklingstendenser indebærer dels øgede krav til en selvstændig opgaveløsning og selvledelse og dels en reduceret forudsigelighed, hvad angår arbejdets indhold og – i sidste instans – sikkerheden i ansættelsen.

I takt med disse ændringer af arbejdets indhold og vilkår, spiller de psykosociale dimensioner af arbejdsmiljøet en mere central rolle. Samtidig kan spores potentialer i en udvidelse af arbejdsmiljøforståelsen, hvor fokus på minimering af risikofaktorer mhp. at sikre, at medarbejdernes sundhed og sikkerhed suppleres med et fokus på positive (psykosociale) arbejdsmiljøfaktorer for også at øge medarbejdernes generelle trivsel. Et sådant fokus rummer i øvrigt mulighed for en mere helhedsorienteret indsats for et bedre psykisk arbejdsmiljø. For at undgå en individualisering af arbejdsmiljøproblemer, er det i den forbindelse centralt, at der anlægges et kollektivt perspektiv, dels i forhold til indsatsens karakter (i form af fx organisatoriske tiltag og ændringer), men også mht. samarbejde mellem ledelse og medarbejdere mhp. at udvikle indsatsen.

Positive faktorer er imidlertid ikke blot relevante ift. at fremme medarbejdernes helbred og trivsel. De rummer også perspektiver for arbejdspladserne i form af bl.a. øget produktivitet/kvalitet (Olesen et al., 2008). En øget fokusering på positive faktorer i arbejdet kan således bidrage til at forbedre såvel private virksomheders konkurrenceposition i en globaliseret markedsøkonomi som leveringen af velfærdsydelser i den offentlige sektor. Derudover forventes et fokus på positive faktorer at kunne bidrage til at afhjælpe den imødesete mangel på arbejdskraft på det danske arbejdsmarked som følge af, at de store efterkrigsårgange i de kommende år trækker sig tilbage og afløses af relativt små årgange. I det omfang at arbejdet udvikles på en sådan måde, at det bidrager til trivsel og udvikling og således i stigende grad ikke blot tilfredsstillende materielle behov men også sociale og psykologiske behov (Deci & Ryan, 1985), vil sygefravær og tilbagetrækning kunne modvirkes. Disse tendenser manifesterer sig således allerede i den litteratur, der beskæftiger sig med arbejdets identitetsskabende elementer (Sennett, 1998; Wenger, 1998).

## **Positive faktorer er komplekse og ikke entydigt positive**

Når vi taler om positive faktorer i arbejdsmiljøet, er det vigtigt at være opmærksom på de positive faktoreres komplekse karakter, og at positive faktorer ikke blot er det modsatte af eller en modpol til (negative) risikofaktorer. Traditionelle risikofaktorer gengivet i "røg, støj og møg"-tankegangen kan siges at være endegyldigt negative, og bør derfor til enhver tid minimeres efter devisen: jo mindre, jo bedre. Men de forhold, som kan henregnes under positive faktorer, er ikke omvendt endegyldigt positive efter devisen: jo mere, jo bedre. Eksempelvis kan (over-)engagement i arbejdet udvikle sig til workaholisme (Spence & Robbins, 1992). Både for lidt og for meget engagement i

arbejdet kan således være forbundet med negative virkninger i form af hhv. apati eller stress.<sup>1</sup>

Man kan formulere det således, at der kan være en U-formet sammenhæng mellem en positiv faktor og et godt arbejdsmiljø (Borg, 2007). Positive faktorer kan altså blive "for meget af det gode" – og dermed reelt udvikle sig til risikofaktorer, hvis ikke de forvaltes hensigtsmæssigt af individet, gruppen og organisationen. Det indikerer, at konteksten har stor betydning for, at positive faktorer reelt også forbliver positive og ikke udvikler sig til risikofaktorer. En øget opmærksomhed på positive faktorer skal heller ikke ses som en afløser for den traditionelle risikofaktortilgang i arbejdsmiljøindsatsen, da muligheden for at skabe et sundt og opbyggeligt arbejdsmiljø med fokus på sikkerhed, sundhed og trivsel snarere ligger i et samtidigt fokus på risikofaktorer og positive faktorer i arbejdet.

Endelig må det anføres, at positive faktorer både vedrører arbejdets organisering og indhold (fx indflydelse i arbejdet), interpersonelle relationer (fx social støtte) og værdier i arbejdet (fx retfærdighed). Herudover kan forskellige positivt orienterede begreber siges at være nært beslægtede (det kan fx være vanskeligt at adskille betydningen af engagement, motivation og loyalitet). Endelig er der indbyrdes forbindelser mellem flere positive faktorer, således at en positiv faktor kan være afhængig af eller have betydning for andre positive faktorer (engagement i arbejdet kan fx hænge sammen med indflydelse og oplevelse af mening, som igen kan hænge sammen med tillid).

## Opsummering

Positive faktorer i arbejdet er interessante, dels fordi de i sig selv forventes at have betydning for trivsel og personlig udvikling blandt arbejdstagerne, og dels fordi de kan bidrage til at reducere virkninger af risikofaktorer og have betydning for arbejdstagernes muligheder for at håndtere kravene i arbejdet. Positive faktorer i arbejdet er desuden relevante i forhold til de udfordringer, der konfronterer arbejdsmarkedet i løbet af de kommende årtier: Øget konkurrencepres, faldende udbud af arbejdskraft med deraf følgende rekrutteringsproblemer og øget behov for at kunne fastholde den nødvendige arbejdskraft på arbejdsmarkedet.

---

<sup>1</sup> Denne indvending kan også rettes mod psykosociale risikofaktorer, som fx arbejdstempo, arbejdsmængde og følelsesmæssige krav, hvor både for lave eller for høje krav kan føre til hhv. apati eller stress (Warr, 1987).

## KORTLÆGNINGENS STRUKTUR OG AFGRÆNSNING

Kortlægningen af viden om positive faktorer i arbejdsmiljøet baserer sig primært på foreliggende reviews og hvidbøger, som gennemgår såvel dansk som international forskning. Kortlægningen afdækker eksisterende viden om de udvalgte positive faktorer indflydelse på forskellige helbreds- og arbejdsmiljødimensioner, men det har ikke været muligt at dække direkte interventioner eller virkemidler i forhold til fremme af positive faktorer grundet mangel på systematiske forskningsreviews på dette område (en evt. opfølgende udredning baseret på enkeltstudier/originallitteratur vil kunne afdække dette særskilt).

Udredningen er tematiseret efter nedenstående begreber, som er udvalgt enten på baggrund af omfanget af foreliggende viden, eller fordi der kan spores voksende forskningsmæssig interesse i emnet, selvom der ikke p.t. foreligger megen viden om det. Dertil har Arbejdsmiljørådet udpeget de to nederste punkter, som er indeholdt i kortlægningen:

- Indflydelse og deltagelse
- Social støtte og gruppeorganiseret arbejde
- Tillid og retfærdighed
- Involvering, mening, engagement og identifikation
- Udviklingsledelse
- Sammenhænge mellem psykosociale faktorer og muskelskeletbesvær
- Terapeutisk tilbagevenden til arbejde

Øvrige positive faktorer er fx belønning, balancerede krav og forudsigelighed i arbejdet, som i denne kortlægning er udeladt som selvstændige overskrifter, men som vil blive berørt i forbindelse med gennemgangen af de udvalgte faktorer. Som det fremgår, afgrænses udredningens fokus desuden til positive *psykosociale* faktorer, hvormed positive faktorer set ift. bevægeapparatet (der tænkes her på arbejdspladstilpasning, øvelser/træning o.lign.) ikke er indeholdt i denne kortlægning. Eftersom der i forskningen findes evidens for sammenhænge mellem muskel-skeletbesvær og psykosociale faktorer, er disse sammenhænge dog omfattet af udredningen. Udredningen indeholder desuden et afsnit om "terapeutisk tilbagevenden til arbejde", hvor beskæftigelse under tilpassede vilkår i studier af sygefravær og helbred i sig selv behandles som en positiv faktor.

# INDFLYDELSE OG DELTAGELSE

## Introduktion og begrebsafklaring

Indflydelse er et helt centralt emne i relation til psykosocialt arbejdsmiljø. Ifølge den velkendte krav-kontrol-model (Karasek, 1979) kan indflydelse (kontrol) moderere den negative effekt af krav som fx stor arbejdsmængde, højt arbejdstempo, tidspres og vanskelige arbejdsopgaver. Med indflydelse (kontrol) menes medarbejderens muligheder for at påvirke egne arbejdsopgaver: metoderne, rækkefølgen, mængden, tempoet mv. Indflydelse relaterer således også til begrebet om tillid (som forudsætning) og selvledelse, når medarbejderne overdrages ansvar for arbejdets tilrettelæggelse og udførelse.

Man kan skelne mellem indflydelse *i* arbejdet og indflydelse *over* arbejdet. Med indflydelse *i* arbejdet menes direkte indflydelse på egne arbejdsopgaver og de ressourcer, man skal bruge for at løse dem (det operationelle niveau). Indflydelse *over* arbejdet vedrører derimod beslutninger om selve arbejdspladsen (det taktiske og strategiske niveau), som medarbejderne kan have del i gennem samarbejds- og sikkerhedsudvalg. I den Nationale Arbejdsmiljøkohorte (NAK), som gennemføres af Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø hvert femte år, afdækkes den operationelle dimension: indflydelse *i* arbejdet.

## Eksisterende viden

Det er i flere undersøgelser dokumenteret, at lav kontrol - især i kombination med høje krav - hænger sammen med lavere jobtilfredshed, dårligere mentalt helbred, udbrændthed, stress, hjertekarlidelser mv.. Samtidig viser en lang række undersøgelser, at indflydelse *i* arbejdet er forbundet med bedre sundhed og positivt kan moderere virkningerne af høje krav. Resultaterne er dog her mindre entydige og relaterer sig i øvrigt til andre faktorer, herunder social støtte (som behandles i det følgende kapitel), jf. den udvidede krav-kontrol-støtte-model (Karasek & Theorell, 1990).

Mange tidlige studier af krav-kontrol-modellen har alene bygget på observationel evidens og desuden været behæftet med metodiske svagheder. Et nyere review (Egan et al., 2007) undersøger imidlertid effekterne af en række interventionsstudier (heraf størstedelen med kontrolgrupper) af øget medarbejder-deltagelse og kontrol gennem arbejdspladsreorganisering. Det konkluderes, at der er evidens for, at øget jobkontrol er forbundet med forbedringer af medarbejdernes helbred, og især mentalt helbred, herunder reduktion af angst og depression.

I et andet review (van der Doef & Maes, 1998) undersøges to hypoteser i relation til krav-kontrol-modellen i forhold til fysisk helbred. Dels *belastningshypotesen* (risikofaktortilgangen) om, at jobs med høje krav og lav kontrol medfører dårligt helbred, dels *bufferhypotesen* (positiv faktor-tilgangen) om at kontrol *i* arbejdet kan være stødpude mod høje kravs potentielt negative effekter på helbredet. Belastningshypotesen modtager generelt stor opbakning i undersøgelser af både dødelighed og sygdom (bl.a. ift. hjertekarlidelser) samt selv-rapporterede (psyko)somatiske lidelser. Resultaterne ift. bufferhypotesen er derimod mere tvetydige. I de få eksisterende studier ift.

hjertekarlidelser er der ikke fundet støtte for hypotesen mht. dødelighed men dog ift. sygdom. Mht. selvrapporterede psykosomatiske lidelser finder kun et begrænset antal studier belæg for at støtte bufferhypotesen. På baggrund af en række studier af den udvidede krav-kontrol-støtte-model, som viser, at det særligt er under lav støtte, at høj belastning har negative virkninger, konkluderes det dog, at udeladelse af støtte-dimensionen sandsynligvis kan forklare manglen på bekræftelse af bufferhypotesen (og den positive faktor-tilgang).

I et andet review (Van der Doef & Maes, 1999) undersøger samme forskere ovennævnte to hypoteser i forhold til psykisk helbred og trivsel. Reviewet viser (ligesom tilfældet var ift. fysisk helbred) betragteligt støtte til belastningshypotesen: arbejde i høj-belastningsjob er forbundet med generelt lavere psykisk helbred og trivsel. Hvad angår bufferhypotesen, er resultaterne igen mere tvetydige: blot ca. halvdelen af studierne fandt, at jobkontrol modererede de negative effekter af høje jobkrav. I flere studier gjaldt den modererende effekt endvidere blot en delpopulation.

Det skal dog bemærkes, at de studier, som i ovennævnte review ikke støtter bufferhypotesen, ofte anvender en bred definition af krav eller kontrol, hvormed kontrollen i disse studier ikke i tilstrækkelig grad reflekterer kontrol, som medarbejderne kan udøve over de oplevede krav. I den forbindelse viser et nyere studie (de Jonge and Dormann 2006), at indflydelse i arbejdet som buffer mod høje krav kun er i stand til at virke modererende i tilfælde af, at indflydelsen er forbundet med netop de krav, der opleves som høje. Dette understreger vigtigheden af, at kontrollen i arbejdet skal relateres til de specifikke krav, hvis negative virkninger skal modereres. Desuden tyder forskning på, at meget høje krav i arbejdet kan have negative konsekvenser for helbredet, som generelt ikke kan forebygges ved tilsvarende høj grad af indflydelse (Taris et al., 2003, Grönlund, 2007).

Udover betydningen af indflydelse og deltagelse for medarbejdernes fysiske og psykiske helbred, er betydningen for generel jobtilfredshed også undersøgt. Et nyere studie (Wright & Kim 2004) viser i den forbindelse, at deltagelse i beslutningstagning har en signifikant positiv, om end indirekte, effekt på jobtilfredshed gennem påvirkning af medarbejdernes jobkarakteristik. Dette bekræftes i et helt nyt studie af effekten af medarbejderdeltagelse i job redesign-interventioner (Holman et al., 2009). Dette studie viser, at forbedringer af jobkontrol og deltagelse gav markant øget trivsel. Studiet viser endvidere, at sammenhængen mellem jobkontrol og trivsel delvis medieres af udnyttelse af kvalifikationer, dvs. jobkontrol er en forløber for udnyttelse af kvalifikationer, hvilket igen kan ses som et bidrag til spørgsmålet om produktivitet. I relation hertil viser en række metaanalyser og reviews (Iaffaldano & Muchinsky 1985; Spector 1986; Judge et al. 2001) en positiv sammenhæng mellem netop jobkontrol og produktivitet, som dog varierer fra lav til moderat styrke. Samtidig understreges behovet for mere forskning på området.

Særligt problemer, som kun er blevet undersøgt sporadisk, er dels relationen mellem kontrol i arbejdet og kontrol over arbejdet, dels mellem individuel kontrol og kollektiv kontrol, som med gruppeorganiseret arbejde får øget relevans (se afsnit herom nedenfor). Et interessant bidrag er dog et studie af indflydelse og organisatorisk

deltagelse (Delbridge & Whitfield, 2001), der viser, at medarbejdere, som deltager i ordninger, som involverer bredere former for deltagelse (fx repræsentativ deltagelse og briefinggrupper, dvs. indflydelse over arbejdet) oplever stærkere indflydelse i jobbet end medarbejdere, som deltager i ordninger, der er mere fokuseret specifikt på produktionen (fx kvalitetscirkler og arbejdsgrupper).

Et nyere dansk interventionsstudie af stress i videnarbejde (Sørensen et al., 2007) - hvis udbredelse er stadig stigende - sætter i den forbindelse spørgsmålstegn ved betydningen af indflydelse som en definitiv positiv faktor i arbejde kendetegnet ved høj selvledelse. Det diskuteres, om der kan være problemer forbundet med forståelsen af indflydelse i krav-kontrol-modellen, som opererer med indflydelse i arbejdet, ikke indflydelse over arbejdet eller over mængden af krav i arbejdet, som er potentielt uendeligt i videnarbejde. Dertil kommer, at indflydelse og ansvar i (viden)arbejdet et stykke af vejen reelt også kan opfattes som krav i arbejdet, hvilket forrykker balancen mellem de to centrale dimensioner i modellen. Derudover betragter mange (viden)arbejdere i dag deres arbejde som individuelt styret, jf. selvledelsesbegrebet, og benytter derfor ikke så ofte kollektiv repræsentation til at få indflydelse over fx arbejdsbelastningen som lønarbejdergrupper traditionelt har gjort (Andersen & Rasmussen, 2005; Ipsen, 2007). Mens mere indflydelse i arbejdet i job med lav indflydelse kan ses som en positiv faktor, som øger mulighederne for coping og læring (og desuden kan ses som udtryk for tillid og respekt), tyder ovenstående på, at der i videnarbejde og andet arbejde med høj grad af selvledelse synes at være behov for ikke blot at fokusere på indflydelse i arbejde men også indflydelse over (kravene i) arbejdet.

## **Konklusion og diskussion**

Det kan overordnet konkluderes, at indflydelse (jobkontrol) og deltagelse er positive faktorer i arbejdsmiljøet, der kan påvirke helbred, trivsel og jobtilfredshed positivt. Forskning viser, at mangel på kontrol i arbejdet i kombination med høje krav kan have alvorlige helbredsmæssige konsekvenser. Dog er der indtil videre kun begrænset evidens for, at indflydelse i arbejdet (alene) kan beskytte mod de negative helbredseffekter af højere krav. Forskning peger på, at det for at opnå en buffereffekt er essentielt, at indflydelsen i arbejdet matcher de krav, hvis negative virkning, den skal moderere. Yderligere ser effekten kun ud til at eksistere indtil et vist niveau, idet høj indflydelse som selvstændig variabel ikke i længden ser ud til at kunne kompensere for meget høje krav.

Resultaterne ift. krav-kontrol-modellen antyder, at indflydelse ikke i sig selv er tilstrækkeligt til at kompensere for høje krav i arbejdet, og at der kan være behov for at inddrage flere psykosociale faktorer i analysen af sammenhænge mellem arbejdsmiljø, helbred og trivsel. En alternativ begrebsliggørelse af de sammenhænge, der belyses i krav-kontrol-modellen, tilbydes af Job Demands and Ressource (JD-R) modellen. Ifølge denne model skal positive arbejdsrelaterede udfald, som fx involvering i arbejdspladsen og lav personaleomsætning, forstås i forhold til de ressourcer (positive faktorer), der findes i arbejdsmiljøet, mens negative udfald, som fx udbrændthed og helbredsproblemer, relaterer sig til kravene i arbejdet (Schaufeli & Bakker, 2004). JD-R-



modellen er således mere omfattende end krav-kontrol-modellen – om end den ligesom krav-kontrol-modellen betragter indflydelse som entydigt positiv.

Ifølge den seneste NAK-undersøgelse (Burr et al., 2005) oplever danske arbejdstagere et stigende krav om højere tempo i arbejdet uden en tilsvarende stor stigning i indflydelse og udviklingsmuligheder. Dog angiver blot ca. hver sjette medarbejder i Danmark kun sjældent eller aldrig af have stor indflydelse på beslutninger om deres arbejde, og hver femte sjældent eller aldrig at have indflydelse på, hvad de laver. Det store flertal af danske arbejdstagere oplever således at have god indflydelse på deres arbejde.

Der kan i forlængelse heraf være grund til at være opmærksom på, at indflydelse og selvstændig ansvarstagen fx i videnarbejde i stigende grad også kan opfattes som et krav. Et tilsvarende problem kan tænkes at kunne eksistere i gruppeorganiseret arbejde og andet arbejde med høj grad af selvledelse, der vinder stadig større udbredelse. Den eksisterende viden om en mulig tveægget betydning af indflydelse i arbejde med høj grad af selvledelse er begrænset. Der er således stort behov for forskning i forholdet mellem krav og kontrol/indflydelse i relation til øvrige positive faktorer i arbejdet. Både krav-kontrol-modellen og JD-R-modellen bidrager i nogle henseender til forståelsen af disse relationer, men fordrer i andre henseender videreudvikling for at opnå forklaringskraft ift. kompleksiteten indeholdt i moderne service- og videnarbejde.

# SOCIAL STØTTE OG GRUPPEORGANISERET ARBEJDE

## Introduktion og begrebsafklaring

Som nævnt i ovenstående afsnit om indflydelse, blev krav-kontrol-modellen udvidet med dimensionen social støtte, der sammen med jobkontrol antages at kunne moderere den negative effekt af krav på helbred og trivsel (Karasek & Theorell, 1990). Dvs. at social støtte ifølge krav-kontrol-støtte-modellen giver evnen til at kunne mestre krav i arbejdet og dermed de bedste forudsætninger for trivsel og løsning af arbejdsopgaven. Udover denne buffer-effekt antages støtte at have egen positiv virkning på helbred og trivsel.

Man kan skelne mellem *informativ* støtte (hjælp til forståelse af, hvad der foregår på arbejdspladsen), *instrumentel* støtte (hjælp og bistand til udførelse af arbejdsopgaver) og *følelsesmæssig* støtte (fx sympati og omsorg). Støtte på arbejdspladsen kan desuden komme fra både ledelsen og fra kolleger (individuel eller i grupper), hvilket dog opfattes som kvalitativt forskellige former for støtte, idet relationen til ledelsen grundlæggende er asymmetrisk, mens forholdet til kolleger grundlæggende er mere ligestillet. Dertil kan støtten være uformel eller formaliseret i form af fx medarbejderudviklingssamtaler (med ledelsen), mentor-ordninger (med kollegaer) eller gruppemøder (med kolleger og evt. ledelse).

## Eksisterende viden

En meta-analyse (Viswesvaran, 1999) viser, at social støtte har en trefoldig indvirkning på forholdet mellem stressorer og belastning. For det første ved at mindske niveauet af oplevede stressorer, for det andet ved at reducere den oplevede belastning (uafhængigt af stressorer) og for det tredje ved at moderere forholdet mellem stressorer og oplevet belastning. Ligesom det var tilfældet mht. jobkontrol-dimensionen, viser analysen dog en begrænset effekt af social støtte som buffer mellem høje krav og negative virkninger på helbred og trivsel. Andre studier har dog tidligere vist, at *kombinationen* af jobkontrol og social støtte kan have positive effekter ift. at modvirke hjertekarlidelser og andre sygdomme (Johnson & Hall, 1988; Parkes et al., 1994). Et andet studie (Bliese & Castro, 2000) viser, at social støtte (fra lederen) i kombination med rolleklarhed kan beskytte mod stress som følge af høje krav. Generelt mangler der dog forskning i buffereffekten af bl.a. den udvidede krav-kontrol-støtte-model.

En nyere meta-analyse (Halbesleben 2006) har undersøgt den selvstændige effekt af social støtte ift. at modvirke udbrændthed og konkluderer, at der er en moderat sammenhæng. Analysen viser i øvrigt, at forskellige kilder til social støtte er relateret til forskellige dimensioner af udbrændthed. Mens social støtte på arbejdet især har betydning for udmattelse, har social støtte uden for arbejdet især betydning for depersonalisation og personligt udbytte (personal accomplishment). Det viser sig i øvrigt, at studier, som mere klart har specificeret typen af social støtte (følelsesmæssig, instrumentel eller informativ), har fundet stærkere effekter ift. modvirkning af udbrændthed. Der er imidlertid endnu kun få studier, der har studeret de forskellige

typer af støtte, og det er derfor endnu ikke muligt at drage sikre overordnede konklusioner herom (Halbesleben 2006).

Udover helbred og trivsel, herunder stress og udbrændthed, har man også forsket i effekten af social støtte ift. andre dimensioner. I et review (Rhoades & Eisenberger, 2002) viser organisatorisk støtte sig at være stærkt positivt relateret til organisatorisk tilknytning, jobtilfredshed og fastholdelse. Endvidere viser reviewet, at social støtte er moderat positivt relateret til bl.a. involvering i jobbet og modvirkning af fravær og i mindre grad, men dog stadig signifikant, relateret til produktivitet/ kvalitet, organisatorisk tilknytning og fastholdelse.

Det er i den forbindelse interessant, at forskellige kilder til støtte ser ud til at have forskellige virkninger: støtte fra organisationen/ledelsen modvirker intentionen om at forlade organisationen, mens støtte fra gruppen/kolleger påvirker individuel arbejdsindsats – i begge tilfælde medieret gennem øget engagement (Bishop et al., 2000). Et andet studie (Chen et al., 2007) viser desuden, at individuel arbejdsindsats er positivt relateret til gruppens arbejdsindsats, og yderligere, at ledelsesklimaet i organisationen påvirker arbejdsindsatsen i gruppeorganiseret arbejde.

Den øgede anvendelse af gruppeorganiseret arbejde giver umiddelbart gode muligheder for udbredelsen af social støtte i arbejdet. Selvom gruppeorganiseret arbejde ofte ses som en fleksibel måde at tilrettelægge arbejdet på, kan man argumentere, at organisationer - for at få bedst udbytte af gruppestøtte - må sikre en vis stabilitet i det gruppeorganiserede arbejde, som sikrer mulighed for opbygning af både faglige og personlige relationer. Dog kan grupper, som er for sammentømrede omvendt indebære risiko for det såkaldt groupthink-fænomen, hvor gruppemedlemmer søger konsensus gennem minimering af konflikter og dermed risikerer at mangle kritisk refleksion og at udgrænse individuel kreativitet (Borg, 2007; Aldag & Fuller, 1993). Man kan imidlertid videre argumentere, at den danske organisationskultur, kendetegnet ved lav magtdistance, høj individualisme, samtaledemokrati og medbestemmelse (Hofstede, 2001), bidrager til at mindske denne risiko. Dette ændrer dog ikke ved, at bl.a. dansk forskningen peger på, at gruppeorganiseret arbejde ikke blot kan give større arbejdsglæde og social støtte, men også øget arbejdspress, større sociale krav, flere konflikter og mere stress (Hvenegaard et al., 2003). Man kan således tale om gruppeorganiseret arbejde som et janushoved, hvor den konkrete forvaltning på arbejdspladserne er afgørende for, hvorvidt det kan ansues som en positiv faktor.

## **Konklusion og diskussion**

Det kan overordnet konkluderes, at støtte i arbejdet er en positiv faktor, som i sig selv kan påvirke medarbejdernes helbred og trivsel og modvirke bl.a. stress og udbrændthed ved dels at mindske niveauet af stressorer, dels at mindske den oplevede belastning af stressorerne. Derudover ser social støtte ud til i kombination med andre positive faktorer, herunder rolleklarhed og indflydelse i arbejdet, at kunne virke som stødpude mod høje krav potentielt negative effekter på helbredet. Der er dog behov for yderligere forskning i buffereffekten i relation til den udvidede krav-kontrol-støtte-model.

Social støtte kan desuden være en positiv faktor ift. dimensioner udover de specifikt helbreds- og trivselsrelaterede, herunder organisatorisk tilknytning, jobtilfredshed, fastholdelse samt arbejdsindsats, om end sammenhængen her er mindre stærk. Derudover ser niveauet for støtte ud til at have forskellige udfald, således at organisatorisk støtte kan sikre fastholdelse, og gruppestøtte kan øge arbejdsindsatsen – i begge tilfælde indirekte gennem øget engagement.

Ifølge den seneste NAK-undersøgelse (Burr et al., 2005) har arbejdstagerne de senere år oplevet en lille stigning i social støtte fra deres leder; dog svarer hver femte medarbejder, at de sjældent eller aldrig får støtte fra deres leder og ca. hver sjette, at de sjældent eller aldrig modtager støtte fra kolleger.

Trods den store betydning, som social støtte kan have, er der ikke forsket meget i, hvorledes social støtte opstår, udvikles, forbedres eller forringes på arbejdspladser, hvilket ikke mindst er relevant i relation til udbredelsen af gruppeorganiseret arbejde og de muligheder og udfordringer, dette medfører. Dog tyder foreliggende forskning på, at en grundlæggende forudsætning for at medarbejdere oplever organisatorisk støtte bl.a. er retfærdige organisatoriske processer og procedurer (Rhoades & Eisenberger, 2002). Dette er således emnet for det næste afsnit.

# TILLID OG RETFÆRDIGHED

## Introduktion og begrebsafklaring

Tillid og retfærdighed kan betragtes som to grundlæggende forhold, der danner basis for, at man gennem fokus på øvrige positive faktorer kan skabe et godt psykosocialt arbejdsmiljø. Dvs. at hvis medarbejderne ikke oplever tillid og retfærdighed på arbejdspladsen, er der stor risiko for, at resten af det psykiske arbejdsmiljø bliver opfattet som utilfredsstillende. Tillid og retfærdighed er desuden afgørende dimensioner i begrebet om virksomhedens sociale kapital forstået som en overordnet egenskab, der gør medarbejdere og ledelse i stand til sammen at løse virksomhedens kerneopgave (Olesen et al., 2008).

Tillid dannes i relationen mellem den enkelte medarbejder, kolleger og ledelse, og kan defineres som gensidige positive forventninger til andres intentioner og handlinger, dvs. troen på at andre ikke udnytter ens egen sårbarhed, men handler med indsigt og ansvar, uden at man behøver kontrollere dette (Rousseau et al., 1998). Tillid anses desuden for at være en betingelse for, at medarbejderne indgår frivilligt i handlinger, der går ud over indholdet i den formelle kontrakt og arbejdsbeskrivelse, jf. begrebet om den psykologiske kontrakt (Rigotti, 2009).

Ved retfærdighed forstås en vurdering af, hvorvidt dét, der foregår på fx arbejdspladsen, foregår på en måde, der er i overensstemmelse med fælles skabte normer og forventninger, og der skelnes i forskningen mellem op til fire dimensioner (Greenberg, 1990):

A. Fordelingsretfærdighed: mht. løn, anerkendelse, opgaver og forfremmelser.

B. Procesretfærdighed: konsistente og etiske processer og procedurer

C. Informationsretfærdighed: åbenhed omkring processer og beslutninger.

D. Relationsretfærdighed: gensidig respekt, værdighed og omsorg<sup>2</sup>.

Informations- og relationsretfærdighed omtales i øvrigt med et samlet begreb som interaktionsretfærdighed, ligesom organisatorisk retfærdighed ofte henviser til kombinationen af proces- og relationsretfærdighed (Bies & Moag, 1986).

## Eksisterende viden

Forskningen i tillid og retfærdighed på arbejdspladsen set ift. arbejdsmiljø, helbred og produktivitet/kvalitet har de senere år fået et stigende omfang, og flere studier påpeger, at der er en indbyrdes stærk sammenhæng mellem de forskellige dimensioner, hvilket vil sige, at oplevelsen af dem som oftest følges ad. Hvad angår fysisk helbred viser flere studier, at risikoen for hjertekarsygdomme, herunder forhøjet blodtryk, er lavere for ansatte, der oplever organisatorisk retfærdighed (Kivimäki et al., 2005; Elovainio et al., 2006a). Et studie viser endda, at medarbejdere, der oplever høj organisatorisk retfærdighed, har hele 45 % lavere risiko for at dø af hjertekarsygdomme end

---

<sup>2</sup> De engelske betegnelser er: A. distributive justice, B. procedural justice, C. informational justice, D. interpersonal justice.

medarbejdere, der oplever middel og lav organisatorisk retfærdighed (Elovainio et al., 2006b).

I forlængelse heraf skal det nævnes, at en lang række undersøgelser (de fleste gennemført af samme finsk-engelske forskergruppe) viser, at mangel på især proces- og relationsretfærdighed kan være en risikofaktor ift. både fysisk og psykisk helbred (Kivimäki et al., 2004; Elovainio et al., 2002; Kivimäki et al., 2003a; Laaksonen et al., 2006; Elovainio, 2004; Ylipaavalniemi et al., 2005; Sutinen et al., 2002).

Hvad angår psykisk helbred, viser et nyere studie (Spell & Arnold, 2007) endvidere, at en ulig fordeling af et gode opleves som mindre uretfærdigt, hvis medarbejderne oplever høj procesretfærdighed, og at procesretfærdighed rummer muligheder ift. at dæmpe følelsesmæssig stress (målt som angst og bekymring) – uanset niveauet af fordelingsretfærdighed. Desuden forstærkedes oplevelsen af procesretfærdighed, når medarbejderne oplevede høj relationsretfærdighed. Studiet viste i øvrigt, at jo højere jobkontrol medarbejderne havde, jo højere vurderede de procesretfærdigheden.

Derudover har megen forskning i retfærdighed fokuseret på arbejdsmiljødimensioner, som rækker ud over de hårde helbredsmæssige sammenhænge, såsom jobtilfredshed, engagement, fastholdelse og produktivitet/kvalitet, hvor især procesretfærdighed (igen) synes at spille en særlig rolle. En meta-analyse (Colquitt et al., 2001) viser i den forbindelse, at jobtilfredshed samt engagement og involvering er stærkt relateret til fordelings- og procesretfærdighed, men kun moderat eller svagt relateret til informations- og relationsretfærdighed. Derudover viste produktivitet/kvalitet sig at være moderat relateret til procesretfærdighed. Som nuancering heraf viser et andet review (Cohen-Charash & Spector, 2001), at det især er procesretfærdighed, som forøger medarbejdernes engagement i organisationen, imens det mest er fordelingsretfærdighed, der øger jobtilfredsheden. Studiet viste endvidere, at jo højere procesretfærdigheden er, jo mere præsterer medarbejderne. Dette bekræftes i et nyere studie (Heponiemi et al., 2007), hvor produktiviteten blandt de medarbejdere, der oplevede den største grad af procesretfærdighed, var helt op til 45 % højere end gennemsnittet.

Andre studier har undersøgt sammenhængen mellem retfærdighed, engagement og involvering og fastholdelse. Et studie (Simons & Roberson, 2003) viser en moderat sammenhæng mellem hhv. procesretfærdighed og tilfredshed med ens umiddelbare leder (som igen hænger stærkt sammen med relationsretfærdighed) og engagement og involvering (som igen hænger sammen med intention om at blive på arbejdspladsen). Et andet studie (Kay & Hagan, 2003) viser i den forbindelse, at medarbejdere, som oplevede fordelingsretfærdighed på arbejdspladsen, var 61 % mindre tilbøjelige til at have intentioner om at forlade den.

Flere meta-analyser og et nyere studie (Colquitt et al., 2001; Dirks & Ferrin, 2002; Stinglhamber et al., 2006) finder en stærk sammenhæng mellem samtlige fire retfærdighedsdimensioner og tillid til ledelsen. En af meta-analyserne og et andet nyere studie (Dirks & Ferrin, 2002; Kay & Hagan, 2003) viser i øvrigt, at tillid til ledelsen – ligesom tilfældet var med retfærdighed – er stærkt relateret til jobtilfredshed og engagement og involvering i arbejdspladsen, ligesom tillid kan bidrage til at fastholde

medarbejderne. Derudover viste meta-analysen en vis sammenhæng mellem tillid og produktivitet/kvalitet, som bekræftes i andre studier. Ét viser fx, at tillid til ledelse og kolleger fører til øget produktivitet/kvalitet i gruppeorganiseret arbejde (Bijlsma-Frankema et al., 2005), et andet at tillid øger organisatorisk produktivitet/kvalitet (Gould-Williams, 2003) og et tredje, at tillid i form af uddelegering af kontrol ikke blot øger de ansattes involvering og produktivitet, men at virkningen endog kan være mere effektiv end præstationsløn (Spreitzer & Mishra, 1999).

Derudover viser et par nyere studier, at tillid – igen ligesom retfærdighed – kan være en positiv faktor ift. helbred, fx i pressede situationer som under nedskæringer (Nilsson et al., 2005), ligesom tillid - i tråd med antagelserne om jobkontrol - kan virke som en buffer på belastninger fra høje kvantitative krav i arbejdet (Harvey, Kelloway, & Duncan-Leiper, 2003). Konkret viste studiet, at når tilliden var høj, var der et lavere niveau af stress og udbrændthed.

## Konklusion og diskussion

Forskningen peger på, at retfærdighed på arbejdspladsen har stor betydning for helbred og arbejdsmiljø. Bl.a. ser retfærdighed ud til at være en selvstændig dimension på arbejdspladsen, der kan påvirke de ansattes risiko for hjertekarsygdomme.

De forskellige dimensioner: fordelings-, proces-, informations- og relationsretfærdighed ser desuden ud til at være indbyrdes forbundne og vil således ofte optræde sammen. Men især procesretfærdighed ser ud til at have stærk indflydelse på stort set samtlige undersøgte helbreds- og arbejdsmiljødimensioner. Mht. helbred ser også relationsretfærdighed ud til at spille en afgørende rolle, mens fordelingsretfærdighed ser ud til at spille en central rolle ift. bl.a. jobtilfredshed. Det samme ser ud til at gælde for tillid, som derudover ser ud til at have positive udfald for produktivitet/kvalitet.

Det antages ofte i forskningen, at der er en direkte positiv effekt af tillid, kaldet hovedeffekt-modellen, selvom visse forskere har talt for en alternativ model, moderator-modellen. I tråd med buffer-hypotesen i tilknytning til Karaseks krav-kontrol-model betragtes tillid her som en faktor, der kan moderere, facilitere eller hindre effekten af andre faktorer på helbred eller arbejdsmiljø. Der mangler dog generelt forskning i denne sammenhæng, herunder kvalitativ forskning, som kan afdække de organisatoriske og psykosociale processer bag (Dirks & Ferrin, 2001).

I version to af NFA's psykosociale spørgeskema (COPSOQII) blev oplevelsen af tillid og retfærdighed inkorporeret. Mht. tillid så viser resultaterne, at 2/3 af lønmodtagerne oplever, at deres ledelse stoler på, at de gør et godt stykke arbejde, mens blot lidt over halvdelen omvendt mener, at man kan stole på de udmeldinger, der kommer fra ledelsen. Mht. retfærdighed oplever kun knap halvdelen, at konflikter løses på en retfærdig måde, at man bliver anerkendt for et godt stykke arbejde, og at arbejdsopgaverne fordeles retfærdigt. Anden forskning fra NFA viser, at der er stor spredning fra arbejdsplads til arbejdsplads, hvad angår niveauet af tillid (Hasle et al., 2008).

# INVOLVERING, MENING, ENGAGEMENT OG IDENTIFIKATION

## Introduktion og begrebsafklaring

Der findes i litteraturen flere begreber, der beskæftiger sig med arbejdstagerens tilknytning til arbejdspladsen eller arbejdsopgaverne. Ifølge O'Reilly og Chatman (1986) udspringer en arbejdstagers tilknytning til arbejdspladsen eller arbejdsopgaverne fra en identifikation med de holdninger, værdier og/eller mål, som arbejdspladsen og arbejdsopgaverne orienterer sig mod, og at disse holdninger, værdier og mål accepteres af arbejdstageren og inkorporeres i arbejdstagerens umiddelbare adfærdsmønster (O'Reilly & Chatman, 1986).

I den internationale litteratur findes der en række begreber, der belyser arbejdstagerens tilknytning til deres arbejdsplads og deres arbejdsopgaver. Begreberne *affective organizational commitment* (Meyer et al., 2002) og *organizational identification* (Riketta, 2005; Van Knippenberg & Sleebos, 2006) beskriver arbejdstagerens tilknytning til arbejdspladsen, mens begreberne *work engagement* (Bakker et al., 2008) og *oplevelse af mening i arbejdet* (Wrzeniewski, 2003; Pratt & Ashforth, 2003) i højere grad orienterer sig mod arbejdstagerens tilknytning til deres arbejdsopgaver.

Den danske forskning i medarbejdernes tilknytning til arbejdspladsen og arbejdsopgaverne har primært orienteret sig mod begreberne *involvering i arbejdspladsen* og *oplevelse af mening i arbejdet*, som er operationaliseret i The Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQII), der belyser psykosocialt arbejdsmiljø blandt danske lønmodtagere (Pejtersen et al., 2010; Kristensen et al., 2005). Den danske operationalisering af begrebet *involvering i arbejdspladsen* har en klar affinitet med begrebet *affective organizational commitment*, og den følgende litteraturgennemgang vil derfor primært orientere sig mod begreberne *involvering i arbejdspladsen* og *oplevelse af mening i arbejdet*.

Begrebet *involvering i arbejdspladsen* (*affective organizational commitment*) belyser medarbejdernes følelsesmæssige tilknytning til og identifikation med arbejdspladsen (Meyer & Allen, 1997). Efterhånden som involveringen i arbejdspladsen intensiveres, bliver deltagelsen i livet på arbejdspladsen i stigende grad en selvstændigt motiverende faktor (Deci & Ryan, 1985). *oplevelse af mening i arbejdet* er et begreb, der orienterer sig mod arbejdstagerens subjektive oplevelse af arbejdets indhold (Wrzeniewski, 2003). Et centralt element i oplevelsen af mening i arbejdet er oplevelsen af overensstemmelse mellem personlige værdier og arbejdets indhold, hvilket kan bidrage til arbejdstagerens identifikation med arbejdet og til at bekræfte arbejdstagerens selvforståelse (Wrzeniewski, 2003; Sagiv et al., 2004). Herudover er oplevelse af mening i arbejdet et fænomen, der løbende reproduceres, når arbejdstagerens daglige arbejdsrelaterede aktiviteter opleves som værende væsentlige og havende et klart mål (Pratt & Ashforth, 2003).



## Eksisterende viden

I den arbejds- og organisationspsykologiske forskning er begrebet *involvering i arbejdspladsen* (affective organizational commitment) dels blevet analyseret som resultatet af en række faktorer i arbejdsmiljøet og dels som en faktor, der har selvstændig betydning for væsentlige organisatoriske udfald. Involvering i arbejdspladsen viser sig at hænge positivt sammen med indflydelse i arbejdet, oplevelser af arbejdsrelaterede udfordringer, ledelseskvalitet, social støtte på arbejdspladsen, samt oplevelser af retfærdighed i arbejdet (Meyer et al., 2002; Mathieu & Zajac, 1990). I forlængelse heraf viser involvering i arbejdspladsen sig at hænge negativt sammen med rollekonflikter og rolleklarhed (Meyer et al., 2002; Mathieu & Zajac, 1990).

Forskning viser i øvrigt, at involvering i arbejdspladsen hænger sammen med en række positive udfald for såvel individer som arbejdspladser. Involvering i arbejdspladsen har således vist sig at hænge positivt sammen med trivsel (Harris & Cameron, 2005; Meyer et al., 2002), arbejdsindsats (Meyer et al., 2002; Mathieu & Zajac, 1990; Freund & Drach-Zahavy, 2007), engagement (Hakanen et al., 2008) og arbejdstageres evne til at håndtere arbejdsrelaterede stressorer (Glazer & Kruse, 2008; Schmidt, 2007). Herudover er der fundet negative sammenhænge mellem involvering i arbejdspladsen og risikoen for langvarigt sygefravær (Clausen et al., 2010) og overvejelser om arbejdsophør (Cole & Bruch, 2006; Stinglhamber & Vandenberghe, 2003).

Oplevelse af *mening i arbejdet* viser sig at hænge positivt sammen med ledelseskvalitet (Arnold et al., 2007; Brown, 1996), social støtte på arbejdspladsen (Milliman et al., 2003) og indflydelse i arbejdet (Brown, 1996), mens oplevelser af rolleklarhed lader til at have en negativ sammenhæng med oplevelse af mening i arbejdet (Brown, 1996).

I forlængelse heraf viser oplevelse af mening i arbejdet sig at hænge sammen med en række positive udfald på individ- og arbejdspladsniveau. Oplevelse af mening i arbejdet hænger således positivt sammen med trivsel (Arnold et al., 2007) og involvering i arbejdspladsen (Milliman et al., 2003). Oplevelse af mening i arbejdet viser sig endvidere at hænge negativt sammen med symptomer på udbrændthed (Leiter et al., 1998), risiko for langvarigt sygefravær (Clausen et al., 2010) og overvejelser om arbejdsophør (Milliman et al., 2003; Leiter et al., 1998). I dansk kontekst er i øvrigt fundet, at oplevelse af mening i arbejdet hænger sammen med såvel følelse af energi (vitality) og mentalt helbred, selv når en række andre centrale arbejdsmiljøfaktorer inddrages i analyserne (Burr et al., 2010).

Endelig skal det nævnes, at det overordnede mønster i de sammenhænge, der blev refereret for involvering i arbejdspladsen og oplevelse af mening i arbejdet også gælder for begreberne *work engagement* (Bakker et al., 2008) og *organizational identification* (Riketta, 2005).

## Konklusion og diskussion

Sammenfattende kan det siges, at tilknytning til arbejdspladsen og de faktiske arbejdsopgaver på den ene side hænger sammen med positive faktorer i arbejdsmiljøet

og på den anden side associeres med en række positive udfald på arbejdspladsniveau. Involvering i arbejdspladsen og oplevelse af mening i arbejdet kan, som diskuteret indledningsvist, betragtes som ressourcer, der er skabt på baggrund af arbejdsrelaterede oplevelser og erfaringer, og som sætter arbejdstagerne i stand til at håndtere kravene i arbejdet, uden at dette fører til overvejelser om arbejdsophør, langvarigt sygefravær eller nedsat arbejdsindsats.

I 1997 og 2005 blev involvering i arbejdspladsen og oplevelse af mening i arbejdet målt i COPSOQ- og COPSOQII-undersøgelserne blandt et repræsentativt udsnit af danske lønmodtagere. I forhold til involvering i arbejdspladsen er der ikke nævneværdige forskelle i gennemsnittet i 1997 og 2005, men i forhold til oplevelse af mening i arbejdet er der sket et statistisk signifikant fald i gennemsnittet. Involvering i arbejdspladsen og oplevelse af mening i arbejdet er dog forholdsvis udbredte ressourcer blandt danske lønmodtagere. På en skala fra 0-100 var gennemsnittet for involvering på 58 i 2005, mens gennemsnittet for mening i arbejdet var på 74 i 2005 (Pejtersen & Kristensen, 2009)

Endelig skal det nævnes, at involvering i arbejdspladsen og oplevelse af mening i arbejdet er gode eksempler på, at både for lidt og for meget af konkrete positive faktorer kan indebære risici. For arbejdstagere, der oplever en høj grad af mening i arbejdet og betragter arbejdet som den dominerende kilde til identitet, kan arbejdsophør således indebære et uforholdsmæssigt stort identitetstab. Ligeledes kan overdreven involvering i arbejdspladsen (*over-commitment*) være forbundet med risiko for stress og hjertekar-sygdomme (Tsutsumi & Kawakami, 2004).

# UDVIKLINGSLEDELSE

## Introduktion og begrebsafklaring

Ledelse kan anskues som en positiv faktor i arbejdet i det omfang, den bidrager til trivsel, effektivitet og mulighed for at rekruttere og fastholde personale. Et af de helt centrale perspektiver vedrørende ledelse og selvledelse er Bass' teori om *transformational leadership* – udviklingsledelse (Bass, 1999). Det centrale omdrejningspunkt i udviklingsledelse er at facilitere at medarbejderne sættes i stand til at lede sig selv. Dette opnås ved, at ledelsen på arbejdspladsen i højere grad fokuserer på at vise sine medarbejderne, hvilken vej de skal gå frem for at kontrollere, om medarbejderne går den rigtige vej – heraf betegnelsen selvledelse. Dette opnås ved at inspirere medarbejderne til at identificere sig med arbejdspladsen og ved at inspirere medarbejderne til at opleve medejerskab i forhold til deres arbejdsopgaver. Udviklingsledelse baserer sig iflg. Bass på tre søjler:

1. Inspirerende ledelse: lederen artikulerer en vision for arbejdspladsen, anviser, hvorledes visionen kan realiseres, og går foran med et godt eksempel.
2. Intellectuel stimulation: lederen opfordrer medarbejdere til at reflektere over, hvorledes udførelsen af deres arbejde kan forbedres, og bidrager på den måde til at motivere medarbejderne.
3. Individuelle hensyn: lederen tager individuelle hensyn til den enkeltes færdigheder og interesser i planlægningen af arbejdet.

I det perspektiv, der tilbydes af Bass' teori om udviklingsledelse (Bass, 1999), transformeres ledelse således til selvledelse i det omfang, lederen/ledelsen formår at artikulere en vision, der sætter den enkelte medarbejder i stand til at regulere sin egen indsats i forhold til arbejdsorganisationens samlede produktion, og ved at stimulere og inspirere den enkelte medarbejder til at tage initiativer, der er i overensstemmelse med arbejdsorganisationens overordnede mål og interesser. Idet udviklingsledelse er en praksis, der sigter mod at understøtte arbejdstagernes identifikation med arbejdsrelaterede fænomener, synes udviklingsledelse at være tæt forbundet med begrebsliggørelsen af arbejdstagernes tilknytning til arbejdspladsen og arbejdsopgaverne, der blev gennemgået i det foregående afsnit.

Selvledelse er et begreb, der knytter sig an til teorien om udviklingsledelse. Selvledelse indebærer, at medarbejderne og/eller arbejdsgrupperne reflekterer over, hvordan opgaveløsningen føres ud i livet samt forholder sig til, hvordan medarbejderen og/eller arbejdsgruppen fungerer og løser eventuelle problemer selvstændigt (Manz & Sims, 1987). Selvledelse fordrer således, at medarbejderne og/eller arbejdsgrupperne har en stærk identifikation med arbejdspladsen og arbejdsopgaverne, hvilket er en forudsætning for, at selvledelse foregår i overensstemmelse med arbejdsorganisationens mål og interesser. Selvledelse knytter desuden an til det tidligere behandlede begreb om tillid (som forudsætning).

## Eksisterende viden

På baggrund af ovenstående begrebsliggørelse af udviklingsledelse, synes det oplagt at forvente, at udviklingsledelse et fænomen, der er tæt forbundet med arbejdstagernes involvering i arbejdspladsen og arbejdstagernes oplevelse af mening i arbejdet.

I en undersøgelse af betydningen af udviklingsledelse (Pillai & Williams, 2004), viser udviklingsledelse sig at have indirekte betydning for medarbejdernes involvering i arbejdspladsen og for deres selvrapporterede effektivitet. Analysen viser videre, at sammenhængen mellem udviklingsledelse og involvering i arbejdspladsen og effektivitet medieres af medarbejdernes selvtillid og af deres oplevelse af gruppetilhør. I forlængelse heraf viser et andet studie, at udviklingsledelse har betydning for tilliden mellem medarbejderne på arbejdspladsen, og at tilliden på arbejdspladsen igen har betydning for medarbejdernes tilfredshed i arbejdet (Butler et al. 1999).

Disse fund understøttes af et andet studie (Corrigan & Garman, 1999), der finder, at udviklingsledelse bidrager til at øge sammenhængskraften i gruppeorganiseret arbejde, hvilket igen bidrager til at øge effektiviteten. Sammenhængskraften i grupperne medierer således sammenhængen mellem udviklingsledelse og effektivitet. Herudover finder et studie (Podsakoff et al., 1990), at udviklingsledelse bidrager til at skabe en stærk identifikation med arbejdspladsen og arbejdsopgaverne blandt medarbejderne, hvilket igen betyder, at der kan observeres en adfærd, hvor medarbejderne udviser "organizational citizenship behavior", og de dermed yder mere, end hvad der umiddelbart kan forventes af dem.

I forlængelse heraf viser endnu et studie en positiv sammenhæng mellem udviklingsledelse og involvering i arbejdspladsen og en negativ sammenhæng mellem udviklingsledelse og overvejelser om at forlade arbejdet hhv. professionen (Bycio et al., 1995). Et andet studie viser herudover, at udviklingsledelse hænger sammen med trivsel, men at denne sammenhæng medieres af arbejdstagernes oplevelse af mening i arbejdet (Arnold et al., 2007).

Endelig viser en undersøgelse af selvledelse i gruppeorganiseret arbejde en positiv sammenhæng mellem selvledelse og ledervurderet arbejdsindsats (Konradt et al., 2009), mens en anden undersøgelse viser, at selvledelse er forbundet med en række positive udfald, fx trivsel og jobtilfredshed (Dolbier et al., 2001).

## Konklusion og diskussion

Forskningslitteraturen peger således på, at udviklingsledelse kan have betydning for trivsel, effektivitet og mulighederne for at fastholde medarbejderne på arbejdspladsen. Der er ikke fundet forskningsresultater om ledelse som positiv faktor ift. risikofaktorerens negative virkninger, se dog afsnittet om "Social støtte" (fra lederen) samt afsnittet om "Tillid" (til ledelsen).

Det skal dog bemærkes, at de observerede sammenhænge mellem udviklingsledelse på den ene side og trivsel, effektivitet, og fastholdelse på den anden side primært er af

indirekte karakter – enten gennem den betydning som udviklingsledelse har på sammenhængskraften i arbejdsgrupper eller gennem den betydning, som udviklingsledelse har på medarbejdernes tilknytning til arbejdspladsen. Herudover nævnes også et par eksempler på, at selvledelse er forbundet med positive konsekvenser. Igangværende forskning tyder dog på, at selvledelse også kan indebære risici, hvormed der her synes at være tale om en af de faktorer, hvor den U-formede sammenhæng nævnt i de indledende afsnit i høj grad synes at gøre sig gældende, og hvor balancen mellem for lidt og for meget er afgørende for trivslen (Bramming et al., 2008).

Det er vigtigt at fremhæve, at øget selvledelse (fx i gruppeorganiseret arbejde) ikke indebærer et mindre behov for ledelse, men nærmere at udvikling af kompetencer til selvledelse understøttes bedst af nogle ledelsesformer, fx udviklingsledelse. Der mangler dog viden om, hvordan ledelse i praksis kan understøtte udvikling af selvledelse og trivsel i forskellige typer af jobs.

Endelig skal det pointeres, at udviklingsledelse er et teoretisk perspektiv med klare angelsaksiske rødder, hvilket også har betydning for begrebsliggørelsen af relationen mellem ledelse og medarbejdere. Udviklingsledelsesperspektivet anlægger således i høj grad et top-down perspektiv på relationen mellem ledelse og medarbejdere, men i en dansk sammenhæng må der forventes en højere grad af samarbejde og udveksling mellem ledelse og medarbejdere, end der umiddelbart lægges op til i Bass' (1999) begrebsliggørelse af udviklingsledelse. På trods af disse forbehold, skal det dog pointeres, at ledelsen må forventes at være initiativtager til de processer, der beskrives i den ledelsesforståelse, der tilbydes i udviklingsledelse.

# SAMMENHÆNGEN MELLEM PSYKOSOCIALE FAKTORER OG MUSKEL-SKELETBESVÆR

## Introduktion og begrebsafklaring

Muskel- og skeletbesvær (smerter der relateres til muskler, sener og led) er et multifaktorielt fænomen, hvilket betyder, at forskningen er vanskeliggjort af de mange forskellige forhold, der skal tages i betragtning, når man forsøger at kortlægge graden af besvær, årsager og konsekvenser. Den videnskabelige litteratur viser bl.a., at arbejdsforhold kan øge graden af muskel- og skeletbesvær, påvirke arbejdsevnen og øge risikoen for udstødelse fra arbejdsmarkedet. Det har ikke været muligt at skelne mellem, om de mange påviste sammenhænge gælder nyudvikling af besvær (kausalitet) eller en større grad af besvær, dvs. forværring af smerter (Olsen et al., 2009). Denne problematik påvirker dog ikke de påviste sammenhænge mellem muskel- og skeletbesvær og konsekvenser som fx nedsat livskvalitet, sygefravær og udstødelse fra arbejdsmarkedet.

En kontakt med sundhedsvæsenet med ondt i ryggen vil i langt den overvejende del af tilfældene (ca. 80 %) ikke kunne give en medicinsk sikker forklaring på, hvorfor personen har ondt i ryggen (Mortensen et al., 2008). Endvidere er der ofte en sammenhæng mellem udbredelsen af smerter som følge af muskel- og skeletbesvær og psykisk velbefindende (Ektor-Andersen et al., 1999). Disse forhold indikerer, at den traditionelle biomedicinske forståelsesramme er utilstrækkelig til at kunne forstå, hvorfor muskel-skeletsmerter rapporteres forskelligt af forskellige personer, og hvorfor nogle, men langt fra alle personer med muskelskeletsmerter, melder sig syge.

Som følge heraf er det blevet stadig mere udbredt at betragte muskel- og skeletbesvær (og sygefravær som følge heraf) i en *biopsykosocial* forståelsesramme (Engel, 1977; Waddell, 2004), der refererer til, at muskel- og skeletbesvær og konsekvenserne heraf skal forstås i samspillet mellem det **biologiske** (de fysiske belastninger og personens helbred), det **psykologiske** (individuelle faktorer som sygdomsadfærd, holdninger, mestringsstrategier og stress), samt det **sociale** (samfundsmæssige, arbejdspladsmæssige og private forhold, som påvirker individets handlemuligheder og funktion).

## Eksisterende viden

Forskningen i sammenhænge mellem psykosociale faktorer og muskel- og skeletbesvær har hidtil været fuldstændigt domineret af en risikofaktortilgang, der blandt andet viser sammenhænge mellem udvikling af muskel- og skeletbesvær og høje jobkrav, lav indflydelse, lav social støtte og lav jobtilfredshed. Der mangler generelt forskning i betydningen af positive faktorer i arbejdet for muskel- og skeletbesvær og konsekvenser heraf, fx ift. modvirkning af sygefravær, jobskifte og arbejdsophør. Nedenstående er således helt overvejende baseret på reviews og studier omhandlende negative faktorer.

Høje jobkrav forbindes konsistent med muskel- og skeletsymptomer generelt (Bongers et al., 1993). Endvidere indikerer dette review, at mangel på kontrol og social støtte i jobbet kan associeres med muskel- og skeletbesvær. Derudover viser en række reviews

sammenhæng mellem psykosociale faktorer og specifikke former for muskel- og skeletbesvær.

Besvær i *skulder, albue og (hånd)led* forbindes konsistent med en høj oplevelse af stress på jobbet samt med høje jobkrav, selvom resultaterne her er mere inkonsistente (Bongers & Kremer, 2002). En anden forfattergruppe finder sammenhæng mellem *skulderbesvær* og psykosociale faktorer som høje psykologiske jobkrav, lav jobkontrol, lav social støtte og lav jobtilfredshed, men de konkluderer, at resultaterne af de undersøgte studier ikke er konsistente (van der Windt et al., 2000). Senest har et review konkluderet, at *albuebesvær* er forbundet med lav jobkontrol og lav social støtte (van Rijn, 2009).

*Nakkebesvær* kædes sammen med høje kvantitative krav i arbejdet, lav social støtte fra kolleger, lav jobkontrol, og endvidere lav jobtilfredshed samt (for) høj og lav indflydelse (*skill discretion*) (Ariëns et al., 2001). Derimod er resultaterne mere modstridende mht. faktorer som høj belastning i jobbet, lav støtte fra leder, jobkonflikter, lav jobsikkerhed samt begrænsede muligheder for hvilepauser. Sammenhængen mellem nakkebesvær og høje kvantitative krav i arbejdet og lav social støtte er bekræftet i et senere review, der også finder en sammenhæng med jobusikkerhed (Cote et al., 2008).

Rygbesvær forbindes med lav jobtilfredshed og muligheder for indflydelse på eget job (*low decision latitude*), selvom resultaterne varierer mellem studierne (Burdorf & Sorock, 1997). Sammenhæng mellem rygsmerter og psykosociale faktorer er bekræftet af andre, der samtidigt viser, at der er væsentlige metodologiske brister i undersøgelserne, herunder manglende kontrol for biomekaniske forhold (byrder) i jobbet (Davis & Heaney, 2000). Flere skandinaviske og europæiske undersøgelser konkluderer dog, at organisatoriske og psykosociale arbejdsvilkår er lige så vigtige årsager til muskel- og skeletbesvær som de fysiske vilkår (Ekberg et al., 1994; Bernard, 1994; Houtman, 1994, Skov et al., 1996).

Et dansk studie, som undersøger psykosociale risikofaktorer for muskel- og skeletbesvær i både *nakke, skuldre* og *ryg*, konkluderer i tråd med ovenstående, at smerter i nakke og skuldre er relateret til høje jobkrav, og at rygsmerter er relateret til en tendens til at føle sig overarbejdet og til manglende social støtte fra kolleger (Skov et al., 1996). Derudover fandt man, at mangel på variation i jobbet samt kombinationen af lav tidskontrol og højt konkurrenceelement i jobbet var relateret til nakke-symptomer.

En psykosocial faktor, som gennemgående relateres til forskellige former for muskel- og skeletbesvær, er lav social støtte. Der er betragtelig evidens for, at lav social støtte i form af ringe kommunikationskanaler, utilfredsstillende arbejdsrelationer og en ikke-støttende organisationskultur, er forbundet med muskel-skeletbesvær (Woods, 2005). Det konkluderes derudover, at et mindre antal studier i øvrigt har vist, at social støtte har beskyttende effekter ift. muskel- og skeletbesvær – altså en positivfaktortilgang frem for den risikofaktortilgang, som ellers konsistent har domineret forskningen i sammenhængen mellem psykosociale faktorer og muskel- og skeletbesvær.

## Konklusion og diskussion

Forskningen har vist, at en række forhold knyttet til arbejdsorganisationen og det psykosociale arbejdsmiljø øger risikoen for uspecificeret muskel- og skeletbesvær. Det synes særligt at være de tre dimensioner i krav-kontrol-støtte-modellen, altså høje krav, lav jobkontrol eller indflydelse i jobbet samt manglende social støtte, som kædes sammen med muskel- og skeletbesvær. Derudover udpeges også lav jobtilfredshed og jobusikkerhed som centrale faktorer. Det må bemærkes, at disse få risikofaktorer fra én teoretisk forståelsesramme i udtalt grad har været de mest anvendte gennem mange års forskning på området. Der mangler således i høj grad videnskabelige undersøgelser, hvor der inkluderes andre og bredere indfaldsvinkler på psykosociale forhold.

Der er forskellige mekanismer, som antages at kunne forklare sammenhænge mellem psykosociale faktorer og muskel- og skeletbesvær (Ariëns, 2001). Én mekanisme er, at psykosociale krav, der overstiger individets håndteringsevne (coping), resulterer i en stressrespons med øget muskelspænding, der forværrer/udløser smerterne (interaktion). En anden mekanisme er, at negative psykosociale forhold kan påvirke opmærksomheden omkring og rapporteringen af muskel- og skeletbesvær og/eller forøge tilskrivningen til arbejdsmiljøet (observationsbias). En tredje mekanisme er, at psykosociale forhold, som de beskrives med krav-kontrol-støtte modellen, kan være højt korreleret med fysiske krav, hvormed associationen til muskelskeletbesvær reelt reflekterer de fysiske krav (konfounding).

Uanset mekanismerne mangler der i høj grad forskning, der har en bredere tilgang til psykosociale forhold, herunder betydningen af positive faktorer i arbejdet for graden af muskel- og skeletbesvær og konsekvenser heraf i form af fx (modvirkning af) sygefravær, jobskifte og arbejdsophør.



# TERAPEUTISK TILBAGEVENDEN TIL ARBEJDE

## Introduktion og begrebsafklaring

I forbindelse med den stigning i det langvarige sygefravær, der har manifesteret sig i de vestlige lande i løbet af de seneste par årtier, er der kommet et stigende forskningsfagligt fokus på interventioner, der på en bæredygtig måde kan bidrage til at få langvarigt sygemeldte arbejdstagere tilbage til arbejdet (TTA). Et lovende eksempel på en sådan intervention er terapeutisk tilbagevenden til arbejdet, der er et forløb for sygemeldte arbejdstagere. Terapeutisk TTA anskuer TTA-processen som et samspil mellem den sygemeldte, arbejdspladsen samt eventuelle behandlingssystemer. Mere specifikt indebærer terapeutisk TTA, at den sygemeldte arbejdstager rehabiliteres gennem en gradvist mere intens tilbagevenden til det arbejde, som arbejdstageren sygemeldtes fra (Durand & Loisel, 2000), samtidig med at de psykologiske og arbejdsmiljørelaterede aspekter af TTA-processen adresseres (Briand et al., 2007). Den terapeutiske TTA-proces gennemløber fire faser:

1. Et rehabiliteringsprogram fastlægges i samarbejde med ledelsen på arbejdspladsen.
2. Det aftales mellem arbejdstager, beskæftigelsesvejleder og ledelsen på arbejdspladsen, hvilke arbejdsopgaver, der skal varetages.
3. For at TTA-processen ikke skal sinke den almindelige produktion, kan den tilbagevendte arbejdstager eventuelt placeres i en støttefunktion, der ikke direkte har med den primære produktion at gøre.
4. Den tilbagevendte arbejdstagers arbejdsopgaver øges gradvist, indtil den tilbagevendte er i stand til at varetage de arbejdsopgaver, som arbejdstageren blev sygemeldt fra.

Sideløbende med den gradvise tilbagevenden til de tidligere arbejdsopgaver, indebærer terapeutisk TTA også en psykologisk intervention, der fokuserer på 1) evaluering af fysisk eller psykisk funktionsnedsættelse, 2) forøgelse af arbejdstagerens parathed til at engagere sig i TTA, 3) støtte af arbejdstagerens engagement i TTA-processen, og 4) støtte arbejdstageren i at fastholde arbejdet (Briand et al., 2007). På denne baggrund antyder terapeutisk TTA således, at holdnings- og adfærdsmæssige faktorer, i samspil med de praksisformer, der eksisterer på arbejdspladsen, er af betydning for sygemeldte medarbejders muligheder for at vende tilbage til arbejdspladsen (se Black, 2008).

## Eksisterende viden

En tidlig gennemgang af effekten af TTA-projekter, der sigter mod at tilbyde sygemeldte arbejdstagere modificerede arbejdsopgaver, viser, at arbejdstagere, der tilbydes modificerede arbejdsopgaver, har en dobbelt så stor sandsynlighed for en succesfuld tilbagevenden til arbejde som arbejdstagere, der direkte vender tilbage til deres tidligere arbejdsopgaver (Krause et al., 1998).

Terapeutisk TTA fokuserer imidlertid på gradvis tilbagevenden til arbejdet, og denne metode er kun blevet undersøgt i to af de 13 studier, der indgik i ovennævnte gennemgang. Forskningen viser her, at arbejdstagere, der gennemgik et gradvist TTA-

forløb, kom næsten 2½ gang hurtigere tilbage til arbejdet end arbejdstagere, der gennemgik ikke-graduerede TTA-forløb (Durand & Loisel, 2000). For at undersøge effektiviteten af terapeutisk TTA i forhold til andre tilgange til TTA, sammenlignede forskerne forskellige TTA-metoder for en gruppe sygemeldte arbejdstagere med lænderygbesvær. I en to-årig opfølgingsperiode gennemgik en gruppe et terapeutisk TTA-forløb, mens to andre grupper gennemgik alternative TTA-forløb uden terapeutiske komponenter. Endelig modtog en kontrolgruppe ingen TTA-støtte. I gruppen, der modtog terapeutisk TTA var 93 procent i arbejde efter den to-årige opfølgingsperiode, mens denne andel var knap 75 procent for de to andre interventionsgrupper. I kontrolgruppen, som ingen TTA-støtte modtog, var kun en tredjedel i arbejde efter den to-årige opfølgingsperiode (Durand & Loisel, 2000).

I et andet studie sammenligner forskerne metoder til beskæftigelsesmæssig rehabilitering af sygemeldte arbejdstagere med psykiske lidelser (Blonk et al., 2006). Den ene metode betjente sig af kognitiv adfærdsterapi, og fulgte en nøje struktureret behandlingsprotokol. Den anden metode karakteriseredes som en kombineret intervention, der dels betjente sig af kognitiv adfærdsterapi, og dels betjente sig af nogle forløb, der orienterede sig mod at håndtere stress, afslapning osv. Herudover blev TTA-processen løbende tematiseret for deltagerne i den kombinerede intervention. Sammenligningen af de to grupper viser, at deltagerne i den kombinerede intervention kom hurtigere tilbage til arbejdet end deltagerne i den "rene" kognitive adfærdsterapeutiske intervention. Det konkluderes, at den kombinerede intervention er mere effektiv end den "rene" kognitive adfærdsterapeutiske intervention, fordi den tidligt i forløbet tematiserer TTA-processen for deltagerne (Blonk et al., 2006).

Endelig viser et studie (Munir et al., 2009), at ledelsesniveauet på arbejdspladsen har betydning for fastholdelse af arbejdstagere, der er vendt tilbage til arbejdet med kroniske symptomer eller lidelser. Studiet viser, at støtte fra mellemledere har indflydelse på arbejdstagernes muligheder for at håndtere symptomer og medicinering. Mellemledernes støtte har også betydning for arbejdstagere med kroniske lidelser eller symptomer mht. til deres evne til at håndtere belastninger i arbejdet.

## **Konklusion og diskussion**

Gennemgangen af terapeutiske tilgange til TTA-processen viser således, at positive faktorer i arbejdet kan spille en væsentlig rolle for arbejdstageres muligheder for succesfuldt at vende tilbage til arbejdet efter langvarig sygdom. Det er her en forudsætning, at TTA-processen tilrettelægges hensigtsmæssigt og med omtanke for de involverede parter. Dels skal arbejdstageren gradvist føres tilbage til den arbejdsvaretagelse, som arbejdstageren havde inden sygefraværet påbegyndtes, og dels kan TTA-processen bidrage til at klæde arbejdstageren på til at vende tilbage til arbejdet. Endelig kan ledelsen på arbejdspladsen bidrage til at fastholde arbejdstageren i arbejde ved at støtte op om arbejdstageren, når dette skønnes nødvendigt.

I ovenstående gennemgang af litteraturen fokuseres der på terapeutisk TTA ifm såvel fysiske som psykiske helbredsproblemer. NFA vil i løbet af 2010 publicere en hvidbog

om mentale helbredsproblemer, som bl.a. indeholder en mere udførlig beskrivelse af litteraturen om terapeutisk TTA ifm. mentale helbredsproblemer.

## AFSLUTTENDE KOMMENTARER

Formålet med denne redegørelse har været at gennemgå eksisterende forskningslitteratur om udvalgte positive arbejdsmiljøfaktorer mhp. at kortlægge sammenhænge og udfald relateret til helbred og trivsel samt forebyggelse, fastholdelse og produktivitet/kvalitet på arbejdspladserne.

Positive faktorer i arbejdsmiljøet er faktorer, der i sig selv eller ved at modvirke virkningen af risikofaktorer i arbejdsmiljøet, bidrager til trivsel og/eller personlig udvikling og/eller mindsker sandsynligheden for ulykker, sygdomme eller psykosociale problemer. I kortlægningen har vi fokuseret på følgende positive faktorer i arbejdet: indflydelse og deltagelse, social støtte og gruppeorganiseret arbejde, tillid og retfærdighed, involvering, mening, engagement og identifikation samt udviklingsledelse. Herudover har vi fokuseret på sammenhængen mellem psykosociale faktorer og muskelskeletbesvær samt en terapeutisk tilgang til indsatser for tilbagevenden til arbejde (TTA).

Kortlægningen har vist, at positive faktorer i arbejdet hænger sammen med en række positive udfald for såvel arbejdspladser som for arbejdstagere. Positive faktorer i arbejdet viser sig således bl.a. at have betydning for både fysisk og psykisk helbred, jobtilfredshed, produktivitet/kvalitet, risiko for sygefravær samt mulighederne for fastholdelse.

I de syv foregående afsnit er udvalgte positive faktorer i arbejdet blevet indholdsbestemt, ligesom væsentlige forskningsresultater, i relation til de enkelte positive faktorer, ligeledes er blevet præsenteret. Denne præsenteringsform kan således give indtryk af, at de enkelte positive faktorer i arbejdet er relativt isolerede fra hinanden. Som nævnt indledningsvist forekommer de enkelte positive faktorer imidlertid at være nært beslægtede, idet de karakteriserer forskellige aspekter af det psykosociale arbejdsmiljø på en arbejdsplads vedrørende eksempelvis arbejdets organisering og indhold (fx indflydelse i arbejdet), interpersonelle relationer (fx social støtte), værdier i arbejdet (fx retfærdighed) og arbejdsrelaterede tilstande (fx involvering i arbejdspladsen).

På denne baggrund forekommer det således oplagt at betragte arbejdstageres oplevelse af indflydelse i arbejdet, social støtte, samt tillid og retfærdighed som værende tæt forbundne med den organisatoriske og ledelsesmæssige praksis, der forekommer på en given arbejdsplads. I forlængelse heraf kan arbejdsrelaterede tilstande, som involvering i arbejdspladsen og oplevelse af mening i arbejdet, også anskues som værende tæt forbundne med de førnævnte positive faktorer i arbejdet (ledelse, indflydelse, social støtte, samt tillid og retfærdighed). Endelig må det også forventes, at disse positive faktorer har betydning for oplevelsen og håndteringen af muskelskeletbesvær og sandsynligheden for positive udfald af TTA-forløb.

Disse indbyrdes relationer, der tentativt blev skitseret ovenfor, indebærer ligeledes, at forbedringer på én faktor kan føre til forbedringer på andre faktorer. En systematisk indsats, der sigter mod at fremme positive faktorer i arbejdsmiljøet, ser således ud til at

kunne manifestere sig i form af positive spiraler på arbejdspladsen i det omfang, at ændringer i fx ledelsesformerne resulterer i, at arbejdstagere oplever øget indflydelse, hvilket igen resulterer i en forøget oplevelse af mening i arbejdet, hvilket igen kan have betydning for ledelsesformerne. Betragter man således de positive faktorer som værende indbyrdes forbundne, indeholder de dermed et større potentiale, end hvis de betragtes isoleret fra hinanden. Det skal dog også bemærkes, at denne forbundethed indebærer risici for negative spiraler i det omfang, at der indtræffer en svækkelse af de positive faktorer på arbejdspladsen.

Det er i den forbindelse desuden relevant at minde om, at nogle positive faktorer ikke er entydigt positive, men at det er individets, gruppens og ledelsens håndtering i den konkrete organisatoriske kontekst, som afgør, om fx engagement i arbejdet forbliver en positiv faktor eller udvikler sig til over-engagement (og dermed en risikofaktor), eller om fx gruppeorganiseret arbejde medfører øget social støtte eller derimod sociale konflikter.

Indledningsvist blev det nævnt, at positive faktorer kan fungere på to måder: dels som kilder til personlig udvikling og trivsel i arbejdet og dels som faktorer, der reducerer virkningen af risikofaktorer og kan bidrage til individets og arbejdspladsens evne til at håndtere krav og udfordringer i arbejdet. Det danske arbejdsmarked konfronteres i øjeblikket med en række udfordringer, der kan bidrage til en intensivering af de psykosociale krav i arbejdet. Disse udfordringer hidrører dels fra en erhvervsstruktur, der primært kan karakteriseres ved service- og videnproduktion og dels fra en globaliseret produktionsstruktur, og disse udfordringer indebærer øgede krav til produktivitet og selvstændig opgaveløsning, samt mindre forudsigelighed i arbejdet for den enkelte. Positive faktorer i arbejdet er i denne sammenhæng relevante på to måder. På den ene side kan positive faktorer bidrage til at øge kapaciteten på danske arbejdspladser gennem det potentiale for trivsel og udvikling, som de positive faktorer indebærer. På den anden side kan positive faktorer i arbejdet anskues som væsentlige ressourcer, der kan reducere negative virkninger af risikofaktorer og bidrage til, at arbejdstagerne kan håndtere de øgede krav, uden at det på længere sigt får konsekvenser for helbred og trivsel.

Det er imidlertid ikke problemfrit at fremme positive faktorer i arbejdet gennem de traditionelle kanaler for arbejdsmiljøindsatsen. Positive faktorer i arbejdet lader sig således vanskeligt gøre til genstand for en traditionel arbejdsmiljøregulering gennem centralt fastsatte love og regler. Dette skyldes dels, at der er tale om arbejdsrelaterede forhold, der i høj grad "produceres" gennem interpersonelle relationer, og dels at konsekvenserne af positive faktorer i høj grad er afhængige af kontekstuelle faktorer, hvorfor disse kontekstuelle faktorer skal medtænkes i indsatsen for at fremme positive faktorer i arbejdet. For at udnytte potentialet i et fokus på positive faktorer, fordres således udvikling af nye redskaber og virkemidler i arbejdsmiljøindsatsen, samt indsats på arbejdspladsniveau, som vil give mulighed for i videst muligt omfang at tage lokale forhold i betragtning samt lokale styrker og ressourcer i anvendelse i denne indsats. Den danske tradition for partssamarbejde og udbyggede kollektive fora på arbejdspladsniveau må i den forbindelse vurderes at være en klar ressource i forhold til de udfordringer, der forestår med henblik på at fremme positive faktorer i arbejdet.

## **Præsentation for arbejdsmarkedets parter den 27. januar 2010**

Nærværende notat blev præsenteret for arbejdsmarkedets parter på en workshop om virkemidler arrangeret af Arbejdstilsynet den 27. januar 2010. Notatet blev positivt modtaget af workshop-deltagerne. LO havde dog et enkelt kritikpunkt, som blev fremført på mødet. LO finder omtalen i notatets sidste afsnit af virkemidlet "regulering" udokumenteret og irrelevant. Ifølge LO er en række positive arbejdsmiljøfaktorer reguleret via centralt fastsatte overenskomster og samarbejdsaftaler for ikke at tale om de lovregler om arbejdsmiljøsamarbejdet, der har betydning for positive arbejdsmiljøfaktorer.

NFA tager LO's kritik til efterretning og kan tilføje, at der mangler viden, og i særdeleshed forskningsbaseret viden, om det store og komplicerede område virkemidler – ikke bare i relation til positive arbejdsmiljøfaktorer men inden for hele arbejdsmiljøområdet.

## REFERENCER

- Aldag, R. J., Fuller, S. R. (1993). Beyond fiasco: A reappraisal of the groupthink phenomenon and a new model of group decision processes. *Psychological Bulletin*, 113:533-52.
- Allvin, M. & Aronsson, G. (2003). The future of work environment reforms: Does the concept of work environment apply within the new economy? *International Journal of Health Services*, vol. 33, no. 1, pp. 99-111.
- Andersen, O. S. & Rasmussen, S. B. (2005). *Sådan leder du medarbejdere, der er klogere end dig selv*. København: Børsens Forlag.
- Antonovsky, A. (1987). Health promoting factors at work: the sense of coherence. In R. Kalimo, M. A. El-Batawi, & C. L. Cooper (Eds.), *Psychosocial factors at work and their relation to health* (pp. 153-167). Geneva: World Health Organization.
- Arbejdsskadestyrelsen (2007). *Arbejdsskadestatistik 2007*. København: Arbejdsskadestyrelsen.
- Ariëns, G. A. M., van Mechelen, W., Bongers, P. M., Bouter, L. M., van der Wal, G. (2001). Psychosocial Risk Factors for Neck Pain: A Systematic Review. *American Journal of Industrial Medicine*, 39:180-193.
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 193-203.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22, 187-200.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32.
- Bernard, B., Sauter, S., Fine, L., Petersen, M., Hales, T. (1994). Job task and psychosocial risk factors for work-related musculoskeletal disorders among newspaper employees. *Scandinavian Journal of Work Environment and Health*; 20:417-26.
- Bies R.J., Moag J.F (1986): "International justice: Communication criteria of fairness", in: Lewicki R.J. et al. (eds.): *Research on negotiations in organizations* (vol. 1, pp. 43-55). Greenwich, CT: JAI press.
- Bijlsma-Frankema, K., Rosendahl, B. W. & van de Bunt, G. (2005). "Does trust breed heed? Differential effects of trust on heed and performance in a network and a divisional form of organizing". In: Bijlsma-Frankema, K. & R. K. Woolthuis (Eds.). *Trust under Pressure – Empirical Investigation of Trust and Trust Building in Uncertain Circumstances*. Edwar Elgar. pp. 206-232.

- Bishop, J. V., Scott, K. D., Burroughs, K. D. (2000). Support, Commitment and Employee Outcomes in a Team Environment. *Journal of Management*, vol. 26, no. 6, 1113-1132.
- Black, C. (2008). *Working for a healthier tomorrow. Dame Carol Black's Review of the health of Britain's working age population*. London: TSO.
- Bliese, P. D., Castro, C. A. (2000). Role clarity, work overload and organizational support: Multilevel evidence of the importance of support. *Work & Stress* 14(1):65-73
- Blonk, R. W. B., Brenninkmeijer, V., Lagerveld, S. E., & Houtman, I. L. D. (2006). Return to work: A comparison of two cognitive behavioural interventions in cases of work-related psychological complaints among the self-employed. *Work & Stress*, 20, 129-144.
- Bramming, P. et al. (2008): Trivsel, produktivitet og selvledelse - Et studie af selvledelses betydning for trivsel og produktivitet i det moderne arbejdsliv - TRIPS Hovedprojekt. Projektbeskrivelse.  
[http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/Aktuel%20forskning/Trivsel\\_produkativitet\\_og\\_selvledelse\\_-\\_TRIPS\\_Hovedprojekt.aspx?lang=da](http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/Aktuel%20forskning/Trivsel_produkativitet_og_selvledelse_-_TRIPS_Hovedprojekt.aspx?lang=da)
- Briand, C., Durand, M. J., St-Arnaud, L., & Corbière, M. (2007). Work and mental health: Learning from return-to-work rehabilitation programs designed for workers with musculoskeletal disorders. *International Journal of Law and Psychiatry*, 30, 444-457.
- Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120, 235-255.
- Bongers, P. M., de Winter, C. R., Kompier, M. A. J., Hildebrandt V.H. (1993). Psychosocial factors at work and musculoskeletal disease. *Scandinavian Journal of Work Environment and Health*;19:297-312.
- Bongers, P. M., Kremer, A. M., ter, L. J. (2002): Are psychosocial factors risk factors for symptoms and signs of the shoulder, elbow, or hand/wrist?: A review of the epidemiological literature. *American Journal of Industrial Medicine*, 41 (5): 315-42.
- Borg, V. (2007): Sund i arbejde – positive faktorer i arbejde. København: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.
- Burdorf, A., Sorock, G. (1997). Positive and negative evidence of risk factors for back disorders. *Scandinavian Journal of Work Environment and Health*, 23 (4): 243-56.
- Burr, H., Albertsen, K., Rugulies, R., & Hannerz, H. (2010). Do dimensions from the Copenhagen Psychosocial Questionnaire predict vitality and mental health over and above the job-strain and effort-reward imbalance models? *Scandinavian Journal of Public Health*, 38, 59-68.



- Burr, H., Bach, E., Gram, H., Villadsen, E. (2007). *Arbejdsmiljø i Danmark 2005*. København: Arbejdsmiljøinstituttet.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology, 80*, 468-478.
- Clausen, T., Christensen, K. B., & Borg, V. (2010). Positive work-related states and long-term sickness absence: A study of register-based outcomes. *Scandinavian Journal of Public Health, 38*(Suppl 3), 51-58.
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology, 92*(2):331-46
- Cole, M. S. & Bruch, H. (2006). Organizational Identity Strength, Identification, and Commitment and their Relationships to Turnover Intention: Does Organizational Hierarchy Matter? *Journal of Organizational Behavior, 27*, 585-605.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a metaanalytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology 86*(3):425-45
- Cohen-Charash Y. & Spector P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes;86*:278-321.
- Corrigan, P. W. & Garman, A. N. (1999). Transformational and transactional leadership skills for mental health teams. *Community Mental Health Journal, 35*, 301-312.
- Cote, P., van der Velde, G., Cassidy, J. D., Carroll, L. J., Hogg-Johnson, S., Holm, L. W., Carragee, E. J., Halderman, S., Nordin, M., Hurwitz, E. L., Guzman, J., Peloso, P. M. (2008). The burden and determinants of neck pain in workers – Results of the bone and joint decade 2000-2010 task force on neck pain and its associated disorders. *European Spine Journal, 17*: 60-74 .
- Davis, K. G., Heaney, C. A. (2000). The relationships between psychosocial work characteristics and low back pain: underlying methodological issues. *Clinical Biomechanics, 15* (6):389-406.
- de Jonge, J., Dormann, C. (2006). Stressors, Resources, and Strain at Work: A Longitudinal Test of the Triple-Match Principle. *Journal of Applied Psychology 91*:1359-74.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Delbridge, R., Whitfield, K. (2001). Employee Perceptions of Job Influence and Organizational Participation. *Industrial Relations, Vol. 40, No. 3*.

- Dirks, K. T. & Ferrin D. L. (2001). The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science*, vol. 12 no. 4 2001 pp. 450-467.
- Dirks, K. T., Ferrin, D. L. (2002): Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4):611-28
- Dolbier, C. L., Soderstrom, M., & Steinhardt, M. A. (2001). The relationships between self-leadership and enhanced psychological, health, and work outcomes. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 135, 469-485.
- Durand, M.-J. & Loisel, P. (2000). Therapeutic Return to Work: Rehabilitation in the workplace. *Work*, 17, 57-63.
- Egan, M., Bambra, C., Thomas, S., Petticrew, M., Whitehead, M., Thomson, H. (2007). The psychosocial and health effects of workplace reorganisation. A systematic review of organisational-level interventions that aim to increase employee control. *Journal of Epidemiology and Community Health*;61:945–954.
- Elovainio, M., Kivimäki, M., & Vahtera, J. (2002). Organizational justice: Evidence of a new psychosocial predictor of health. *American Journal of Public Health*; 92: p. 105-108.
- Elovainio, M., Kivimäki, M., Steen, N., Vahtera J. (2004). Job decision latitude, organizational justice and health: Multilevel covariance structure analysis. *Social Science & Medicine* 58:1659-69
- Elovainio, M., Kivimäki, M., Puttonen, S., Lindholm, H., Pohjinen, T., & Sinervo T. (2006a). Organisational injustice and impaired cardiovascular regulation among female employees, *Occupational and Environmental Medicine*; 63 (2): p. 141-144.
- Elovainio, M., Leino-Arjas, P., Vahtera, J. & Kivimäki, M. (2006b). Justice at work and cardiovascular mortality: a prospective cohort study. *Journal of Psychosomatic Research*, 61 (2): p. 271-274.
- Ekberg, K., Bjorkqvist, B., Malm, P., Bjerre-Kiely, B., Karlsson, M., Axelson, O. (1994). Case-control study of risk factors for disease in the neck and shoulder area. *Occupational Environmental Medicine*;51:262-6.
- Ektor-Andersen J., Isacsson S. O., Lindgren A., Orbaek P. (1999). The experience of pain from the shoulder-neck area related to the total body pain, self-experienced health and mental distress. The Malmo Shoulder-Neck Study group. *Pain*, September; 82(3):289-95.
- Engel G. L. (1977). The need for a new medical model: a challenge for biomedicine. *Science*, April 8;196(4286):129-36.

- Fredrickson, B. L. (2003). Positive emotions and upward spirals in organizations. In K.S.Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship. Foundations of a new discipline* (pp. 163-175). San Francisco: Berett-Kohler Publishers, Inc.
- Freund, A. & Drach-Zahavy, A. (2007). Organizational (role structuring) and personal (organizational commitment and job involvement) factors: Do they predict interprofessional team effectiveness? *Journal of Interprofessional Care*, 21, 319-334.
- Glazer, S. & Kruse, B. (2008). The role of organizational commitment in occupational stress models. *International Journal of Stress Management*, 15, 329-344.
- Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public sector organizations. *International Journal of Human Ressource Management; 14 (1): p. 28-54.*
- Greenberg J (1990): Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16, 399-432.
- Grönlund, A. (2007): Employee control in the era of flexibility: A stress buffer or a stress amplifier. *European Societies*, 9:3, 409 - 428.
- Halbesleben, J. R. B. (2006). Sources of Social Support and Burnout: A Meta-Analytic Test of the Conservation of Resources Model. *Journal of Applied Psychology*, 2006, Vol. 91, No. 5, 1134–1145.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22, 224-241.
- Harris, G. E. & Cameron, J. E. (2005). Multiple Dimensions of Organizational Identification and Commitment as Predictors of Turnover Intentions and Psychological Well-Being. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 37, 159-169.
- Harvey, S., Kelloway, E. K. & Duncan-Leiper, L. (2003). Trust in Management as a Buffer of the Relationships Between Overload and Strain. *Journal of Occupational Health Psychology*; 8: p. 306-315.
- Hasle, P., Hvid, H., Kristensen, T.S., Limborg, H.J., Møller, N., Pejtersen, J., Hvenegaard, H. (2008): Virksomheders indsats for et bedre psykisk arbejdsmiljø. Rapport fra forskningsprojektet VIPS. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, DTU Management, TeamArbejdsliv, RUC, Center for Arbejdsmiljø og Arbejdsliv, Institut for Kommunikation, Virksomhed og Informationsteknologier og Institut for Psykologi og Uddannelsesforskning.

- Heponiemi, T., Elovainio, M., Laine, J., Pekkarinen, L., Martin, E., Noro, A. et al. (2007). Productivity and Employees' Organizational Justice Perceptions in Long-Term Care for Elderly. *Research in Nursing & Health*; 30: p. 498-507.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing Conservation of Resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 337-370.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Holman, D. J., Axtell, C. M., Sprigg, C. A., Totterdell, P., Wall T. D. (2009). The mediating role of job characteristics in job redesign interventions: A serendipitous quasi-experiment. *Journal of Organizational Behavior*
- Houtman, I. L. D., Bongers, P. M., Smulders, P. G. W., Kompier, M. A. J. (1994). Psychosocial stressors at work and musculoskeletal problems. *Scandinavian journal of Work Environment and Health*;20:139-45.
- Hvenegaard, H., Jessen, H.n & Hasle, P. (2003): Gruppeorganiseret arbejde. På vej mod bedre arbejdsmiljø og konkurrenceevne? København: Frydenlund.
- Iaffaldano, M. T., Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: a metaanalysis. *Psychological Bulletin*, 97, 251-273.
- Ipsen, C. (2007). *Vidensarbejderens særlige arbejdssituation og muligheder for forebyggelse af arbejdsrelateret stress i vidensarbejdet. – Et kvalitativt studie af arbejdsrelateret stress i vidensarbejdet*, Danmarks Tekniske Universitet, Institut for Produktion og Ledelse.
- Johnson, J. V., Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78, 1336-1342.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376-407.
- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-306.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kay, F. M. & Hagan, J. (2003). Building Trust: Social Capital, Distributive Justice, and Loyalty to the Firm. *Law and Social Enquiry*; 28: p. 483-519.

- Keyes, C. L. M. (2005). Mental Illness and/or Mental Health? Investigating Axioms of the Complete State Model of Health. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 73, 539-548.
- Keyes, C. L. M. (2007). Promoting and protecting mental health as flourishing: A complementary strategy for improving national mental health. *American Psychologist*, 62, 95-108.
- Kivimäki, M., Elovainio, M., Vahtera, J., Ferrie, J. E. (2003). Organisational justice and health of employees: prospective cohort study. *Occupational and Environmental Medicine*, 60(1):27-33
- Kivimäki, M. et al. (2004) Organisational justice and change in justice as predictors of employee health: the Whitehall II study. *Journal of Epidemiology and Community Health*; 58 (11): p. 931-937.
- Kivimäki, M., Ferrie, J. E., Brunner, Head, J., Shipley, M. J., Vahtera, J. (2005). Justice at work and reduced risk of coronary heart disease among employees – The Whitehall II Study. *Archives of Internal Medicine*; 165: p. 2245-2251
- Kivimäki, M., Lindstrom, K. (1995). Effects of private self-consciousness and control on the occupational stress-strain relationship. *Stress Medicine* , 11, 7-16.
- Konradt, U., Andressen, P., & Ellwart, T. (2009). Self-leadership in organizational teams: A multilevel analysis of moderators and mediators. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18, 322-346.
- Krause, N., Dasinger, L. K., & Neuhauser, F. (1998). Modified work and return to work: A review of the literature. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 8, 113-139.
- Kristensen, T. S. (2008). Psykisk arbejdsmiljø – Fra nedslidning og stress til guldkorn og diamanter. København: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. Audiovisual Material
- Kristensen, T. S., Hannerz, H., Hogh, A., & Borg, V. (2005). The Copenhagen Psychosocial Questionnaire--A tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 31, 438-449.
- Laaksonen, M. et al. (2006). Associations of psychosocial working conditions with self-rated general health and mental health among municipal employees. *Int Arch Occup Environ Health*; 79: p. 205-212.
- Leiter, M. P., Harvie, P., & Frizzel, C. (1998). The correspondence of patient satisfaction and nurse burnout. *Social Science & Medicine*, 47, 1611-1617.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16, 57-72.

- Manz, C. C. & Sims, H. P. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, 32, 106-129.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Menzel (2007). Psychological factors in musculoskeletal disorders. *Crit Care Nurs Clin North Am*; 19 (2): 145-53.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace. Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Milliman, J., Czaplewski, A. J., & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16, 426-447.
- Mortensen, O. S., Hviid Andersen, J., Ektor-Andersen, J., Eriksen, H. R., Fallentin, N., Frost, P., Haahr, J. P., Labriola, M., Kreutzfeldt Zebis, M. (2008). Sygefravær og tilbagevenden til arbejde ved muskel- og skeletbesvær. Årsager og handlemuligheder. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.
- Munir, F., Randall, R., Yarker, J., & Nielsen, K. (2009). The Influence of Employer Support on Employee Management of Chronic Health Conditions at Work. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 19, 333-344.
- Nilsson, K., Hertting, A., Petterson, I. L. & Theorell, T. (2005). Pride and confidence at work: potential predictors of occupational health in a hospital setting. *Bmc Public Health*; 5 (1): p. 92.
- Olesen, K. G., Thoft, E., Hasle, P., Kristensen, T. S. (2008). Virksomhedens sociale kapital. Hvidbog. Arbejdsmiljørådet og Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.
- Olsen, O. et al., (2009): Hvidbog om risikofaktorer knyttet til fysisk tungt arbejde. Resume og hovedkonklusioner. København: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.
- O'Reilly, C. A. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.

- Parkes K. R., Mendham, C. A., Rebenau C. von (1994). Social support and the demand-discretion model of job stress: Test of additive and interactive effects in the two samples. *Journal of Vocational Behaviour*, 44, 91-113-
- Pejtersen, J. H. & Kristensen, T. S. (2009). The development of the psychosocial work environment in Denmark from 1997 to 2005. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 35, 284-293.
- Pejtersen, J. H., Kristensen, T. S., Borg, V., & Bjørner, J. B. (2010). The second version of Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQII). *Scandinavian Journal of Public Health*, 38(suppl 3), 8-24.
- Pillai, R. & Williams, E. A. (2004). Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17, 144-159.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Pratt, M. G. & Ashforth, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. In K.S.Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship. Foundations of a new discipline*. (pp. 309-327). San Francisco: Berett-Kohler Publishers, Inc.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 4, 698-714.
- Rigotti, T. (2009): Enough is enough? Threshold models for the relationship between psychological contract breach and job-related attitudes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, December 2009, 18 (4), 442 - 463.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358-384.
- Rousseau, D.M. et al. (1998): Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, 23 (3), 393-404.
- Sagiv, L., Roccas, S., & Hazan, O. (2004). Value Pathways to Well-Being: Healthy Values, Valued Goal Attainment, and Environmental Congruence. In P.A.Linley & S. Joseph (Eds.), *Positive psychology in practice* (pp. 68-85). John Wiley & Sons Inc: Hoboken.
- Schaufeli, W. B. (2004). The future of occupational health psychology. *Applied Psychology: An International Review*, 53, 502-517.

- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schmidt, K. H. (2007). Organizational commitment: A further moderator in the relationship between work stress and strain? *International Journal of Stress Management*, 14, 26-40.
- Seligman, M. E. P. (2002). Positive Psychology, Positive Prevention and Positive Therapy. In C.R.Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* (pp. 3-9). Oxford: Oxford University Press.
- Sennett, R. (1998). *The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in the new Capitalism*. New York: W.W. Norton.
- Simons, T., Roberson, Q. (2003). Why Managers Should Care About Fairness: The Effects of Aggregate Justice Perceptions on Organizational Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 3, 432-443.
- Skov, T., Borg, V., Ørhede, E. (1996). Psychosocial and physical risk factors for musculoskeletal disorders of the neck, shoulders, and lower back in salespeople. *Occupational and Environmental Medicine*, 53:351-356.
- Spector P. E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations* 39(11):1005-16
- Spell, C. S. & Arnold, T. (2007). An appraisal perspective of justice, structure, and job control as antecedents of psychological. *Journal of Organizational Behavior*; 28: p. 729-751.
- Spence JT, Robbins AS. 1992. Workaholism: definition, measurement, and preliminary results. *J. Pers. Assess.* 58(1):160-78.
- Spreitzer, G. M. & Mishra, A. K. (1999). Giving up control without losing control. *Group & Organization Management*; 24: p. 155-187.
- Stinglhamber, F., Cremer, D. D. & Mercken, L. (2006). Perceived Support as a Mediator of the Relationship Between Justice and Trust. *Group & Organization Management*; 31: p. 442-468.
- Stinglhamber, F. & Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 251-270.
- Sundhedsstyrelsen (2008). *Fremme af mental sundhed - baggrund, begreb og determinanter*. København: Sundhedsstyrelsen.



- Sutinen, R., Kivimäki, M., Elovainio, M. & Virtanen, M. (2002). Organizational fairness and psychological distress in hospital physicians. *Scandinavian Journal of Public Health*; 30: p. 209-215.
- Sørensen, O. H., Buch, A., Christensen, P. H. & Andersen, V. (2007): Indflydelse i vidensarbejdet – kan man få for meget af det gode? *Tidsskrift for ARBEJDSLIV*, 9 årg. nr. 2, 2007.
- Taris, T. W., Kompier, M. A. J., de Lange, A. H., Schaufeli, W. B., Schreurs, P. J. G. (2003). Learning new behaviour patterns: A longitudinal test of Karasek's active learning hypothesis among Dutch teachers. *Work & Stress* 17(1):1-20.
- Tsutsumi, A. & Kawakami, N. (2004). A review of empirical studies on the model of effort-reward imbalance at work: Reducing occupational stress by implementing a new theory. *Social Science & Medicine*, 59, 2335-2359.
- van der Doef, M., Maes, S. (1998). The job demand-control(-support) model and physical health outcomes: A review of the strain and buffer hypotheses. *Psychology and Health*, , Vol. 13, pp. 909-936.
- van der Doef, M., Maes, S. (1999). The Job Demand-Control (-Support) Model and psychological well-being: a review of 20 years of empirical research. *Work & Stress*, 13(2):87-114.
- van der Windt, D., Thomas, E., Pope, D. P., de Winter, A. F., Macfarlane, G. J., Bouter, L. M., Silman, A. J. (2000). Occupational risk factors for shoulder pain: a systematic review. *Occupational and Environmental Medicine*, 57 (7): 433-42.
- van Knippenberg, D. & Sleebos, E. (2006). Organizational Identification Versus Organizational Commitment: Self-Definition, Social Exchange, and Job Attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 571-584.
- van Rijn, R. M., Huisstede, B. M. A., Koes, B. W., Burdorf, A. (2009): Associations between work-related factors and specific disorders at the elbow: a systematic literature review. *Rheumatology*; 48 (5):528-36.
- Viswesvaran, C., Sanchez, J.I., Fisher, J. (1999). The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior* 54(2):314-34
- Waddell, G. (2004). *The Back Pain Revolution*. 2 ed. Edinburgh: Churchill Livingstone; 2004.
- Warr, P. (1987). *Work, Unemployment and Mental Health*. (Oxford Science Publications ed.) Oxford: Oxford University Press.
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice. Learning, Meaning and Identity*. New York: Cambridge University Press.

Woods, V. (2005). Work-related musculoskeletal health and social support: *Occupational Medicine Oxford*, 55 (3): 177-89.

Wright, B. E., Kim S. (2004). Participation's Influence on Job Satisfaction: The Importance of Job Characteristics. *Review of Public Personnel Administration* 2004; 24; 18

Wrzeniewski, A. (2003). Finding positive meaning in work. In K.S.Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship. Foundations of a new discipline* (pp. 296-308). San Francisco: Berrett-Kohler Publishers, Inc.

Ylipaavalniemi J. et al. (2005) Psychosocial work characteristics and incidence of newly diagnosed depression: a prospective cohort study of three different

