

Den frivillige lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø

Evalueringsrapport



INDHOLD

Den frivillige lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø

| | | |
|----------|---------------|----------|
| 1 | Resumé | 5 |
|----------|---------------|----------|

| | | |
|----------|---------------------------------|----------|
| 2 | Indledning | 7 |
| 2.1 | Baggrund | 7 |
| 2.2 | Evalueringsens formål | 8 |
| 2.3 | Evalueringsens design | 8 |
| 2.4 | Uddannelsens fokus og opbygning | 10 |
| 2.5 | Rapportens opbygning | 10 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 3 | Deltagernes læringsudbytte | 12 |
| 3.1 | Uddannelsens indhold og læringsmål | 12 |
| 3.2 | Deltagernes forventninger til uddannelsen | 14 |
| 3.3 | Deltagernes overordnede læringsudbytte | 15 |
| 3.4 | Deltagernes udbytte i forhold til læringsmål 1 | 19 |
| 3.5 | Deltagernes udbytte i forhold til læringsmål 2 | 22 |
| 3.6 | Deltagernes udbytte i forhold til læringsmål 3 | 25 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 4 | Uddannelsens opbygning og rammer | 29 |
| 4.1 | Uddannelsens struktur | 29 |
| 4.2 | Rammerne for uddannelsen | 31 |
| 4.3 | Det virtuelle modul (Modul 3) | 32 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 5 | Undervisningens tilrettelæggelse | 34 |
| 5.1 | De tre moduler | 34 |
| 5.2 | Netværksmøderne | 41 |
| 5.3 | Arbejdet med de personlige udviklingsplaner | 43 |

1 Resumé

I forbindelse med overenskomstaftalen i 2018 mellem Finansministeriet – nu Medarbejder- og Kompetencestyrelsen (MEDST) – og Centralorganisationernes Fællesudvalg (CFU¹) blev det besluttet at udvikle *Den frivillige lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø* til ledere i staten (FLIPA). FLIPA skulle afholdes i overenskomstperioden, og den eksterne evaluering gennemføres inden udgangen af denne. Denne rapport præsenterer Danmarks Evalueringsinstituts (EVA) evaluering af FLIPA.

Formålet med FLIPA er at klæde statslige ledere yderligere på i forhold til at fremme et godt psykisk arbejdsmiljø og forebygge og håndtere udfordringer i det psykiske arbejdsmiljø på deres arbejdspladser. Uddannelsens første gennemløb fandt sted i Århus og København mellem november 2019 og maj 2020 og bestod af tre undervisningsdage samt to netværksmøder indlagt mellem disse.

Evalueringen giver svar på, hvorvidt formålet med FLIPA er indfriet efter uddannelsens første gennemløb, og hvorvidt uddannelsen har givet anledning til nye perspektiver og nye måder at handle på hos deltagerne. Desuden belyses det, hvorvidt lederne føler sig bedre i stand til at fremme et godt psykisk arbejdsmiljø end inden kurset, og hvorvidt lederne oplever mere klarhed og trykthed i forhold til egen rolle. Endelig belyser evalueringen FLIPA's mulige forbedringspotentialer, som kan bruges i forhold til eventuelle fremtidige forløb.

Evalueringsens hovedresultater

Evalueringen viser, at deltagerne har fået et stort udbytte af uddannelsen i forhold til uddannelsens overordnede læringsmål. Evalueringen viser således, at deltagerne har fået basal viden om psykisk arbejdsmiljø, konkrete redskaber, de kan bruge i deres daglige virke på arbejdspladserne, samt større trykthed i deres egen rolle i forbindelse med forebyggelse af mistrivsel og håndtering af konkrete udfordringer i det psykiske arbejdsmiljø på deres arbejdsplads. Deltagerne oplever generelt indholdet af uddannelsen som relevant for deres arbejde med det psykiske arbejdsmiljø på deres arbejdsplads. Desuden har nogle også fået nye perspektiver på det psykiske arbejdsmiljø, en bedre begrebsforståelse og et nyt, fælles sprog, de kan bruge i deres arbejde med det psykiske arbejdsmiljø.

Med hensyn til undervisningens tilrettelæggelse viser evalueringen, at deltagerne generelt har været meget tilfredse med arbejdsformerne og balancen mellem teori og praksis. Deltagerne har op-

1 CFU består af Offentligt Ansattes Organisationer (OAO), Centralorganisationen af 2010 (CO10), Akademikerne, samt Lærernes Centralorganisation (LC)

levet undervisningen som afvekslende og udbytterig, og de har en positiv oplevelse af interaktionen med underviserne, som de oplever som fagligt dygtige og meget engagerede. Evalueringen viser også, at deltagerne har fået et positivt udbytte af interaktionen deltagerne imellem.

Evalueringen peger dog også på forbedringspotentialer, særligt med hensyn til arbejdet med de personlige udviklingsplaner og netværksmøderne. Der har været udfordringer med begge disse uddannelseselementer, der begge spiller en vigtig rolle i uddannelsen. Evalueringen peger på, at der særligt er forbedringspotentialer i forhold til at få udviklingsplanerne til at spille bedre sammen med resten af uddannelsen.

Evalueringen viser, at uddannelsens opbygning og rammer generelt fungerer godt. Deltagerne vurderer, at uddannelsen er godt planlagt og gennemtænkt, omend programmet for undervisningsdage indimellem er blevet oplevet som lidt for kompakt. Desuden peges der i evalueringen på en række mindre forbedringspotentialer, herunder i forhold til det udsendte materiale og tid og sted for uddannelsen. Men samlet set er vurderingen, at der er tale om en god uddannelse, der lever op til sine mål.

2 Indledning

2.1 Baggrund

I forbindelse med overenskomstaftalen i 2018 mellem Finansministeriet – nu Medarbejder- og kompetencestyrelsen (MEDST) – og Centralorganisationernes Fællesudvalg (CFU) blev det besluttet at udvikle Den frivillige lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø til ledere i staten (FLIPA). CFU består af Offentligt Ansattes Organisationer (OAO), Centralorganisationen af 2010 (CO10), Akademikerne, samt Lærernes Centralorganisation (LC). CFU og MEDST² har stået for udviklingen og afholdelsen af FLIPA i samarbejde med firmaet LEAD³ i konsortium med konsulenterne Malene Friis Andersen og Marie Kingston.

Efter aftalen skulle FLIPA udvikles og afholdes i overenskomstperioden, ligesom den eksterne evaluering også skulle foreligge inden udgangen af denne.

Ifølge kravspecifikationen for udbuddet til uddannelsen⁴, skal FLIPA bidrage til følgende for de statslige ledere, der deltager i uddannelsen:

- Et bedre psykisk arbejdsmiljø for de ansatte på arbejdspladsen.
- En styrkelse af lederens viden og handlekompetencer i forhold til forebyggelse og håndtering af udfordringer med det psykiske arbejdsmiljø.
- Et sundere arbejdsmiljø, en højere produktivitet og øget kvalitet i opgaveløsningen på de statslige arbejdspladser.

Kravspecifikationen understreger også, at uddannelsen skal styrke lederens viden og kompetence, så forebyggelse og håndtering af det psykiske arbejdsmiljø bliver en integreret del af deres ledelsespraksis. Endvidere er det et krav, at lederens dagligdag skal inddrages i uddannelsesforløbet, og at uddannelsen skal gøre lederne i stand til at arbejde med psykisk arbejdsmiljø i praksis på en måde, hvor det bliver en integreret del af de forandringsprocesser, strategiarbejde, netværksledelse, driftsledelse og øvrige indsatser, der pågår i hjemmeorganisationen.

Uddannelsen er gennemført i Århus og København mellem november 2019 og maj 2020. Uddannelsen består af tre undervisningsdage og to netværksmøder indlagt mellem de tre undervisningsdage.

2 I denne rapport referer vi til CFU og MEDST som "parterne" eller "parterne bag uddannelsen – CFU og MEDST"

3 LEAD er et konsulenthus, der har specialiseret sig i konsulentytelser, kurser og uddannelser inden for områderne ledelse og organisationsudvikling. Se mere på: www.lead.eu

4 Jf. Udbudsmateriale, Bilag 1, Kravspecifikation, som EVA har fået tilsendt af CFU og MEDST.

2.2 Evalueringens formål

Evalueringens formål er at give svar på, hvorvidt formålet med FLIPA er opnået efter uddannelsens første gennemløb. Endvidere svarer evalueringen på, hvorvidt uddannelsen har givet anledning til nye perspektiver og nye måder at handle på hos deltagerne, hvorvidt lederne føler sig bedre i stand til at fremme et godt psykisk arbejdsmiljø end inden kurset, og hvorvidt lederne oplever mere klarhed og tryghed i forhold til egen rolle. Dette gøres i forhold til uddannelsens læringsmål. Endelig indgår et formativt element, som peger på forbedringspotentialer af FLIPA, som kan bruges til at informere eventuelle fremtidige gennemførelser af uddannelsen.

Samlet set svarer evalueringen på følgende evalueringsspørgsmål:

1. **Hvorvidt har *Den frivillige lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø* klædt statslige ledere yderligere på til forebyggelse og håndtering af psykisk arbejdsmiljø på deres arbejdspladser?**

Herunder:

- Har uddannelsen givet anledning til nye perspektiver og handlinger for deltagerne?
- Hvorvidt føler deltagerne sig bedre klædt på end inden kurset?
- Hvorvidt oplever deltagerne mere klarhed og tryghed i forhold til egen rolle?

2. **Hvilke forbedringspotentialer oplever deltagerne for *Den frivillige lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø*?**

2.3 Evalueringens design

Evalueringen er designet som en målopfyldelsesevaluering, hvor fokus er på, hvorvidt FLIPA lever op til formålet med uddannelsen. Det betyder, at evalueringen giver svar på, hvorvidt deltagerne oplever at være blevet bedre klædt på til at fremme et godt psykisk arbejdsmiljø og forebyggelse og håndtere konkrete udfordringer i det psykiske arbejdsmiljø på deres arbejdsplads.

Evalueringen omfatter dels en kvantitativ, dels en kvalitativ dataindsamling med særligt henblik på at give mulighed for at se en progression i deltagernes egne oplevelser af læringen på uddannelsen. Endvidere belyser den kvalitative del nogle af de oplevelser, deltagere og undervisere har haft med uddannelsen, for at kaste lys på, hvordan uddannelsen opfylder formålet. Den kvantitative dataindsamling består af spørgeskemaundersøgelser til deltagerne, mens den kvalitative dataindsamling består af fokusgruppeinterview med deltagere og individuelle interview med alle undervisere.

2.3.1 Den kvantitative dataindsamling

Parterne samt firmaet LEAD har udviklet forslag til spørgeskemaer til evaluering af læringsudbyttet og undervisningen. EVA har stået for kvalitetssikring af spørgeskemaerne samt analyse af resultaterne, som indgår i denne evaluering.

Evalueringen af læringsudbyttet

Evalueringen af læringsudbyttet har bestået af en før- og en eftermåling ved hjælp af to identiske spørgeskemaer, der belyser, hvorvidt uddannelsens læringsmål er opnået. Førmålingen er udsendt

lige inden, deltagerne startede på Modul 1, og eftermålingen er udsendt ca. to uger efter gennemførelsen af Modul 3. Der var desværre meget få besvarelser på eftermålingen fra København. Af et oprindeligt deltagerantal på 24 personer i København og 21 i Århus, som alle svarede på førmålingen, er der således kun 9 besvarelser på eftermålingen i København og 15 i Århus. Den lavere svarprocent gør, at resultaterne skal tages med tilsvarende forbehold.

Evalueringen af undervisningen

Evalueringen af undervisningen har bestået af spørgeskemaer til alle deltagere og har skullet besvares inden slutningen af hvert af de tre moduler. Spørgeskemaerne belyser deltageres læring og udbytte i forhold til de modulspecifikke læringsmål samt netværksmøderne og arbejdet med udviklingsplanerne. I spørgeskemaerne har deltagerne haft mulighed for at komme med fritekstbesvarelser i forhold til, hvad der har fungeret særlig godt/ikke så godt på modulerne og netværksmøderne, samt give eksempler på ændret praksis. De to første modulevalueringer er gennemført i inden slutningen af hvert modul. Disse har derfor en meget høj svarprocent. På grund af Corona-krisen blev Modul 3 gennemført virtuelt. Der var færre deltagere på dette modul end på de første to moduler, sandsynligvis også pga. Corona-situationen. Dermed var der færre besvarelser på spørgeskemaet efter Modul 3 i forhold til det antal der var tilmeldt de to hold, hvilket formentligt er medvirkende årsag til, at der har været en lavere svarprocent i forbindelse med det sidste modul.

2.3.2 Den kvalitative dataindsamling

Den kvalitative dataindsamling har bestået af tre fokusgruppeinterview med udvalgte deltagere fra hhv. København og Århus, samt fem individuelle interview med alle underviserne.

Fokusgruppeinterview med deltagere

De tre fokusgruppeinterview med i alt ni deltagere er lavet med henblik på at beskrive og underbygge deltageres vurderinger af deres læringsudbytte og uddannelsens forløb. Desuden har der været fokus på, hvorvidt og hvordan deltagerne har kunnet bruge det, de har lært, i deres arbejde.

Ifølge den oprindelige plan, skulle EVA gennemføre to fysiske fokusgruppeinterview af én times varighed med ca. seks deltagere fra uddannelsen i hver gruppe i umiddelbar forlængelse af sidste modul: ét i København og ét i Århus. Men grundet Corona-krisen var det ikke muligt at gennemføre disse fokusgruppeinterview fysisk. Derfor blev interviewene i stedet gennemført som skype-interview.

Der har dog været udfordringer med at rekruttere tilstrækkeligt med deltagere til fokusgrupperne. Derfor endte det med, at vi kun kunne gennemføre tre Skype-interview, ét gruppeinterview med tre personer fra holdet København og to gruppeinterview med tre personer i hver gruppe fra holdet i Århus. Der er dermed en vis skævhed i antallet af informanter fra hhv. København og Århus.

Metodisk set skal det også nævnes, at det er parterne bag uddannelsen – CFU og MEDST, som har stået for rekrutteringen af deltagerne til interviewene, og at deltagerne har meldt sig frivilligt. Det kan derfor ikke udelukkes, at dette kan give en skævhed i forhold til deltageres vurderinger af uddannelsen. Det styrker dog det samlede datagrundlag, at de kvantitative data ikke har samme bias, og at resultater fra de to analyser stemmer udmærket overens.

Individuelle interview med undervisere

De fem individuelle interview med underviserne er lavet med henblik på at få svar på, hvorvidt uddannelsen er forløbet som planlagt, og hvordan de har oplevet responsen fra deltagerne. Desuden har der været fokus på, hvordan underviserne bedømmer vekselvirkningen mellem uddannelsen og deltageres brug af det lærte i deres praksis. Endelig har EVA i interview med underviserne også

spurgt ind til deres indtryk af deltagernes progression samt deres tanker om forbedringspotentialer for uddannelsen.

De fem interview af ca. 40 minutters varighed blev gennemført på Skype eller via telefon. Informanterne var de to gennemgående undervisere/facilitatorer og de tre modulundervisere. De fleste af underviserne er fra firmaet LEAD, der i samarbejde med opdragsgiver/parterne også har stået for at udvikle uddannelsen, og som derfor besidder en stor viden om både tilrettelæggelsen af uddannelsen og de gennemførte forløb.

2.3.3 Om projektgruppen

Evalueringen er udarbejdet af en projektgruppe med følgende deltagere:

- Michael Andersen, Chefkonsulent (projektleder)
- Sita Michael Bormann, Chefkonsulent
- Mille Lassen, Konsulent (indtil 31.1.2020)

2.4 Uddannelsens fokus og opbygning

FLIPA er designet til at give ledere i staten viden og kompetencer til, hvordan de som ledere bliver i stand til at fremme et godt psykisk arbejdsmiljø i deres organisation, afdeling eller team. Uddannelsen er tiltænkt statslige ledere med personaleansvar. Uddannelsen tager afsæt i ledernes egen hverdag og giver dem konkrete redskaber til, hvordan de i praksis kan være med til at forebygge mistrivsel og håndtere situationer i det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen.

FLIPA består af tre hele undervisningsdage (tre moduler) og to netværksmøder af en halv dags varighed imellem modulerne, fordelt over seks måneder. De første to hold på uddannelsen begyndte hhv. 26. november 2019 i København og 4. december 2019 i Århus og sluttede hhv. 15. april 2020 og 22. april 2020. Der har deltaget op til 24 ledere på hvert hold. Grundet Corona-krisen blev det besluttet at gennemføre det sidste modul online, både i Århus og København.

På uddannelsen tages der udgangspunkt i ledernes daglige ledelsesopgaver i forhold til det psykiske arbejdsmiljø, og deltagerne skal afprøve noget af det tillærte stof imellem kursusdagene. Der er to undervisere på hvert modul. Den ene er en ekspert på det område, der undervises i på modulet, og den anden er en gennemgående underviser. Den gennemgående underviser har rollen som facilitator på alle tre moduler og har solidt kendskab til psykisk arbejdsmiljø og ledelse. Imellem de tre moduler er der også to netværksmøder, som er faciliteret af den gennemgående underviser.

2.5 Rapportens opbygning

Rapporten indeholder tre kapitler, hvori resultaterne af analysen præsenteres. Kapitel 3 handler om deltagernes læringsudbytte i forhold til uddannelsens overordnede formål og de specifikke læringsmål. Kapitel 3 svarer dermed på evalueringens første evalueringsspørgsmål om, hvorvidt uddannelsen har klædt deltagerne yderligere på til at arbejde forebyggende og håndterende i forhold til det psykiske arbejdsmiljø på deres arbejdspladser.

Kapitel 4 handler om uddannelsens opbygning og rammer, mens kapitel 5 handler om tilrettelæggelsen af undervisningen. De to sidste kapitler svarer dermed på evalueringens andet undersøgelses spørgsmål om forbedringspotentialer for uddannelsen.

3 Deltagernes læringsudbytte

Dette kapitel beskriver det læringsudbytte, som deltagerne på FLIPA har fået fra uddannelsen. Kapitlet svarer på evalueringens første undersøgelsesspørgsmål om, hvorvidt uddannelsen har klædt statslige ledere yderligere på til forebyggelse og håndtering af psykisk arbejdsmiljø på deres arbejdspladser. Dette gøres i forhold til uddannelsens læringsmål.

I kapitlets første del ser vi på uddannelsen under ét, mens vi til sidst i kapitlet ser på de tre overordnede læringsmål hver for sig med henblik på indholdet i de tre moduler, der særligt adresserer uddannelsens tre læringsmål.

Evalueringen viser, at deltagerne har fået et betydeligt udbytte af uddannelsen både i forhold til deres forventninger og i forhold til, hvilket niveau deres viden og kompetencer var på, inden de startede på uddannelsen. Dette fremgår både af de kvantitative og kvalitative analyser, og det gælder i forhold til alle tre af uddannelsens overordnede læringsmål. Evalueringen viser således, at deltagerne både har fået basal viden om psykisk arbejdsmiljø, konkrete redskaber, de kan bruge i deres daglige virke på arbejdspladserne, samt større tryghed i deres egen rolle i forbindelse med forebyggelse af mistrivsel og håndtering af konkrete udfordringer i det psykiske arbejdsmiljø på deres arbejdsplads. Nogle har også fået helt nye perspektiver, en bedre begrebsforståelse samt et nyt og fælles sprog i forhold til psykisk arbejdsmiljø.

3.1 Uddannelsens indhold og læringsmål

I evalueringen af deltagerne udbytte af læringen fokuserer vi på de tre overordnede læringsmål for uddannelsen. Læringsmålene, som er defineret i et samarbejde mellem parterne og firmaet LEAD, fremgår af boksen nedenfor⁵. De tre overordnede læringsmål er tæt knyttet til uddannelsens tre moduler. En af uddannelsens hoveddesignere, som også er underviser på uddannelsen, uddyber dette i nedenstående citat:



Tanken var, at Modul 1 skulle rumme helheden, være en introduktion til, hvad psykisk arbejdsmiljø er – hvad ved vi på området, hvilke ledelsesmodeller virker beskyttende, og hvilke [elementer] virker ikke [beskyttende]. Modul 2 indeholder alt det med team, kultur og organisation. Og på Modul 3 er der fokus på håndtering af konkrete situationer på individniveau.

Underviser

5 Jf. diverse informationsmateriale om FLIPA, som EVA har fået tilsendt af parterne bag uddannelsen – CFU og MEDST, blandt andet slides, der introducerer uddannelsen samt uddannelsens drejebøger.

Uddannelsens tre overordnede læringsmål

1. Deltagerne får tilgange til at forstå sammenhængen mellem deres ledelse, psykisk arbejdsmiljø og produktiviteten og kvaliteten i opgaveløsningen
2. Deltagerne får tilgange til at udvikle og fastholde et bæredygtigt psykisk arbejdsmiljø.
3. Deltagerne får tilgange til at styrke ressourcer og reducere risici i det psykiske arbejdsmiljø – herunder tilgange til at forebygge og håndtere mistrivsel og stress.

Ifølge informationsmateriale om uddannelsen skal deltagerne specifikt have følgende med fra uddannelsen⁶:

- Redskaber til at forebygge samt fastholde et godt og sundt psykisk arbejdsmiljø gennem deltageres ledelse
- Forståelse for sammenhængen mellem daglig ledelse, psykisk arbejdsmiljø og produktivitet hos medarbejderen, afdelingen og organisationen samt viden om, hvad der er lederens rolle og ansvar for at skabe en positiv dynamik
- En praksisnær og forskningsbaseret uddannelse i psykisk arbejdsmiljø afholdt af førende eksperter, hvor der tages udgangspunkt i lederens udfordringer og muligheder
- Metoder til at reducere risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø samt redskaber til at håndtere situationer med mistrivsel og stress hos lederen selv, lederens medarbejdere og i lederens afdeling
- Et netværk med andre ledere med fokus på gensidig inspiration og sparring på dilemmaer, udfordringer og best practice i arbejdet med psykisk arbejdsmiljø.

Der er således både fokus på at give deltagerne viden om forebyggelsesarbejde og håndtering i forhold til det psykiske arbejdsmiljø samt kompetencer og konkrete modeller og redskaber til dette på deres arbejdsplads. Et centralt element i uddannelsen er også, at deltagerne får øvet noget af det tillærte i deres daglige virke, og at de kan bruge hinanden og underviserne til at få sparring på konkrete problemstillinger i forbindelse med det psykiske arbejdsmiljø. Dette foregår både i selve undervisningen, på de to netværksmøder samt i deltageres praktiske arbejde med egne udviklingsplaner imellem undervisningsgangene og netværksmøderne. Tabellen nedenfor giver et overblik over det samlede indhold i uddannelsen.

⁶ Jf. diverse informationsmateriale om FLIPA, som EVA har fået tilsendt af parterne bag uddannelsen – CFU og MEDST, bl.a. "Fakta om den frivillige lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø", samt Information fra FLIPA's hjemmeside, lokaliseret 11.5.2020 på: www.flipa.dk

TABEL 3.1

Overblik over indholdet i FLIPA

| MODUL 1 | MODUL 2 | MODUL 3 |
|--|---|---|
| Modul 1 er det grundlæggende modul, hvor deltagerne får en forståelse for, hvad psykisk arbejdsmiljø er. Deltagerne præsenteres for viden om centrale dynamikker i det psykiske arbejdsmiljø og får konkrete, handlingsorienterede modeller, der kan anvendes i deres daglige ledelse. Endelig starter deltagerne arbejdet med deres personlige udviklingsplan op her. | Modul 2 sætter fokus på kulturen på arbejdspladsen, og hvad denne betyder for det psykiske arbejdsmiljø. Der arbejdes med kultur, gruppedynamikker, samarbejde og relationer, koblet til organisationens og afdelingens samlede opgave. Deltagerne får metoder og konkrete redskaber inden for disse områder. | Modul 3 trækker tråde tilbage til de to andre moduler og deltageres personlige udviklingsplan. Der er fokus på personen i rollen som leder samt sammenhængen mellem lederens egen adfærd og medarbejdernes psykiske arbejdsmiljø. Deltagerne får konkrete metoder til at håndtere mistrivsel og stress hos sig selv, den enkelte og i afdelingen. |

Netværksmøder og arbejde med personlig udviklingsplan

På de mellemliggende netværksmøder arbejder deltagerne i mindre netværksgrupper med deres individuelle udviklingsplaner. Her er fokus på, hvordan viden og de tillærte kompetencer fra modulerne kan omsættes til praksis. Derudover bruges netværksmøderne til gensidig inspiration, sparring og feedback på konkrete situationer fra lederens hverdag.

Kilde: Interview med undervisere samt information fra FLIPA's hjemmeside, lokaliseret 11.5.2020 på: www.flipa.dk

3.2 Deltagernes forventninger til uddannelsen

I de kvalitative interviews har vi blandt andet spurgt deltagerne, hvorfor de meldte sig til uddannelsen, og hvad de forventede at få ud af den. Nedenfor er disse forventninger beskrevet i forhold til de to dimensioner *viden* samt *færdigheder og kompetencer*.

Viden

Denne dimension handler om forventninger i forhold til at få mere viden om psykisk arbejdsmiljø, herunder at blive præsenteret for ny udvikling og forskning på området. Flere deltagere nævner i interview, at de over de seneste år har oplevet en stigning i stressniveauet i deres organisation, og at mange af deres medarbejdere er travle og pressede. Derfor har deltagerne gerne villet vide mere om stress og stresshåndtering. Andre peger på, at de ser uddannelsen som en mulighed for at holde sig opdaterede om den nyeste viden på området. En af de interviewede deltagere fortæller i den forbindelse, at hun var nysgerrig på, om man er begyndt at anskue det psykiske arbejdsmiljø på en anden måde end tidligere, ”for måden, det anskues på, har jo betydning for, hvordan vi skal håndtere det,” som hun siger.

Færdigheder og kompetencer

Denne dimension handler især om en forventning om at få nogle konkrete metoder og redskaber til at arbejde med forebyggelse af psykisk mistrivsel, håndtering af konkrete udfordringer samt fremme af et sundt og velfungerende psykisk arbejdsmiljø. En af de interviewede deltagere fortæller, hvordan den enhed hun er leder for, har et meget ensformigt arbejdsmiljø med flere administrative, rutineprægede og understøttende opgaver. Hun meldte sig til uddannelsen for at få nogle konkrete tilgange og redskaber til at få dette arbejdsmiljø til at fungere godt trods ensformigheden, som godt kan give psykiske udfordringer for hendes medarbejdere. Andre nævner, at de havde forventninger om at få metoder og redskaber til at håndtere situationer på flere niveauer, det vil sige i forhold til sig selv som leder, i forhold til de enkelte medarbejdere eller kolleger og i forhold til deres teams og organisationen som helhed.

3.3 Deltagernes overordnede læringsudbytte

I dette afsnit fokuserer vi først på deltagernes egen oplevelse af udbyttet, og derefter følger et kort afsnit om undervisernes vurdering af deltagernes udbytte.

3.3.1 Deltagernes egen vurdering af læringsudbyttet

I de kvalitative interviews har vi spurgt ind til deltagernes oplevelse af deres egen læring på baggrund af deres forventninger til uddannelsen. Hertil kommer de kvantitative data fra før- og eftermålingerne, der belyser, i hvilken grad deltagerne oplever at have rykket sig som et resultat af deres deltagelse i uddannelsen.

Uddannelsen har i ganske betydelig grad bidraget til, at deltagerne føler sig bedre klædt på til at forebygge og håndtere psykisk mistrivsel og fremme psykisk trivsel på deres arbejdsplads. Dette fremgår af både de kvantitative og kvalitative data. Analyserne peger også på, at flere af deltagerne oplever at have fået nye perspektiver og handlemuligheder samt mere klarhed og tryghed i forhold til deres egen rolle i at sikre et velfungerende psykisk arbejdsmiljø. Flere informanter udtaler i interview, at uddannelsen i høj grad har levet op til deres forventninger, og at de i høj grad har fået, hvad de kom efter.

Tabel 3.2 på næste side belyser deltagernes læringsudbytte på grundlag af før- og eftermålingen.

TABEL 3.2

Deltagernes læringsudbytte belyst gennem før- og eftermålinger i hhv. København og Århus

| I forhold til din daglige ledelse i hvilken grad har du viden og kompetencer til: | | I høj grad | I nogen grad | I mindre grad | Slet ikke | Ved ikke |
|---|----------------------|-------------|---------------|---------------|------------|-----------|
| 1) at forstå sammenhænge imellem psykisk arbejdsmiljø, produktivitet og kvalitet i opgaveløsningen? | Før (n = 23/20) | 37 % / 20 % | 53 % / 55 % | 11 % / 20 % | 0 % / 5 % | 0 % / 0 % |
| | Efter (n = 9/15) | 67 % / 73 % | 33 % / 27 % | 0 % / 0 % | 0 % / 0 % | 0 % / 0 % |
| | Tilvækst = Efter-før | 30 % / 53 % | -20 % / -28 % | -11 % / -20 % | 0 % / -5 % | 0 % / 0 % |
| 2) at udvikle og fastholde et bæredygtigt psykisk arbejdsmiljø? | Før (n = 23/20) | 16 % / 5 % | 74 % / 55 % | 11 % / 35 % | 0 % / 5 % | 0 % / 0 % |
| | Efter (n = 9/15) | 56 % / 0 % | 44 % / 60 % | 0 % / 40 % | 0 % / 0 % | 0 % / 0 % |
| | Tilvækst = Efter-før | 40 % / -5 % | -30 % / 5 % | -11 % / 5 % | 0 % / -5 % | 0 % / 0 % |
| 3) at styrke ressourcer og reducere risici i forhold til psykisk arbejdsmiljø? | Før (n = 23/20) | 5 % / 10 % | 74 % / 25 % | 21 % / 55 % | 0 % / 5 % | 0 % / 5 % |
| | Efter (n = 9/15) | 56 % / 20 % | 33 % / 33 % | 11 % / 40 % | 0 % / 0 % | 0 % / 7 % |
| | Tilvækst = Efter-før | 51 % / 10 % | -40 % / 8 % | -10 % / -15 % | 0 % / -5 % | 0 % / 2 % |

Kilde: Spørgeskemaundersøgelser til deltagerne hhv. før og efter kursusforløb.

Note: De to procenttal i cellerne angiver værdier for hhv. København og Århus.

Tabellen belyser den læring, der har fundet sted på uddannelsen i hhv. København og Århus, baseret på deltagerne egne vurderinger af deres viden og kompetencer hhv. før og efter uddannelsen. Da der er tale om små tal, særligt i forhold til eftermålingerne, er resultater forbundet med en tilsvarende usikkerhed. Der ses dog en tydelig stigning i antallet af deltagere, som har vurderet, at de i høj grad har opnået viden og kompetencer i forhold til de tre læringsmål for uddannelsen.

Ser man på andelen, der svarer, at de i høj grad eller i nogen grad havde viden og kompetencer i forhold til de tre læringsmål, ses det, at andelen har ændret sig:

- fra 90 % i København og 75 % i Århus til 100 % i både København og Århus med hensyn til at forstå sammenhænge imellem psykisk arbejdsmiljø, produktivitet og kvalitet i opgaveløsningen
- fra 90 % i København og 60 % i Århus til 100 % i København og 60 % i Århus med hensyn til at udvikle og fastholde et bæredygtigt psykisk arbejdsmiljø
- fra 79 % i København og 35 % i Århus til 89 % i København og 53 % i Århus med hensyn til at styrke ressourcer og reducere risici i forhold til psykisk arbejdsmiljø.

Med andre ord er der sket en stigning i respondenternes vurderinger af deres viden og kompetencer i forhold til alle tre læringsmål med undtagelse af læringsmål 2 på holdet i Århus. Her vurderer

60 % både før og efter, at de i høj grad eller i nogen grad har viden og kompetencer i forhold til målet. Der ses også en forskel mellem København og Århus, hvor vurderingerne i København ligger højere end i Århus både i før- og eftermålingen.

Analysen af de kvalitative interviews understøtter og uddyber resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen. Her peger nogle af deltagerne på, at grunden til, at de har fået meget ud af uddannelsen, blandt andet er, at indholdet og niveauet på uddannelsen er relevant og svarer til de forventninger og behov, de havde inden uddannelsen. Flere nævner også, at de har fået ny og opdateret viden, konkrete og anvendelige redskaber og kompetencer til at bruge disse i deres daglige praksis samt et værdifuldt sparringsrum med andre deltagere i en travl hverdag, hvor der sjældent er tid til at reflektere med ligesindede. Deltagerne oplever desuden, at der har været en nogenlunde balance imellem forebyggelsesaspektet og håndteringsaspektet, men at denne muligvis kunne blive bedre. Disse oplevelser uddybes nedenfor og bliver yderligere foldet ud i de efterfølgende afsnit om deltageres udbytte i forhold til uddannelsens tre overordnede læringsmål.

Et relevant indhold og fagligt niveau, der modsvarer behovet

Deltagerne giver i interviews og spørgeskemaundersøgelser generelt udtryk for en stor tilfredshed med såvel indholdet i som undervisningsniveauet på uddannelsen. De siger, at dette overordnet set modsvarer deres forventninger. Dog er der nogle elementer i netværksmøderne og udviklingsplanerne, der godt kunne blive optimeret (se afsnit 5.2 og 5.3 herom). Nogle informanter nævner i interview, at de godt kunne have ønsket sig, at lidt mere af indholdet også handlede om at lede opad og til siden, da der i uddannelsens nuværende form mest er fokus på ledelse nedadtil. Uddannelsen er designet til statslige ledere med personaleansvar, som undervises af erfarne undervisere, der er kendte og velbevandrede på området. I interviewundersøgelsen peger deltagerne på, at de generelt har oplevet, at det faglige niveau har været passende i forhold til deres forudsætninger.

Ny og opdateret viden

Flere informanter nævner i interview, at det har været godt at få præsenteret den nyeste forskning på området, da det er sjældent, de når at følge med i dette i en presset hverdag. Nogle understreger, at man som leder har en særlig pligt til at holde sig opdateret om den nyeste viden på området, da det er lederen, der er rollemodel og skal gå forrest på området. På den måde bliver det også nemmere som leder at sætte de rigtige tiltag i gang på arbejdspladsen for at få forebygget psykisk mistrivsel og fremme et godt psykisk arbejdsmiljø.

Kompetencer og redskaber

Informanter peger i interview på, at uddannelsesforløbet har bidraget til at give dem kompetencer i forhold til at bruge konkrete redskaber til at arbejde både med forebyggelse af psykisk mistrivsel og håndtering af konkrete udfordringer på deres arbejdsplads. Når EVA har spurgt deltagerne, hvilke redskaber dette handler om, kan informanterne give konkrete bud herpå. Det gælder fx redskaber som De seks guldkorn, Stresstrappen, Ugeskemaet, Samtalediamanten mv. Dette vidner om, at redskaberne har været relevante og anvendelige.

Værdifuld videndeling med andre ledere

Flere deltagere nævner i interview også, at de har været glade for den mulighed, uddannelsen har givet dem for at kunne dele problemstillinger og viden med ligesindede ledere fra andre offentlige institutioner. Det kvantitative datasæt vidner også om god interaktion mellem deltagerne. Denne interaktion har både fundet sted som en aktiv del af undervisningen samt været sat i system på netværksmøderne (se også afsnit 5.1.6 om deltageres interaktion med hinanden og afsnit 5.2 om netværksmøderne).

Et fælles sprog og begrebsapparat

Informanterne peger endvidere på, at uddannelsen har bidraget til at give flere af deltagerne et nyt, fælles sprog og et nyt begrebsapparat til at forstå og handle i forhold til situationer i det psykiske arbejdsmiljø. Dette er primært opnået via de andre elementer, nemlig ny og opdateret viden, konkrete metoder og redskaber samt kompetencer til at bruge disse i lederens hverdag. Det peger på, at viden, sprog, begreber og redskaber i forhold til det psykiske arbejdsmiljø er kommet på plads for mange deltagere. Men det tager tid at omsætte dette til praksis og muligvis endnu længere tid, før en helt ny praksis indfinder sig. Flere informanter nævner i interviews, at de så småt er i gang med at bruge noget af den viden og de redskaber, de har fået på uddannelsen. Men de siger også, at dette ikke nødvendigvis betyder, at det hele er omsat til praksis eller har ført til varige ændringer i deres adfærd endnu. Dog nævner nogle enkelte deltagere i interview, at de radikalt har ændret praksis på en række områder, særligt i forhold til deres egen rolle som leder. Andre giver udtryk for, at mange af redskaberne stadig ligger i værktøjskassen og ”venter på at blive plukket”, og at nogle ændringer stadig mest er på ”tankeniveau” endnu.

En nogenlunde balance mellem forebyggelse og håndtering

Ifølge uddannelsens læringsmål samt læseplaner/drejebøger for de tre moduler⁷ skal deltagerne via uddannelsen blive bedre til at kunne arbejde forebyggende og håndterende i forhold til det psykiske arbejdsmiljø. Det vil sige, at de via uddannelsen skal få viden, kompetencer og redskaber til bedre at kunne forebygge psykisk mistrivsel ved at have fokus på at opbygge nogle velfungerende strukturer for det psykiske arbejdsmiljø. Men de skal også have viden, kompetencer og konkrete redskaber til at kunne håndtere kritiske situationer relateret til det psykiske arbejdsmiljø, når sådanne opstår. Det kan fx være i forhold til en medarbejder, der går ned med stress, et overbelastet team, nogle dårlige mønstre, eller at man selv som leder udviser stresstegn eller lignende. I interview giver deltagere og undervisere udtryk for, at denne balance nok ikke har været helt lige, idet der har været mest fokus på forebyggelsesdelen. CFU og MEDST kan overveje, hvorvidt det er relevant at lægge mere vægt på håndteringsdelen, sådan at der i eventuelle fremtidige forløb bliver en lidt bedre balance mellem de to. Det er også muligt, at det er passende at have mest fokus på forebyggelse, men det er vigtigt, at det i så fald bliver et oplyst valg.

3.3.2 Undervisernes vurdering af deltagernes læringsudbytte

Fra undervisernes perspektiv ser det også ud til, at uddannelsen generelt har haft en positiv effekt på deltagernes læring og udvikling. Dette peger undervisere på i de kvalitative interview. Men undviserne giver også udtryk for, at denne læring og udvikling afhænger af deltagernes situation, og hvor de stod inden forløbet. En underviser fortæller her om, hvilken udvikling hun især har lagt mærke til hos deltagerne:

⁷ Jf. diverse informationsmateriale om FLIPA, som EVA har fået tilsendt af parterne bag uddannelsen – CFU og MEDST, blandt andet slides, der introducerer uddannelsen, samt uddannelsens drejebøger.



Det, jeg har hørt fra deltagerne, når de reflekterer sammen i undervisningen eller på netværksmøderne, er, at mange af dem er begyndt at 'turde' prøve lidt mere af i deres daglige praksis i forhold til, hvad de gjorde inden kurset. De er blevet mere modige i forhold til tidligere. Det er i forhold til praksis, at progressionen ligger – de er blevet bedre til som ledere at italesætte, hvad de gør og hvorfor. De er også begyndt at præsentere nogle af modellerne på deres arbejdsplads og reflektere med kolleger omkring dem: 'Jeg har fået denne her model eller dette her redskab med fra min lederuddannelse, hvad synes du om det? Kan vi ikke bruge det til noget?' De har lært, at det ikke behøver at være store, gennemgribende ændringer, der skal til, men at små skridt også er godt.

Underviser

Som man kan se, er underviseren inde på, at man måske ikke kan forvente store, gennemgribende ændringer lige med det samme, men at mange små tiltag tilsammen også kan gøre en forskel. I det følgende dykker vi mere ned i, præcis hvad deltagerne har fået ud af undervisningen, ved at se på deres udbytte i forhold til uddannelsens tre overordnede læringsmål.

3.4 Deltagernes udbytte i forhold til læringsmål 1

Læringsmål 1

Deltagerne får tilgange til at forstå sammenhængen mellem deres ledelse, psykisk arbejdsmiljø og produktiviteten og kvaliteten i opgaveløsningen.

Som det også fremgår af kursusmaterialer samt interview med deltagere og undervisere, sigter det første læringsmål med andre ord på at give deltagerne en grundlæggende viden om psykisk arbejdsmiljø samt kompetencer til at kunne håndtere dette i deres daglige arbejde. Målet skal sikre, at deltagerne får basal, opdateret viden om, hvad det psykiske arbejdsmiljø er, hvordan det defineres, og hvilke centrale faktorer der indgår i et psykisk arbejdsmiljø. Læringsmålet handler således om, at deltagerne får et fælles begrebsapparat og et fælles sprog, suppleret af nogle grundlæggende metoder og redskaber, som de kan bruge i deres daglige ledelse i forhold til det psykiske arbejdsmiljø.

Viden og kompetencer til at forebygge mistrivsel og håndtere udfordringer i forhold til det psykiske arbejdsmiljø er gennemgående temaer for hele uddannelsen. Men på uddannelsens første modul er der ekstra fokus på, at deltagerne får de mest grundlæggende begreber på plads. Uddannelsens Modul 1 fokuserer således på at give deltagerne den nyeste forskningsbaserede viden om det psykiske arbejdsmiljø, herunder lederens rolle i dette i komplekse statslige organisationer samt en introduktion til centrale handlingsorienterede modeller, der kan anvendes i praksis.

3.4.1 De kvantitative data peger på en god læring fra første modul

Det kvantitative datamateriale fra spørgeskemaundersøgelserne før og efter uddannelsen viser et læringsudbytte i både København og Århus i forhold til uddannelsens første læringsmål, selvom deltagerne i udgangspunktet vurderede deres viden og kompetencer relativt højt. Således er andelen af deltagere, der angiver, at de i høj grad eller i nogen grad har fået viden og kompetencer til at forstå sammenhænge imellem psykisk arbejdsmiljø, produktivitet og kvalitet i opgaveløsningen,

steget fra 90 % til 100 i København og fra 75 % til 100 % i Århus, jf. tabel 3.2 i afsnit 3.3 om deltageres overordnede læringsudbytte ovenfor.

Til hvert modul er der desuden formuleret specifikke læringsmål, og ved afslutningen af hvert modul er deltagerne blevet bedt om at svare på, i hvilken grad disse er nået. Tabel 3.3 nedenfor viser fordelingen af deltageres svar på spørgsmålene vedrørende de specifikke læringsmål for Modul 1.

TABEL 3.3

Respondenternes vurderinger af indholdet i Modul 1

| Spørgsmål | Sted | I høj grad | I nogen grad | I mindre grad | Slet ikke | Ved ikke |
|--|--------------------|------------|--------------|---------------|-----------|----------|
| I hvilken grad har modulet givet dig relevante tilgange til at forstå sammenhængen mellem den daglige ledelse, det psykiske arbejdsmiljø, produktiviteten og kvaliteten i opgaveløsningen? | København (n = 23) | 78 % | 22 % | 0 % | 0 % | 0 % |
| | Århus (n = 20) | 75 % | 25 % | 0 % | 0 % | 0 % |
| I hvilken grad er du blevet introduceret for modeller, som du kan anvende i dit arbejde med at styrke det psykiske arbejdsmiljø? | København (n = 23) | 74 % | 17 % | 9 % | 0 % | 0 % |
| | Århus (n = 20) | 70 % | 30 % | 0 % | 0 % | 0 % |

Note: Spørgeskemaundersøgelser til deltagerne besvaret i slutningen af modulerne.

Tabellen viser, at en meget stor andel, nemlig mellem 70 % og 78 % af deltagerne, mener, at modulet i høj grad har indfriet læringsmålene. Der er kun tale om marginale forskelle mellem København og Århus. Der er ingen deltagere i København, der svarer "I mindre grad" eller "Slet ikke", og kun 9 % i Århus (svarende til to respondenter), der svarer "I mindre grad". Dette tyder på, at Modul 1 har bidraget til, at deltagerne har fået såvel relevante tilgange som relevante redskaber, som de kan bruge i deres daglige praksis med at styrke det psykiske arbejdsmiljø.

I forhold til uddannelsens første læringsmål og de specifikke læringsmål for Modul 1 vidner interviews med deltagere og undervisere også om, at deltagerne har fået både grundlæggende viden og kompetencer i forhold til at bruge konkrete tilgange og redskaber i arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø. Flere har også fået nye perspektiver og handlemuligheder og et sprog til at kunne tale om centrale begreber i forhold til det psykiske arbejdsmiljø. Dette udfoldes nedenfor.

3.4.2 Deltagerne har fået grundlæggende viden om det psykiske arbejdsmiljø

Deltagere peger i interview på, at de på uddannelsen har fået øget forståelse for, hvad et psykisk arbejdsmiljø er, hvilke elementer der indgår i dette begreb, samt hvorfor det er en central ledelsesopgave at skabe et godt og velfungerende psykisk arbejdsmiljø. På Modul 1 har deltagerne blandt andet arbejdet med at kortlægge det psykiske arbejdsmiljø i deres organisation, afdeling eller team. Som en del af dette har de arbejdet med samspillet mellem produktivitet og kvalitet i opgaveløsningen på den ene side og det psykiske arbejdsmiljø på den anden side. Nogle informanter nævner i interview, at det har været inspirerende, at de ikke blot har fået præsenteret grundlæggende viden og begreber om psykisk arbejdsmiljø, men at dette også har været den seneste, nye viden og forskning på området.

3.4.3 Deltagerne har fået konkrete metoder og redskaber til at bruge i arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø

I forhold til uddannelsens første læringsmål er deltagerne på Modul 1 blevet introduceret til konkrete metoder, redskaber og modeller, som de kan bruge til at analysere og arbejde med det psykiske arbejdsmiljø i deres organisation. Næsten alle deltagere nævner specifikt redskaberne De seks guldkorn og Stresstrappen som meget anvendelige i deres arbejde. Det første nævnes som et godt og konkret redskab at bruge i samtaler med medarbejdere og kolleger, og det andet nævnes som et godt redskab at bruge til at forebygge og håndtere stress hos medarbejdere. En deltager fortæller her, hvordan hun konkret har brugt redskabet De seks guldkorn:



Jeg har brugt De seks guldkorn til at tale med mine medarbejdere og mine ledere fx i forhold til resultater fra vores trivselsmålinger/nogle af de områder, som vores trivselsmålinger også kommer ind på. Her var De seks guldkorn en god model til at kunne få den samme snak, men på en anden måde – måske lidt mindre sensitiv end at bruge trivselsmålingerne. Jeg har også brugt modellen til at snakke med min leder om vores samarbejde. Det fungerede den også godt til.

Deltager

En anden deltager, som også er begejstret for De seks guldkorn, fortæller, at hun har taget redskabet med tilbage i sin arbejdsmiljøkreds samt introduceret det for sine ledere. Hendes arbejdsplads har for nylig stået i en større afskedigelsesproces, og der valgtes de at bruge redskabet i processen.

Mange deltagere nævner også, at de har været særlig glade for Stresstrappen. Flere kendte den godt i forvejen og brugte den måske allerede, men de understreger, at de på Modul 1 fik et nyt perspektiv på dette redskab, nemlig at man også kan bruge det i forhold til sin egen leder. Endvidere nævner nogle deltagere i interview, at de har fundet det meget givtigt at arbejde med at identificere ressourcer og risikofaktorer på flere niveauer i organisationen. Her har de brugt *IGLO-modellen*, som deltagerne har fået introduceret på uddannelsen. Modellen kan bruges i arbejdet med at fremme et godt psykisk arbejdsmiljø og forebygge stress. Den giver mulighed for at analysere kulturen på arbejdspladsen og det psykiske arbejdsmiljø på hhv. individ-, gruppe-/team-, ledelses- og organisationsniveau.

3.4.4 Flere har fået nye perspektiver og handlemuligheder og et nyt, fælles sprog

Den kvalitative analyse peger på, at flere af deltagerne også har fået tilegnet sig et nyt, fælles sprog, der gør, at de er blevet bedre i stand til at tale på en mere professionel og kvalificeret måde om centrale elementer i det psykiske arbejdsmiljø. Nogle giver fx udtryk for at have fået flere perspektiver og nogle flere muligheder for at handle. Fx påpeger nogle i interview, at de ikke har arbejdet så meget med dette område før, og at der har været mere været fokus på de fysiske rammer, når man talte arbejdsmiljø. Så de har lært meget nyt på uddannelsen, og meget af stoffet har været en øjenåbner for dem. Det er der også nogle af underviserne, der har fået indtrykket af. Det er nedenstående citat et godt eksempel på:



Det er mit indtryk, at mange fik nogle ahaoplevelser, og de greb virkelig stoffet. Der var meget engagement i rummet. Jeg oplevede, at jeg blev brugt hele dagen – også i pauserne – der var en 'sult' efter at få gode råd til daglig praksis.

Underviser

Men for mange drejer det sig også om, at de via uddannelsen, særligt på det første, grundlæggende modul, har fået sat ord og metoder på, hvad et psykisk arbejdsmiljø handler om til daglig.

Og som en deltager nævner i et interview, så ”bliver det nemmere at tale om disse ting, når man har ordforråd og redskaber”. Deltageren i nedenstående citat fortæller om, hvordan uddannelsen bidrog til, at han både fik et nyt sprog og nogle nye perspektiver og handlemuligheder til at fremme et velfungerende psykisk arbejdsmiljø:



Hos os har vi aldrig talt om psykisk arbejdsmiljø, så jeg vidste meget lidt om det, inden jeg startede. Så det var rigtig godt at få sat ord på det og få konkrete redskaber til at arbejde med det til daglig. Og få sat fokus på det i det hele taget. Mange af redskaberne, fx De seks guldkorn, Stresstrappen og andre, har jeg taget med tilbage og brugt i mit daglige arbejde, fx på gruppe-møder, MUS [medarbejderudviklingssamtaler], eller som talepapir med punkter, vi sammen kan reflektere over. Jeg reflekterer også over det psykiske arbejdsmiljø på en helt anden måde nu end før. Det er jo en meget vigtig del af vores arbejdsmiljø, som jeg bare ikke havde fået øjnene op for før. Uddannelsen har på den måde hjulpet til at italesætte nogle ting.

Deltager

Det nye sprog og handlemuligheder kan også være med til at give deltagerne et nyt begrebsapparat. Det er en af de interviewede undervisere inde på. Han fortæller, at en af deltagerne havde nævnt, at uddannelsen havde givet vedkommende et ”mindset, som kunne fungere lidt ligesom en kappe, man kan tage på i forhold til arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø”.

Det er dog ikke alle de interviewede deltagere, der oplever at have fået helt nye perspektiver og handlemuligheder. Nogle siger, at arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø er en central del af deres daglige virke. Derfor har uddannelsen snarere bidraget til, at de har fået bekræftet eller genopfrisket det, de vidste i forvejen, eller at de er blevet mindet om nogle tilgange eller redskaber, som de havde glemt.

3.5 Deltagernes udbytte i forhold til læringsmål 2

Som det også fremgår af kursusmaterialer samt kvalitative interviews med deltagere og undervisere, sigter det andet læringsmål på at give deltagerne øget viden, kompetencer og redskaber på det organisatoriske plan, særligt i forhold til at forstå sammenhængen mellem individ, gruppe/-team, afdeling og organisation. Målet skal også sikre, at deltagerne får viden om arbejdspladsens kultur, relationernes betydning i det psykiske arbejdsmiljø og lederens rolle heri. Denne læring bliver primært dækket på uddannelsens Modul 2, hvor der arbejdes med ledelse af en bæredygtig kultur for psykisk arbejdsmiljø med kobling til organisationens og teamets samlede opgave.

Læringsmål 2

Deltagerne får tilgange til at udvikle og fastholde et bæredygtigt psykisk arbejdsmiljø.

3.5.1 De kvantitative data peger på en god læring fra andet modul

Det kvantitative datamateriale fra spørgeskemaundersøgelserne før og efter uddannelsen viser, at deltagerne i København har fået mere viden og flere kompetencer i forhold til det andet læringsmål, selvom deltagerne også her i udgangspunktet vurderede deres viden og kompetencer relativt højt. Stigningen i andelen, der svarer ”I høj grad” eller ”I nogen grad”, er således steget fra 90 % til

100 % i København, mens andelen er 60 % både før og efter i Århus, jf. tabel 3.2 i afsnit 3.3 ovenfor. Da procenttallene kun dækker få deltagere, særligt i eftermålingen, skal tallene dog tages med det forbehold.

De specifikke læringsmål for Modul 2 lægger sig meget op ad det andet overordnede læringsmål for FLIPA og fokuserer på, at deltagerne skal gå derfra med følgende:

- Viden om sammenhænge mellem organisationskultur, ledelse og psykisk arbejdsmiljø
- Viden om, hvordan man leder en bæredygtig teamkultur med kobling til organisationens og teamets samlede opgave
- Værktøjer til ovenstående to punkter.

I spørgeskemaundersøgelsen efter modul 2 er deltagerne blevet spurgt om, i hvor høj grad de oplever, at modulet har givet dem dette. Resultaterne ses i tabel 3.4 nedenfor:

TABEL 3.4

Respondenternes vurderinger af indholdet i Modul 2

| Spørgsmål | Sted | I høj grad | I nogen grad | I mindre grad | Slet ikke | Ved ikke |
|---|--------------------|------------|--------------|---------------|-----------|----------|
| I hvilken grad har modulet givet dig viden om sammenhænge mellem organisationskultur, ledelse og psykisk arbejdsmiljø? | København (n = 16) | 69 % | 31 % | 0 % | 0 % | 0 % |
| | Århus (n = 17) | 77 % | 24 % | 0 % | 0 % | 0 % |
| I hvilken grad har modulet givet dig viden om, hvordan man leder en bæredygtig teamkultur med kobling til organisationens og teamets samlede opgave? | København (n = 16) | 25 % | 56 % | 12 % | 0 % | 6 % |
| | Århus (n = 17) | 47 % | 53 % | 0 % | 0 % | 0 % |
| I hvilken grad har modulet givet dig værktøjer til, hvordan man leder en bæredygtig teamkultur med kobling til organisationens og teamets samlede opgave? | København (n = 16) | 25 % | 69 % | 6 % | 0 % | 0 % |
| | Århus (n = 17) | 12 % | 77 % | 12 % | 0 % | 0 % |

Note: Spørgeskemaundersøgelser til deltagerne besvaret i slutningen af modulet.

Tabellen indikerer et lidt mere blandet billede af læringen på dette modul, sammenlignet med resultater fra Modul 1, som blev præsenteret i afsnit 3.4.1, tabel 3.3 ovenfor. Således viser resultaterne fra Modul 2, at 69 % i København og 77 % i Århus svarer "I høj grad" til at have fået indfriet det første læringsmål om at få viden om sammenhænge mellem organisationskultur, ledelse og psykisk arbejdsmiljø. Da procenttallene kun dækker få deltagere, betyder det, at der kun er tale om marginale forskelle mellem København og Århus.

I forhold til spørgsmålet om det andet læringsmål om at få viden om at lede en bæredygtig teamkultur, svarer 25 % i København og 47 % i Århus "I høj grad", mens 56 % i København og 53 % i Århus svarer "I nogen grad", og 12 % i København og ingen i Århus mener, at dette kun er sket i mindre grad. Respondenternes svar peger således på, at læringsmål 2 i højere grad er blevet nået i Århus end i København.

Med hensyn til det tredje specifikke læringsmål om, i hvilken grad modulet har givet deltagerne værktøjer på feltet, svarer de fleste både i København (69 %) og Århus (77 %) ”I nogen grad”. Respondenter vurderer således, at målopfyldelsen har været mindre i forhold til dette læringsmål sammenlignet med de to andre.

3.5.2 **Nyt, men svært at arbejde med kulturanalyse og organisationsudvikling**

Analysen af det kvalitative datasæt understreger også et lidt blandet udbytte i forhold til deltagerne læring på dette område. Der tegner sig dog overordnet et positivt billede. Interview med deltagere og undervisere peger på, at deltagerne både har fået teoretisk viden om organisationsteori og kulturanalyse samt praktiske redskaber til fx kortlægning og analyse af kulturen på deres arbejdsplads, i deres afdeling, deres team og hos enkelte medarbejdere i forhold til det psykiske arbejdsmiljø. Deltagerne har blandt andet arbejdet med at identificere sunde og usunde kulturtræk i deres eget ledelsesrum, samt hvilke dynamikker der er i relationerne, og hvordan disse har indflydelse på det psykiske arbejdsmiljø.

Ifølge deltagerne er Modul 2 det sværeste modul både i forhold til at forstå det præsenterede stof og i forhold til at omsætte det lærte stof til praksis. Eller, som en deltager udtrykker det, så er det dét stof, man er ”mindst på hjemmebane i”. Andre nævner, at de ikke lige føler, de har ”knækket koden til det”, og at de gerne ville have sat det mere i spil, men at de redskaber og modeller, der handlede om kulturanalyse, ikke var lige så konkrete som de andre redskaber, de var blevet introduceret for. Men nogle deltagere nævner også, at det er her, de har fået mest ny viden, fordi det med kulturanalyse var helt nyt stof for dem. En deltager understreger, at selvom stoffet om kultur og organisationsteori var lidt svært, så har han alligevel fået bedre forståelse for sammenhængen mellem individ, gruppe/team og organisation i forhold til det psykiske arbejdsmiljø – og lederens rolle heri. Det er en anden deltager enig i, som det fremgår af citatet nedenfor:



Især Modul 2 omkring kultur på en arbejdsplads har virkelig været en øjenåbner for mig i forhold til, hvor meget man rent faktisk godt kan arbejde med det psykiske arbejdsmiljø i dagligdagen. [Man kan] fx arbejde aktivt med en kultur, der forebygger og modarbejder stress og psykisk mistrivsel. Jeg har fået metoder til at styrke det psykiske arbejdsmiljø i det daglige arbejde, fx ved at arbejde med at styrke samarbejdet i gruppen.

Deltager

En deltager fremhæver, at hun fik meget ud af stoffet og øvelserne om det relationelle aspekt i det med organisationskultur, især i forhold til at tænke kulturen på arbejdspladsen ind i sin rolle som leder, idet arbejdet med mennesker står centralt i hendes ledelsesfunktion.

En anden deltager fortæller i en kommentar i en af de åbne svarkategorier i den afsluttende spørgeskemaundersøgelse, at vedkommende har taget nogle af kulturanalyseredskaberne med tilbage i ledelsen på arbejdspladsen. Efterfølgende har ledelsen på vedkommendes arbejdsplads brugt viden fra Modul 2 om klanstruktur og markedsstruktur i de faggrupper og blandt de undervisere, de er ledere for. Det har ifølge lederen betydet, at de i ledelsen er blevet mere opmærksomme på kulturen i de enkelte undergrupper, og hvordan de som ledere bedre kan flytte medarbejderne i disse undergrupper i en fælles retning.

En af undviserne er også inde på, at det er hans indtryk, at stoffet på modul 2 var nyt for mange. Han synes dog også, at de er lykkedes godt med modulet, fordi han synes, at det har kunnet tilbyde nogle konkrete øvelser og redskaber til deltagerne:



Jeg synes, det er lykkedes rigtig godt i forhold til det med at give kursisterne konkrete redskaber til at arbejde med kulturdelen, fordi de har fået nogle meget operationelle modeller, som de kan bruge til at gå ind og lave analyser af deres organisationskultur. Fx kan de via disse modeller identificere belastningsfaktorer og beskyttelsesfaktorer i organisationens kultur, som har indflydelse på det psykiske arbejdsmiljø. Modulet har også haft fokus på gruppedynamikker, og dette har vi koblet til fx Scheins kulturteori – det har givet deltagerne en forståelse af, hvad der også ligger 'under overfladen' i forhold til de forskellige dynamikker – det vil sige værdier, normer, måder at opfatte ting på osv.

Underviser

Men selvom stoffet på modul 2 har været nyt og inspirerende for mange, har det også været svært for flere at omsætte til praksis. Nogle deltagere mener også, modsat underviseren, at stoffet ikke var så håndgribeligt. I en eventuel fremtidig gennemførelse af modulet kan underviserne derfor overveje, om arbejdet med kulturanalyse skal og kan gøres mere konkret for deltagerne.

3.6 Deltagernes udbytte i forhold til læringsmål 3

Som det også fremgår af kursusmaterialer samt kvalitative interview med deltagere og undervisere, sigter det tredje læringsmål på at gå i dybden med lederens egen rolle i forhold til det psykiske arbejdsmiljø. Undervisningen i forbindelse med dette læringsmål skal således hjælpe deltagerne med at kikke indad og blive klogere på, hvilken rollemodel de selv er som ledere, og hvordan dette påvirker det psykiske arbejdsmiljø blandt kolleger og medarbejdere.

Læringsmål 3

Deltagerne får tilgange til at styrke ressourcer og reducere risici i det psykiske arbejdsmiljø – herunder tilgange til at forebygge og håndtere mistrivsel og stress.

Læringsmålet bliver primært dækket på uddannelsens Modul 3, hvor der arbejdes med deltagerne eget psykiske arbejdsmiljø, sammenhængen mellem deres egen psykologi og adfærd og deres indvirkning på det psykiske arbejdsmiljø. Deltagerne får også præsenteret konkrete metoder og redskaber til at håndtere mistrivsel og stress hos den enkelte og i teamet/afdelingen. Således har følgende temaer været i fokus i forhold til uddannelsens tredje læringsmål og undervisningen på Modul 3:

- Lederen som rollemodel for det psykiske arbejdsmiljø.
- Lederrollens potentielle grænseløshed – hvordan påvirker deltagerne eget psykiske arbejdsmiljø deres evne til at lave god ledelse?
- Lederens egen arbejdsstil og vaner, samt hvordan dette kan have indflydelse på det psykiske arbejdsmiljø på forskellige planer (individ, team, afdeling).

3.6.1 De kvantitative data peger på en god læring fra tredje modul

Data fra spørgeskemaundersøgelser før og efter kursusforløbet viser, at deltagerne har udviklet sig i forhold til dette læringsmål (se tabel 3.2 i afsnit 3.3 ovenfor). På spørgsmålet om, i hvilken grad uddannelsen har givet dem viden og kompetencer til at styrke ressourcer og reducere risici i forhold til psykisk arbejdsmiljø, jf. det tredje læringsmål, er andelen af deltagere, der har svaret ”I høj grad” eller ”I nogen grad” steget fra 79 % til 89 % i København og fra 35 % til 53 % i Århus. Da procenttallene kun dækker få deltagere, skal tallene tages med forbehold. Tabel 3.5 nedenfor viser deltagerne vurdering af deres udbytte i forhold til modulets *specifikke* læringsmål.

TABEL 3.5

Respondenternes vurderinger af indholdet i Modul 3

| Spørgsmål | Sted | I høj grad | I nogen grad | I mindre grad | Slet ikke | Ved ikke |
|---|--------------------|------------|--------------|---------------|-----------|----------|
| I hvilken grad har modulet givet dig tilgange til at forstå lederens psykiske arbejdsmiljø? | København (n = 12) | 50 % | 50 % | 0 % | 0 % | 0 % |
| | Århus (n = 14) | 77 % | 23 % | 0 % | 0 % | 0 % |
| I hvilken grad har modulet givet dig viden om sammenhængen mellem din egen ledelsesadfærd og medarbejdernes psykiske arbejdsmiljø? | København (n = 12) | 75 % | 25 % | 0 % | 0 % | 0 % |
| | Århus (n = 14) | 69 % | 31 % | 0 % | 0 % | 0 % |
| I hvilken grad har modulet givet dig værktøjer til at håndtere mistrivsel og stress hos den enkelte og i din del af organisationen? | København (n = 12) | 42 % | 58 % | 0 % | 0 % | 0 % |
| | Århus (n = 14) | 46 % | 46 % | 8 % | 0 % | 0 % |

Note: Spørgeskemaundersøgelser til deltagerne besvaret i slutningen af modulerne.

Af tabellen fremgår det, at der generelt er et højt læringsudbytte i forhold til de tre mål. Med hensyn til at nå det første læringsmål er respondenterne lidt mere positive i Århus end i København. Med hensyn til at nå det andet læringsmål er det omkring tre ud af fire i både København (75 %) og Århus (69 %), der finder, at dette i høj grad er nået, mens det med hensyn til det tredje læringsmål er 42 % af respondenterne i København og 46 % af respondenterne i Århus, der vurderer, at dette mål i høj grad er nået.

Modul 3 får mange positive ord med på vejen i de kvalitative interviews. Modulet er designet, så det bygger oven på de to andre moduler og tager fat i nogle af de modeller og temaer, der er blevet gennemgået dér. Det bemærker nogle deltagere også i interview. Deltagerne udtrykker også, at de har fået nogle gode redskaber, og at det har været lærerigt at arbejde med sin egen rolle som leder.

3.6.2 Gode, konkrete redskaber til at bruge i arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø

Både i interview og i fritekstbesvarelser i spørgeskemaet efter Modul 3 giver deltagerne udtryk for, at de modeller og redskaber, de har fået på modulet, har været brugbare. Det skyldes ifølge dem,

at de har fået en konkret fremgangsmåde til at analysere og håndtere forskellige situationer relateret til det psykiske arbejdsmiljø i deres hverdag – en fremgangsmåde, de kan bruge både i forhold til sig selv, medarbejdere og kolleger.

Det er især følgende modeller og redskaber fra Modul 3, som deltagerne nævner har været anvendelige i deres daglige praksis som ledere:

- Stresstrappen (et redskab, som kan bruges i arbejdet med at forebygge og håndtere stress hos medarbejdere)
- Selvrefleksionsark (hvor deltagerne reflekterer over deres egen praksis, og hvilke signaler de sender)
- Strategier til, hvordan man passer på sig selv som leder
- Ledelsestrekanten (et redskab, der handler om kommunikation, feedback og opfølgning i forhold til at sikre motivation og gode relationer)
- Samtalediamanten (et redskab, lederne kan bruge i samtaler med stressramte eller overbelastede medarbejdere)
- Ugeskema/-plan (et redskab, lederne kan bruge, når stressramte medarbejdere vender tilbage til arbejdet).

3.6.3 Bedre forståelse af og mere tryghed i rollen som leder i forhold til det psykiske arbejdsmiljø

I de kvalitative interview fortæller deltagerne, at de synes godt om modulet, fordi det går i dybden med deres egen ledelsespraksis og rolle som leder. En deltager fortæller fx, at han lærte en masse om sig selv og sin ledelse ved at ”kikke indad og foretage denne analyse”, og at dette ”især var anvendeligt i disse Corona-tider, hvor man bliver nødt til at være endnu mere skarp og tydelig som leder”. En anden er enig og fortæller, at hun også synes, at noget af det, de lærte på modulet, har fået hende til at træde mere i karakter i rollen som leder.

En af de interviewede undervisere nævner, at deltagerne efter modulet gav meget positiv feedback til netop arbejdet med deres egen rolle som leder. Underviseren fortæller, at deltagerne gav udtryk for, at de synes, det var spændende og relevant at kikke ind i deres eget psykiske arbejdsmiljø og at holde et spejl op og reflektere over, hvilken psykisk rollemodel de selv er som ledere, men også hvilke signaler man sender som leder, og hvordan lederens sindsstemning påvirker medarbejderne – også inden man overhovedet bedriver ledelse. Deltagerne havde også nævnt, at de havde fået mere forståelse for den risiko, der kan være for selv at blive overbelastet som leder, og hvilken betydning det kan have for ens medarbejdere og det psykiske arbejdsmiljø.

Undervisere og deltagere giver i interview udtryk for, at uddannelsen har understøttet deltagerne i at få mere klarhed og tryghed i forhold til deres egen rolle som leder. Deltagere fortæller, at både redskaberne og det, at de har fået nogle konkrete termer og tilgange, gør det nemmere for dem at sætte centrale temaer inden for det psykiske arbejdsmiljø på dagsorden i deres organisation, afdeling eller team. Mange af de ledere, der har deltaget i uddannelsen, samarbejder til daglig med tilids- og arbejdsmiljørepræsentanter. Nogle af dem fortæller i interview, at uddannelsen har givet dem mere tryghed i dette samarbejde. Det afspejles også i citatet fra en af de interviewede deltagere nedenfor:



Jeg holder løbende møder med arbejdsmiljørepræsentanten [...]. Og jeg føler mig mere sikker i at tale om disse ting med repræsentanten nu, fordi jeg har fået et sprog – jeg ved, hvad vi taler om. Så jeg kan tale med mere overbevisning, end jeg kunne før. Det er også med til at skabe retning for mig, så jeg kan tale om, hvor vi skal hen, hvad vi skal gøre eller ikke gøre.

Deltager

Informanterne peger på, at undervisningen på Modul 3 har bidraget til, at de fik ”sat et spejl op” i forhold til deres egen rolle som leder. En deltager udtaler fx, at det på dette modul blev meget tydeligt for hende, hvordan man som leder er et spejlbillede af den organisation, man gerne vil have, og at det derfor er meget vigtigt, hvordan man selv agerer som leder. ”For det, jeg gør, smitter jo af på mine medarbejdere,” fortæller hun og understreger, at dette var et nyt perspektiv for hende, som hun særligt fik med fra modulet. En anden deltager fortæller i interview, hvordan noget af det, de lærte på modulet, har fået ham til at ændre praksis i forhold til hans egen rolle som leder:



Noget af det, vi gennemgik på Modul 2 og 3, har fået mig til at ændre praksis helt konkret. Fx har vi i min afdeling netop vedtaget ikke at sende e-mails til kolleger og medarbejdere mellem kl. 16.00 og 08.00. Man kan godt skrive dem, men ikke sende dem i det tidsrum. Det sender jo nogle forkerte signaler og kan føre til stress [at man som leder sender e-mails uden for arbejdstiden]. Det gik virkelig op for mig på Modul 3, og derfor gik jeg tilbage på min arbejdsplads og lavede praksis om.

Deltager

En anden har givet et eksempel på at have ændret ledelsesstil som et resultat af deltagelsen i uddannelsen. Dette har deltageren beskrevet i de åbne svarkategorier i den spørgeskemaundersøgelse, der er sendt ud efter endt kursusforløb. Deltageren skriver følgende:



I forbindelse med samtaler med stressramt medarbejder er jeg blevet meget mere bevidst om, hvordan samtalen struktureres ved hjælp af Samtalediamanten. Denne model har jeg også tænkt mig at præsentere for mine lederkolleger, der ikke har deltaget i denne her uddannelse.

Deltagerkommentar i åben svarkategori i den afsluttende spørgeskemaundersøgelse

Citatet oven for vidner om, at deltageren ikke alene har lavet om på nogle vaner, men at lederen også har ladet noget af sin viden sive videre til andre kolleger, sådan at lederens læring internaliseres i organisationen.

Opsummerende er det tydeligt, at deltagerne oplever, at de har lært meget om sig selv og deres egen rolle som leder, og hvordan det de gør, smitter af på medarbejdere og kolleger. Det er også tydeligt, at det tillærte stof har bidraget til at gøre nogle af deltagerne tryggere i rollen, blive tydeligere i deres kommunikation og måske ligefrem ændre praksis.

4 Uddannelsens opbygning og rammer

Dette kapitel går i dybden med uddannelsens opbygning og rammer og svarer på evalueringens andet hovedspørgsmål om, hvilke forbedringspotentialer der er for selve uddannelsen.

Evalueringen viser, at deltagerne generelt set vurderer uddannelsens opbygning og rammer positivt. Deltagere vurderer, at uddannelsen er godt planlagt og gennemtænkt, om end programmet for undervisningsdagene ind i mellem godt kan opleves som lidt for kompakt.

Evalueringen peger på mindre forbedringspotentialer i forhold til det udsendte informations- og undervisningsmateriale, og at CFU og MEDST kan overveje justeringer i forhold til uddannelsens placering med hensyn til tid og sted. Endelig peger evalueringen på, at deltagerne overordnet set vurderede Modul 3 positivt, på trods af at det, på grund af Corona-krisen, blev afviklet på online-plattformen Zoom. De fleste deltagere ville dog have foretrukket fysisk undervisning, hvis det havde været muligt.

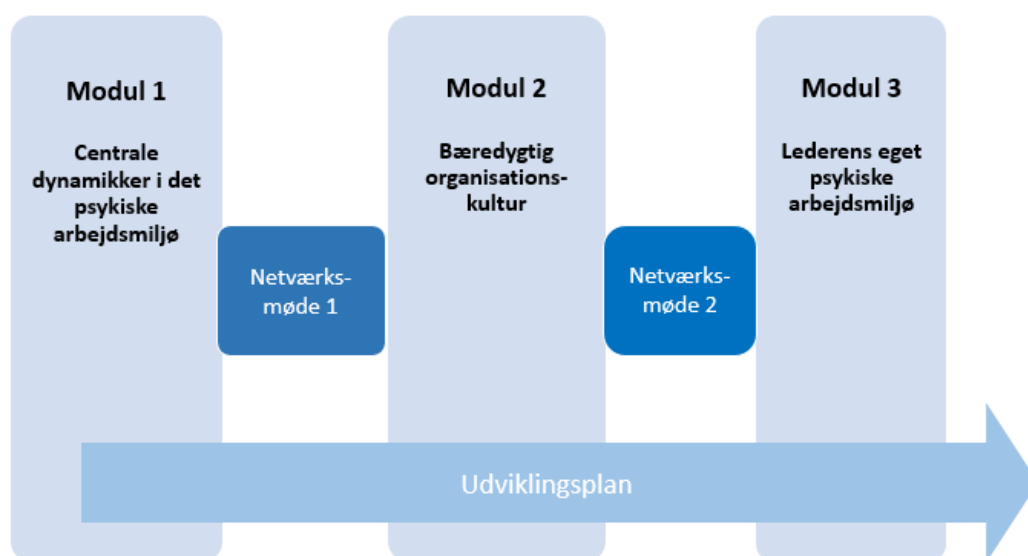
4.1 Uddannelsens struktur

Uddannelsen er designet til at kombinere nyeste viden og forskning med konkrete redskaber og praksisnær forankring af denne viden i forhold til lederens rolle i at udvikle et velfungerende psykisk arbejdsmiljø. Dette gøres primært ved en struktur, hvor der skiftes mellem holdundervisning, netværksmøder i mindre grupper samt hjemmearbejde, hvor deltagerne arbejder med egne udviklingsplaner. Samtidig er selve undervisningen på de tre moduler også struktureret sådan, at der er en afveksling mellem præsentation af viden, metoder, redskaber og refleksion og øvelser i forhold til dette.

Figur 4.1 nedenfor giver et overblik over, hvordan uddannelsen er struktureret.

FIGUR 4.1

Overblik over *Den frivillige lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø*



Selve undervisningen foretages af hhv. en gennemgående underviser, som er med holdet hele vejen igennem uddannelsen, samt nogle modulundervisere, der er eksperter på hvert deres område, svarende til temaet for det modul, de underviser på.

4.1.1 Intentionerne bag strukturen

Undviserne fortæller, at de – sammen med parterne, der indgik i planlægningen af uddannelsen – tænkte meget over, hvordan både uddannelsen som helhed og de enkelte undervisningsgange skulle hænge sammen. Det var således også et krav fra parterne, at der skulle være sammenhæng mellem de tre undervisningsdage. Her har det både været vigtigt at få skabt en rød tråd i de tre moduler samt at give deltagerne viden og kompetencer på såvel individniveau som på gruppe/team- og organisationsniveau. I forhold til at få skabt sammenhæng i uddannelsen fortæller en underviser her, hvilke tanker de og parterne gjorde sig, da de designede uddannelsen, som blev til i en udbudsrunde:



En del af det med opbygning, metoder osv. blev jo grundigt gennemtænkt, da vi lavede udbudsmaterialet. Og så har vi også trukket på vores mange års erfaring med at undervise ledere og dermed vores viden om, hvilke passende forstyrrelser de har brugt. Det vil sige, hvordan vi skal åbne feltet for at åbne dem. Emnemæssigt har vi tænkt meget over, hvilke 'steppingstones' der skulle være på Modul 1, for at de kunne tage den viden med sig over i Modul 2 og 3 – og hvordan modulerne supplerer hinanden. Vi har trukket på, hvad vi ved, ledere griber [...] og hvilken ny forskning som de kan have brug for. Vi har tænkt meget i det med at få de tre moduler til at hænge sammen – og vi har arbejdet sammen om det [i undervisergruppen].

Underviser

I forhold til at give deltagerne viden og kompetencer til at arbejde med psykisk arbejdsmiljø på forskellige niveauer fortæller flere af undviserne, at her har *IGLO-modellen* stået centralt. Det vil sige at have fokus på både Individ, Gruppe/team, Ledelse og Organisation. En underviser fortæller, at Modul 1 har fokus på alle niveauerne, Modul 2 har fokus på team og organisationskultur, og Modul 3 har fokus på individniveau, særligt i forhold til forebyggelse og håndtering af stress og fremme af

trivsel. Om dette siger underviseren, der også har spillet en central rolle i udviklingen af uddannelsen:



Vi har tænkt i at give deltagerne noget, de kan arbejde med på alle niveauer i forhold til psykisk arbejdsmiljø, og hvordan individuelle og strukturelle faktorer spiller sammen. Det er ikke enten-eller, men hele tiden både-og. Psykisk arbejdsmiljø handler om komplekse problemer, der skal håndteres. Derfor er alle niveauerne vigtige.

Underviser

Interview med deltagerne understreger pointen ovenfor. Således giver flere af informanterne udtryk for, at de synes, uddannelsen er godt gennemtænkt, og at uddannelsen generelt har en god struktur. Det går vi i dybden med i det næste afsnit.

4.1.2 Deltagervurderinger af uddannelsens struktur

Om uddannelsens struktur peger flere informanter i interview på, at de synes, at modellen med tre undervisningsdage og to netværksmøder ind i mellem modulerne fungerer godt i en travl hverdag. De interviewede deltagere udtrykker også tilfredshed med, at der har været tid imellem undervisningsgangene, sådan at stoffet kunne nå at bundfælde sig, og de kunne prøve noget af det lærte i praksis. Flere understreger, at de synes, der har været god synergi og sammenhæng mellem modulerne. Nogle deltagere siger fx i et fokusgruppeinterview, at de synes, planlægningen af uddannelsen har været god, og at man kan mærke, at underviserne har talt sammen og tænkt over at få modulerne til at hænge sammen, og at det er med til at gøre én tryk som kursist.

Informanterne peger i interview på generel tilfredshed med, at der var afsat hele dage til undervisningen og halve dage til netværksmøderne. Dog mener flere, at undervisningsdagene kunne opleves som kompakte med tæt pakkede programmer. Dette fremgår både af interview og i nogle af besvarelserne i de åbne svarkategorier i de spørgeskemaundersøgelser, der er sendt ud efter hvert modul. Nogle mener ikke, at der har været tid nok til at reflektere over det lærte, og andre mener, at der gerne måtte have været brugt mere tid på de faglige oplæg. En deltager sammenfatter her, hvad der i hendes optik har været særligt godt med hensyn til uddannelsens opbygning og tilrettelæggelse:



Jeg synes, der var nogle rigtig gode oplæg fra underviserne – med et højt fagligt indhold. Det er godt, at der både har været fokus på det faglige og på medarbejdernes og lederens roller. Uddannelsen var eminent bygget op. God planlægning! Og intervallet mellem undervisningsdagene har været godt. Og så var det fint, at vi skulle mødes i netværksgrupper imellem undervisningsgangene.

Deltager

Mange andre deltagere giver udtryk for samme holdning som ovenstående deltager i interview og i de åbne svarkategorier i spørgeskemaundersøgelserne.

4.2 Rammerne for uddannelsen

Deltagernes udbytte af undervisningen påvirkes også af rammerne og nogle af de mere praktiske elementer i uddannelsen. Nogle af de elementer, der gør sig gældende i forhold til uddannelsens rammer, er den geografiske placering, de fysiske rammer, tidspunktet for undervisningen samt informations- og undervisningsmaterialet til uddannelsen. Nedenstående pointer er fremkommet fra

deltagerne via interview og som kommentarer i de åbne svarkategorier i spørgeskemaundersøgelserne.

I forhold til den *geografiske placering* har dette mest vist sig som en udfordring for deltagere fra holdet i Århus. Nogle af disse nævner, at de har haft meget lang rejsetid – op til tre timer hver vej. Flere nævner desuden trafik som en udfordring, idet myldretiden resulterede i, at de måtte bruge uforholdsmæssigt lang tid på at komme til/fra Århus.

Parterne kunne derfor overveje at lægge undervisningen et andet sted i eventuelle fremtidige gennemførelser af uddannelsen. Dette vil løse begge ovenstående udfordringer. Det tyder ikke på, at der har været lignende udfordringer på holdet i København.

I forhold til de *fysiske rammer* nævner nogle deltagere og undervisere i interview, at der også har været udfordringer her. Der gives eksempler på, at undervisningen nogle gange er foregået i små og kolde undervisningslokaler, hvor deltagerne sad tæt pakket. Et af lokalerne i København har tilsyneladende været helt uden vinduer, hvilket ikke har virket befordrende for undervisningen.

I forhold til *tidspunktet* for undervisningen nævner flere deltagere i interview, at nogle af undervisningsdagene har ligget på et dårligt tidspunkt, det vil sige lige op ad en ferie, og at dette ikke var hensigtsmæssigt, fordi man som leder ofte har meget travlt lige inden eller efter en ferie.

I forhold til det *informations- og undervisningsmateriale*, der sendes ud til deltagerne inden undervisningen, peger informanterne på, at der er plads til forbedring. Dette fremgår af deltagerinterview samt nogle af svarene i de åbne svarkategorier i spørgeskemaundersøgelserne. Nogle deltagere nævner, at information om undervisningen samt diverse undervisningsmaterialer er blevet udsendt meget sent, hvilket ikke giver deltagerne tid nok til at læse det. Der er også flere deltagere, der forklarer, at materialet har været svært at navigere i, fordi det blev tilsendt i en stor bunke uden meget struktur eller forklaring.

4.3 Det virtuelle modul (Modul 3)

På grund af Corona-krisen blev det sidste modul (Modul 3) afholdt virtuelt på online platformen, Zoom. Da dette oprindeligt ikke var planen, ville partere bag uddannelsen – CFU og MEDST – gerne vide, hvordan deltagerne synes, det havde fungeret at have Modul 3 virtuelt. Derfor inkluderede EVA et spørgsmål om dette i det spørgeskema, som deltagerne svarede på lige efter Modul 3. Svarene ses i tabel 4.1 nedenfor.

TABEL 4.1

Respondenternes vurderinger af det virtuelle modul (Modul 3)

| Spørgsmål | Sted | I høj grad | I nogen grad | I mindre grad | Slet ikke | Ved ikke |
|--|--------------------|------------|--------------|---------------|-----------|----------|
| På grund af Corona/Covid-19 blev Modul 3 afholdt virtuelt. I hvilken grad synes du, at det fungerede godt at blive undervist virtuelt i forbindelse med Modul 3? | København (n = 12) | 17 % | 58 % | 17 % | 8 % | 0 % |
| | Århus (n = 14) | 46 % | 39 % | 8 % | 8 % | 0 % |

Note: Spørgeskemaundersøgelser til deltagerne besvaret i slutningen af modulerne.

Som det fremgår af tabellen, var der større tilfredshed med den virtuelle tilrettelæggelsesform i Århus, sammenlignet med København. Der er således kun 17 % af respondenterne i København, der svarer, at de i høj grad synes, at det fungerede godt at blive undervist på denne måde, mens det samme gælder for 46 % af respondenterne i Århus. Lægger man kategorierne ”I høj grad” og ”I nogen grad” sammen, er der dog 75 % af respondenterne i København og 85 % af respondenterne i Århus, der synes, at det i høj eller i nogen grad fungerede godt at blive undervist virtuelt.

I de kvalitative interviews giver mange deltagere også udtryk for, at de synes det fungerede rigtig godt efter omstændighederne at have Modul 3 virtuelt. De udviser tilfredshed med tilrettelæggelsen af det virtuelle modul og med, at modulet blev gennemført på trods af Corona-krisen. Der er dog bred enighed om, at undervisning i det fysiske rum generelt er bedre – i alt fald hvis alternativet er at have al undervisningen virtuelt. Noget af det, deltagerne særligt synes fungerede godt ved det virtuelle modul, var refleksions- og gruppearbejdet i breakout rooms, som er virtuelle grupperum på online platformen, Zoom. Det vidner de kvalitative interview og nogle af fritekstbesvarelserne i spørgeskemaundersøgelsen om.

Erfaringen med at holde Modul 3 virtuelt giver anledning til at overveje, om det kunne være en fordel at indføre mere virtuel undervisning på uddannelsen, fx i form af mere *blended learning*, hvor undervisning i det fysiske rum blandes med virtuel undervisning. Det er der dog blandede meninger om hos de interviewede deltagere. Nogle deltagere udtaler, at parterne kunne overveje at have nogle af undervisningsgangene, eller særligt et eller begge netværksmøder, virtuelt. Det er blandt andet ud fra et ønske om tidsoptimering. Andre deltagere vil helst helt undgå at have virtuel undervisning, da de synes, det er sværere at fastholde læringen på den måde.

En af underviserne på modulet fortæller i interview, at hun faktisk synes, at det virtuelle aspekt fungerede rigtig godt. Hun understreger dog, at hun til enhver tid hellere ville undervise i det fysiske rum, da hun mener, at man mister meget af det relationelle ved den virtuelle undervisning. Hun siger:



Selvom det gik rigtig fint at holde modulet virtuelt, har deltagerne nok ikke fået ligeså meget ud af undervisningen, som hvis den havde foregået fysisk. Det har jeg heller ikke. Jeg kunne ikke kikke dem [deltagerne] i øjnene. Normalt arbejder jeg meget med spørgsmål og dialog og tager udgangspunkt i det, som deltagerne selv tager op. Og jeg gør noget ud af at få talt teori, metoder og modeller frem via dialog. Det kan man bare ikke på samme måde, når det er virtuelt. Der røg også lidt af undervisningstiden, fordi vi skulle holde det virtuelt. Og der blev skåret mere ind til benet.

Underviser

Underviseren understreger, at det trods alt var godt, at det først var det tredje modul, hvor de var nødt til at holde undervisningen online. For på det tidspunkt havde deltagerne trods alt et ret godt kendskab til hinanden og til den gennemgående underviser. Men de havde ikke mødt modulunderviseren før.

5 Undervisningens tilrettelæggelse

Dette afsluttende kapitel går i dybden med faktorer, der omhandler tilrettelæggelsen af FLIPA. Det drejer sig primært om arbejdsformer, informations- og undervisningsmaterialer, balancen mellem teori og praksis, deltageres interaktionen med underviserne og med hinanden samt deltageres oplevelse af netværksmøderne og arbejdet med de personlige udviklingsplaner. Kapitlet svarer primært på evalueringens andet hovedspørgsmål om, hvilke forbedringspotentialer der er for selve uddannelsen.

Evalueringen viser, at der blandt deltagerne generelt har været stor tilfredshed med arbejdsformerne og undervisningens balance mellem teori og praksis. Deltagerne har oplevet undervisningen som afvekslende og udbytterig, og de har en positiv oplevelse af interaktionen med underviserne, som de oplever som fagligt dygtige og meget engagerede. Evalueringen viser også, at deltagerne har fået et positivt udbytte af interaktionen deltagerne imellem, at de har været tilfredse med netværksmøderne, men lidt mindre tilfredse med arbejdet med udviklingsplanerne. Endelig peger evalueringen på mindre forbedringspotentialer i forhold til netværksmøderne og arbejdet med de personlige udviklingsplaner.

5.1 De tre moduler

I forhold til uddannelsens tre moduler går analysen i de følgende afsnit i dybden med arbejdsformerne, den anvendte litteratur, balancen mellem teori og praksis samt deltageres interaktion med underviserne og hinanden.

5.1.1 Arbejdsformer

Når det kommer til de metoder og arbejdsformer, der anvendes i undervisningen, er der generelt stor tilfredshed fra deltageres side. Det viser både de kvantitative og kvalitative data. Ved afslutningen af hvert modul er deltagerne blandt andet blevet bedt om at vurdere, hvorvidt de anvendte arbejdsformer på modulet har understøttet deres læring. Resultater fra spørgeskemaundersøgelserne fremgår af tabel 5.1 nedenfor.

Som det fremgår af tabellen, fordeler næsten alle besvarelser sig på svarkategorierne ”I høj grad” eller ”I nogen grad”, både i Århus og i København. Med andre ord er der høj tilfredshed med arbejdsformerne på alle tre moduler i forhold til at understøtte deltageres læring. Hvis man sammenligner modulerne, er der en tendens til, at Modul 1 er det modul, hvor arbejdsformerne bedst har understøttet deltageres læring. Der er kun marginale forskelle mellem København og Århus.

TABEL 5.1

Respondenternes vurderinger af arbejdsformerne i de tre moduler

| Mo- dul | Spørgsmål | Sted | I høj grad | I no- gen grad | I min- dre grad | Slet ikke | Ved ikke |
|------------|--|-----------------------|---------------|----------------------|-----------------------|--------------|-------------|
| 1 | I hvilken grad har de anvendte arbejdsformer understøttet din læring på modulet? | København (n = 23) | 61 % | 35 % | 4 % | 0 % | 0 % |
| | | Århus (n = 20) | 65 % | 35 % | 0 % | 0 % | 0 % |
| 2 | I hvilken grad har de anvendte arbejdsformer understøttet din læring på modulet? | København (n = 16) | 38 % | 50 % | 13 % | 0 % | 0 % |
| | | Århus (n = 17) | 53 % | 47 % | 0 % | 0 % | 0 % |
| 3 | I hvilken grad har de anvendte arbejdsformer understøttet din læring på modulet? | København (n = 12) | 42 % | 42 % | 8 % | 0 % | 8 % |
| | | Århus (n = 14) | 46 % | 54 % | 0 % | 0 % | 0 % |

Note: Spørgeskemaundersøgelser til deltagerne besvaret i slutningen af modulerne.

Det kvalitative datamateriale peger blandt andet på, at der har været en høj grad af sekvensering i undervisningen. Det vil sige, at der har været en god afveksling mellem faglige oplæg, refleksion og øvelser. Underviserne har også brugt afvekslende metoder, når deltagerne skulle reflektere eller øve sig. Informanter i interview nævner, at dette både er foregået individuelt og i grupper af forskellig størrelse eller som fælles opsamlings i plenum, hvor deltagerne sammen med underviserne reflekterer over det lærte. Underviserne har vekslet imellem mange forskellige tilgange til refleksion og øvelser, fx walk-and-talk-øvelser, interviewøvelser, Fishbowl⁸, summeøvelser, cases, assessment-øvelser mv.

Nogle af de interviewede deltagere, der selv arbejder med undervisning til daglig, roser uddannelsen for de mange afvekslende metoder, der udover at bidrage til deres egen læring også har givet dem god inspiration på det pædagogiske og didaktiske plan, som de kan bruge direkte i deres egen undervisning.

5.1.2 Den anvendte litteratur

I forhold til den litteratur, deltagerne har skullet læse som forberedelse til hvert modul, er der nogle deltagere, der mener, at mængden og indholdet af litteraturen har været tilpas. Andre mener, at der gerne måtte være mere, og at det gerne måtte være på et højere niveau, samt at materialet gerne måtte bruges mere aktivt i undervisningen. Det er en deltager også inde på i nedenstående citat, der stammer fra bevarelsen i en åben svarkategori i en af spørgeskemaundersøgelserne:

8 Fishbowl- eller akvariemetoden er en dialogøvelse, der foregår i en gruppe. Øvelsen styrker aktiv lytning ved at afskille tale- og lyttepositionen. Gruppen deles i to, hvor den ene del sidder med ryggen til og lytter og reflekterer, mens den anden del diskuterer en given problemstilling. Derefter giver lyttegruppen respons til den anden del af gruppen. Se fx *Metoder til en bedre dialogkultur* på www.godtpsykiskarbejdsmiljo.dk



Det tilsendte materiale gjorde ikke meget for læringen og blev jo nærmest ikke brugt. Her kan kvaliteten løftes.

Fritekstbesvarelse i spørgeskemaundersøgelse efter et af modulerne

Der er ingen af de interviewede, der mener, at der var for meget litteratur, eller at litteraturen har været for svær.

En underviser foreslår, ligesom deltageren i citatet ovenfor, at litteraturen bruges mere aktivt i undervisningen. Det kunne de fx gøre ved at bruge noget af undervisningstiden på, at deltagerne sammen reflekterer over det læste, og hvad det kan bruges til. Dette vil også bidrage til at understøtte deltagerens læring og udbytte.

5.1.3 Balancen mellem teori og praksis

Selve undervisningsgangene/modulerne er bygget sådan op, at der er en god balance imellem teori og praksis. Teoridelen består typisk af nogle faglige oplæg fra underviserne, hvor deltagerne præsenteres for central viden og ny forskning på området samt for centrale modeller og redskaber inden for temaet. Praksisdelen består af diverse refleksionsøvelser, analyser, gruppearbejde og summeøvelser, arbejde med konkrete cases, arbejde med den personlige udviklingsplan osv. En gennemgående underviser forklarer her modellen:



På hvert af de tre moduler har vi delt undervisningen ind i faglige workshops omkring nogle temaer. Hver faglig workshop består af en del med teoriformidling (oplæg), en del med refleksionsøvelser individuelt eller i større eller mindre grupper. Her skal de også reflektere i forhold til, hvordan de kan bruge stoffet – eller modellen – i deres egen organisation, gerne i forhold til temaet for deres egen øvebane [udviklingsplan]. Og ved slutningen af dagen, inden de går hjem, skal de individuelt eller i par reflektere over det lærte stof ind i deres egen udviklingsplan.

Underviser

En anden underviser henviser til en ”intern dogmeregulering”, de har haft som undervisere, om at maksimalt 25 % af undervisningen må bruges på faglige oplæg. De resterende 75 % skal gå til øvelser af forskellig slags. Det har dog også været et krav fra parterne, at der i undervisningen skulle være en god balance og vekselvirkning mellem teori og praksis.

Mange deltagere nævner i interview, at de synes, der har været en god balance og et godt samspil mellem teori, modeller og praksis samt mellem styring og fleksibilitet fra underviserens side. Det er deltageren, der citeres nedenfor, også inde på:



Jeg synes, at der var god afveksling mellem faglige oplæg og gruppearbejde, summegrupper, plenumdiskussioner mv. på modulerne – det var godt skruet sammen. Så behold den model.

Deltager

Flere andre deltagere nævner i interview, at de synes, det har været en god model til at få det, de har lært, i spil og til at få talt med andre deltagere om, hvad det betyder for deres egen hverdag som ledere.

Underviserne understreger også, at samspillet mellem teori og praksis har været helt essentielt i tilrettelæggelsen og udførelsen af undervisningen. Formålet har været ikke alene at indføre deltagerne i nyeste viden om psykisk arbejdsmiljø, men i høj grad også at give dem et handleberedskab. En underviser understreger dette:



Vi har gjort meget ud af at bygge bro imellem teori og praksis på denne her uddannelse. Og det har været vigtigt for os at arbejde med deltageres handleberedskab, det vil sige, at de får nogle ting/redskaber med, som er relativt enkle at arbejde med som leder – nogle håndtag, man kan tage fat i allerede fra i morgen, så at sige.

Underviser

Denne tilgang har tilsyneladende gjort det nemmere for deltagerne at omsætte deres viden fra undervisningen til konkrete handlinger i deres hverdag. Nogle deltagere nævner fx, at de har taget redskaberne med hjem til deres arbejdsplads og haft en snak med deres leder eller andre kolleger om dem, og at de så efterfølgende er blevet en del af organisations værktøjskasse. Andre har ladet sig inspirere til at tage noget af stoffet med på relevante konferencer, brugt det i deres egen undervisning eller inkluderet det i forskelligt inspirations- og undervisningsmateriale på arbejdspladsen.

5.1.4 Praksisnærhed

En underviser fortæller, at et centralt fokus i undervisningen har været, at deltagerne skal foretage prøvehandlinger i deres daglige praksis, fx ved at gå i dialog med nøglepersoner i deres organisation om centrale emner og modeller fra uddannelsen. Her er de redskaber og modeller, deltagerne får med sig fra uddannelsen, essentielle, mener underviseren. Underviseren henviser til, at redskaberne kan bidrage til, at deltagerne får emnet italesat over for ledere og medarbejdere, og dermed at der indføres et fælles sprog om det psykiske arbejdsmiljø. Dette suppleres af deltageres egne refleksioner, som vi også så i forrige kapitel.

I den forbindelse er uddannelsen bygget op efter det pædagogiske/didaktiske princip om *High Performance Learning Journey* (HPLJ)⁹. HPLJ følger principperne om aktionslæring og handler om praksisnær kompetenceudvikling, fortæller en underviser, som siger følgende om tilgangen:



Tilgangen resulterer i, at læring ikke bliver i lokalet, men kommer ud og lever. Derfor har vi gjort meget ud af det med at omsætte viden til praksis. Der har også været meget fokus på erfaringsudveksling på tværs af fag og områder i staten. Og mange af deltagerne var overraskede over, hvor meget de fik ud af det med at dele erfaringer på tværs.

Underviser

Der er også arbejdet med at afveksle undervisningen på strukturelt plan. Som nævnt i afsnit 4.1.1 om intentionerne bag strukturen ovenfor har en gennemgående metode i denne forbindelse været *IGLO-modellen*, hvor der både er fokus på individ, gruppe/team, ledelse og organisation. På den måde får deltagerne viden og kompetencer, som de kan bruge på flere niveauer i deres arbejde med det psykiske arbejdsmiljø.

En tredje vigtig metode til at sørge for afveksling i undervisningen præsenteres af en af modulunderviserne. Hun fortæller, at hun meget bevidst arbejder ud fra princippet om, at der i hendes undervisning skal være stof til både hoved, hænder og hjerte. Med det mener hun, at der både skal være teori, ny viden og forklaring af rationaler (stof til hovedet), at deltagerne via undervisningen skal få bedre forståelse for deres eget ansvar og rolle (stof til hjertet) og at de skal have redskaber til at kunne foretage konkrete handlinger (stof til hænderne).

9 Læs mere om det certificerede undervisningsprogram *High Performance Learning Journey* her: www.hplj.org.

5.1.5 Deltagernes interaktion med underviserne

Alle interviewede deltagere udtaler sig positivt om modellen med en gennemgående underviser og modulunderviserne. Den gennemgående underviser har rollen som facilitator på alle tre moduler og har også stået for nogle få faglige indlæg på modulerne. Derudover står den gennemgående underviser for facilitering af netværksmøderne. Den gennemgående underviser udgør således den røde tråd og har en vigtig funktion i at ”spinde tråde frem og tilbage mellem modulerne,” som en af de interviewede deltagere siger. De gennemgående undervisere – der er én i København og én i Århus – får dermed også en tættere relation til deltagerne, end modulunderviserne gør. De gennemgående undervisere har begge relevant uddannelse og mange års erfaring på området, og de har tillige erfaring med undervisning og facilitering.

Modulunderviserne er specialister og anerkendte eksperter på hvert deres specifikke område inden for psykisk arbejdsmiljø, ledelse og organisationsudvikling. De bidrager således med ekspertviden, præsentation af nyeste forskning på området samt faglige oplæg og faglig sparring inden for deres felt. De har tillige mange års erfaring med undervisning i psykisk arbejdsmiljø og/eller er involveret i forskning på deres specifikke område.

Interview med deltagerne tegner et billede af, at netop denne sammensætning af gennemgående undervisere og eksperter på området er noget af det, der har haft positiv effekt på deltagernes læringsudbytte. Det er i høj grad også eksperternes navn og erfaring, der har været med til at tiltrække lederne til uddannelsen, idet de opfattes som et kvalitetsstempel. Eksperterne kan være med til at skabe troværdighed, som både nogle undervisere og deltagere er inde på i de kvalitative interview. Som en deltager også udtaler:



Vi har haft nogle af de dygtigste undervisere på feltet.

Deltager

Resultater fra spørgeskemaundersøgelser efter hvert modul understreger denne pointe. Tabel 5.2 på næste side vidner om, at interaktionen mellem undervisere og deltagere i ganske høj grad har understøttet deltagernes læring.

TABEL 5.2

Respondenternes vurderinger af, i hvilken grad interaktionen mellem undervisere og deltagere har understøttet læringen på de tre moduler

| I hvilken grad har interaktionen mellem undervisere og deltagere understøttet din læring på modulet? | Sted | I høj grad | I nogen grad | I mindre grad | Slet ikke | Ved ikke |
|--|--------------------|------------|--------------|---------------|-----------|----------|
| Modul 1 | København (n = 23) | 78 % | 17 % | 4 % | 0 % | 0 % |
| | Århus (n = 20) | 75 % | 25 % | 0 % | 0 % | 0 % |
| Modul 2 | København (n = 16) | 75 % | 6 % | 19 % | 0 % | 0 % |
| | Århus (n = 17) | 71 % | 29 % | 0 % | 0 % | 0 % |
| Modul 3 | København (n = 12) | 58 % | 33 % | 8 % | 0 % | 0 % |
| | Århus (n = 14) | 77 % | 15 % | 8 % | 0 % | 0 % |

Note: Spørgeskemaundersøgelser til deltagerne besvaret i slutningen af modulerne.

Tabellen viser, at den største andel af respondenterne har svaret ”I høj grad” til spørgsmålet om, hvorvidt interaktionen mellem dem og underviserne har understøttet deres læring. Dette gælder generelt for alle tre moduler og for både Århus og København.

Det fremgår dog også af tabellen, at andelen af deltagere i København, der har svaret ”I høj grad” i forbindelse med Modul 3, er noget lavere end andelen, der har svaret tilsvarende for Modul 1 og 2, uden at vi kan sige hvorfor.

I den afsluttende spørgeskemaundersøgelse, der er sendt ud til deltagerne efter endt kursusforløb, er der også spurgt ind til deltagernes vurdering af, hvorvidt det har givet ekstra værdi at have særlige specialister tilknyttet til undervisningen i forhold til at øge deltagernes viden og kompetencer inden for ledelse og psykisk arbejdsmiljø. Der er desværre kun få besvarelser på dette fra København, nemlig 9, mens der er 15 besvarelser fra Århus. Derfor er der en vis usikkerhed om resultaterne. I København svarer 89 % (8 personer), at de i høj grad vurderer dette, mens det samme gør sig gældende for 73 % (11 personer) i Århus. Det vidner dog under alle omstændigheder om, at deltagerne har fået meget ud af interaktionen med underviserne i forhold til deres læring.

I forhold til de gennemgående undervisere er der generelt også god feedback til deres rolle og den sparring, deltagerne har fået fra dem. Det viser såvel kvantitative som kvalitative data. Dog har der beklageligvis været en fejl i det spørgeskema, der blev sendt ud til deltagerne i Århus, og dette er gået ud over kvaliteten af besvarelserne. Vi har derfor valgt ikke at præsentere kvantitative data for dette. Til gengæld viser de kvalitative data, at deltagerne generelt har været meget glade for de gennemgående undervisere. I interview omtaler nogle af deltagerne, at de har fået god sparring fra den gennemgående underviser, og at underviseren opfattes som meget kompetent, rolig og lyttende.

Ud over undervisernes viden og erfaring på området nævner de interviewede deltagere også undervisernes høje engagement som en væsentlig faktor for deres udbytte af undervisningen. I boksen nedenfor præsenteres nogle eksempler på, at underviserne opfattes som engagerede, inspirerende, kompetente mv. Citaterne kommer fra interview med deltagere samt fra besvarelser i de åbne svarkategorier i spørgeskemaundersøgelser efter hvert modul.

Deltagernes oplevelse af undervisernes engagement

”Jeg var meget glad for underviserne – de var meget engagerede. Især synes jeg [navn på underviser] var god – man kan mærke at [underviseren] brænder for det” (deltager i fokusgruppeinterview)

”God energi fra underviserne” (spørgeskemaundersøgelse efter Modul 1)

”Dedikerede undervisere” (spørgeskemaundersøgelse efter Modul 2)

”Inspirerende undervisere” (spørgeskemaundersøgelse efter Modul 3)

”Undervisere, der brænder for emnet” (spørgeskemaundersøgelse efter Modul 1)

”Godt samspil mellem undervisere, der evnede at gøre det [stoffet] konkret og praktisk” (spørgeskemaundersøgelse efter Modul 2)

”Meget kompetente og engagerede undervisere, der er gode til at bringe *real life*-eksempler ind i oplæggene” (spørgeskemaundersøgelse efter Modul 1)

”Kompetente undervisere, der var inde i deres stof og gode til at formidle” (spørgeskemaundersøgelse efter Modul 1)

5.1.6 Deltagernes interaktion med hinanden

Det er kendetegnende ved uddannelsen, at der har været fokus på interaktion deltagerne imellem. Således har uddannelsen tilbudt deltagerne muligheder for at kunne sparre med ligesindede ledere, hvilket deltagerne oplever som meget relevant og givende, da de ikke altid har mulighed for dette i deres hverdag. Det vidner såvel det kvantitative som det kvalitative datamateriale om. I tabel 5.3 på næste side præsenteres resultater vedr. deltagernes vurdering af, hvorvidt interaktionen imellem deltagerne har understøttet deres læring, jf. de spørgeskemaer, der er sendt ud efter hvert modul.

TABEL 5.3

Respondenternes vurderinger af, i hvilken grad interaktionen mellem deltagerne har understøttet læringen på de tre moduler

| I hvilken grad har interaktionen mellem deltagerne understøttet din læring på modulet? | Sted | I høj grad | I nogen grad | I mindre grad | Slet ikke | Ved ikke |
|--|--------------------|------------|--------------|---------------|-----------|----------|
| Modul 1 | København (n = 23) | 74 % | 26 % | 0 % | 0 % | 0 % |
| | Århus (n = 20) | 70 % | 30 % | 0 % | 0 % | 0 % |
| Modul 2 | København (n = 16) | 63 % | 31 % | 6 % | 0 % | 0 % |
| | Århus (n = 17) | 71 % | 18 % | 12 % | 0 % | 0 % |
| Modul 3 | København (n = 12) | 67 % | 33 % | 0 % | 0 % | 0 % |
| | Århus (n = 14) | 62 % | 23 % | 15 % | 0 % | 0 % |

Note: Spørgeskemaundersøgelser til deltagerne besvaret i slutningen af modulerne.

Som det fremgår af tabellen, fordeler langt de fleste svar sig enten i kategorien ”I høj grad” eller i kategorien ”I nogen grad”. Dette gælder både i Århus og i København. Og for alle tre modulers vedkommende ligger andelen af deltagere, der svarer ”I høj grad” langt over 50 %, nemlig imellem 62 % (Århus, Modul 3) og 74 % (København, Modul 1). Dette vidner om, at deltagerne generelt vurderer, at det sparringsrum, de har fået med hinanden på uddannelsen, har haft en positiv indflydelse i forhold til at understøtte deres læring.

Udtalelser i interview og i de åbne svarkategorier i spørgeskemaundersøgelser efter hvert modul understreger også, at deltagerne har været glade for interaktionen med hinanden. I spørgeskemaerne svarer lederne fx, at det fungerede særlig godt at få udvekslet erfaringer med andre ledere, at det har været fint med leder-kollegial sparring og godt at få mulighed for at høre andres tanker og erfaringer. Nogle skriver om den gode dialog med andre deltagere, og at det var godt at møde andre ledere fra andre dele af den statslige sektor og at kunne dele relevante erfaringer med dem, med udgangspunkt i teori og praksis. På netværksmøderne er sparringen mellem deltagerne skemasat. Resultater vedr. dette aspekt behandles i det følgende afsnit.

5.2 Netværksmøderne

Som beskrevet tidligere, har en vigtig del af FLIPA været netværksmøderne. Dette er især med henblik på at give deltagerne mulighed for at arbejde konkret med noget af det tillærte stof og få sparring fra andre deltagere og fra underviserne i denne omsætningsproces. Såvel kvantitative som kvalitative data viser dog, at selvom deltagerne har været glade for at sparre med hinanden og øve sig i stoffet, så udgør netværksmøderne og arbejdet med udviklingsplanerne nok alligevel de elementer i uddannelsen, hvor der er mest plads til forbedringer.

Efter hvert af de to netværksmøder og i forbindelse med spørgeskemaundersøgelsen efter Modul 1 og Modul 2 er deltagerne blevet bedt om at vurdere netværksmødernes værdi i forhold til at forankre den viden, de har fået på modulerne. Resultatet ses i tabel 5.4 herunder.

TABEL 5.4

I hvilken grad respondenterne oplever, at netværksmødet efter Modul 1 og 2 har hjulpet dem til i deres daglige praksis at forankre de læringsmål og temaer, der blev adresseret på hhv. Modul 1 og Modul 2

| | Sted | I høj grad | I nogen grad | I mindre grad | Slet ikke | Ved ikke |
|---------------|--------------------|------------|--------------|---------------|-----------|----------|
| Efter modul 1 | København (n = 16) | 50 % | 31 % | 19 % | 0 % | 0 % |
| | Århus (n = 16) | 47 % | 24 % | 18 % | 6 % | 6 % |
| Efter modul 2 | København (n = 12) | 8 % | 33 % | 25 % | 0 % | 33 % |
| | Århus (n = 14) | 8 % | 54 % | 8 % | 8 % | 23 % |

Note: Spørgeskemaundersøgelser til deltagerne besvaret i slutningen af modulerne.

Tallene peger på, at deltagerne har fået mere ud af det første netværksmøde, end de har af det sidste. Således svarer ca. halvdelen af respondenterne (50 % i København og 47 % i Århus), at det første netværksmøde i høj grad har hjulpet dem til at forankre de læringsmål og temaer, der blev adresseret på Modul 1. Dette gør sig kun gældende for 8 % af deltagerne i både København og Århus i forhold til det andet netværksmøde, der fandt sted imellem Modul 2 og Modul 3. Her er der langt flere deltagere, der svarer "I nogen grad", nemlig 33 % i København og 54 % i Århus, eller svarer "I mindre grad", hvilket gælder for 25 % i København og 8 % i Århus. Derudover er der en del respondenter, der efter andet netværksmøde svarer "Ved ikke". Det gælder for hhv. 33 % i København og 23 % i Århus. Da respondenterne ikke har angivet nogen forklaring til deres svar, er det usikkert, hvorfor flere svarer "Ved ikke" til dette. Det kan muligvis skyldes, at der på grund af Corona-krisen var langt færre deltagere på det sidste netværksmøde, end der var på det første, og at nogle af dem, der ikke deltog på netværksmødet, har deltaget i modulundervisningen og derfor besvaret spørgeskemaet.

Besvarelser fra de åbne svarkategorier i spørgeskemaundersøgelser samt udtalelser fra de kvalitative interview vidner om, at netværksmøderne generelt har været et godt sparringsrum for deltagerne, men at der også er faktorer, der kan forbedres.

På den positive side opfatter deltagerne netværksmøderne som et godt forum til at samle op på det tillærte, reflektere over egen udvikling og sparre med hinanden. Her kan de i et mindre forum følge op på og gå mere i dybden med det, de har været igennem i undervisningen. På den måde kan netværksmøderne udgøre et fortroligt rum, hvor deltagerne kan dele vigtige problematikker, udfordringer og historier med andre, samtidig med at de kan få mere sparring fra både de andre deltagere og fra den gennemgående underviser, end det er muligt på selve modulerne. En respondent opsummerer dette meget godt i en af fritekstbesvarelserne i spørgeskemaet efter Modul 3 og det sidste netværksmøde, hvor vedkommende udtaler sig om, hvad der har fungeret særlig godt på netværksmøderne:



Samtalerne med de andre deltagere og [navn på gennemgående underviser] kvalificering. Det gør netværksmøderne spændende og lærerige. Alle har været åbne om udfordringer, så tak for det.

Fritekstbesvarelse i spørgeskema udsendt efter det tredje modul og andet netværksmøde

En anden deltager er i det kvalitative interview inde på noget af det samme, men fortæller samtidig, hvordan netværksmødet også har fungeret godt i forhold til at omsætte stoffet, samt hvilken

betydning det har haft, at han har kunnet sparre med andre ledere, der havde en anden baggrund end ham selv:



Møderne havde en balance mellem diskussion af teori, redskaber, metoder, og hvordan vi omsætter det i dagligdagen, samt hvilke dilemmaer vi står med i dagligdagen, og hvordan vi hver især håndterer dem. Det var fint, at folk havde andre baggrunde end mig – jeg synes det var godt at vi kom med forskellige baggrunde.

Deltager

Selvom de kvalitative interviews overvejende peger i retning af et godt udbytte af netværksmøderne, er det dog ikke alle deltagere, der er lige positive over for netværksmøderne. Dette handler mest om, at det formål, der er med møderne, kun i en vis grad er blevet indfriet. Deltagerne har som udgangspunkt oplevet god sparring, men formålet med at arbejde i dybden med deres udviklingsplan og skabe referencer tilbage til undervisningen på det forrige modul har ikke fungeret optimalt på møderne. Dette understreges både af undervisere og deltagere i interview og i nogle af deltageres fritekstbesvarelser i spørgeskemaundersøgelser.

Netværksmøderne har blandt andet til formål, at deltagerne skal få sparring fra hinanden og den gennemgående underviser/facilitator på deres personlige udviklingsplan. Det er meningen, at deltagerne efter hver undervisningsgang og inden netværksmødet skal gå tilbage på deres arbejdsplads og prøve at implementere noget af det, de har gjort til fokus i deres udviklingsplan. Men dette element har ikke fungeret så godt, hvilket vi uddyber nærmere i næste afsnit (5.3) om udviklingsplanerne. Der er flere af deltagerne, der udtaler, at de ikke har nået at arbejde med deres udviklingsplan eller prøvet alt det af, som de satte sig for, de skulle gøre inden netværksmødet. Derfor har det som regel ikke været muligt på netværksmødet at diskutere, hvad de har fået ud af afprøveningen eller at få konkret sparring på deres udviklingsplan. I de tilfælde har deltagerne i stedet diskuteret andre udfordringer mere eller mindre relaterede til det psykiske arbejdsmiljø, og det er der flere, der nævner som givtigt trods alt.

Ud over udfordringen med at holde fast i et af formålene med møderne er der også nogle deltagere, der nævner, at der var meget få deltagere på det andet netværksmøde, idet flere på grund af Corona-krisen var forhindret i at deltage. Dette er ud til særligt at have gjort sig gældende for holdet i København.

Endelig giver nogle få deltagere i interview og fritekstbesvarelser i spørgeskemaundersøgelser udtryk for, at de på møderne mest talte om det, der pressede sig på her og nu, og at der ikke altid blev trukket referencer tilbage til stoffet på det tidligere modul.

I den forbindelse fortæller en underviser i et interview, at hun synes, at underviserne godt kan blive bedre til at bruge netværksgrupperne mere aktivt i selve undervisningen på modulerne. En måde at gøre dette på kunne fx være ved indimellem at lade deltagere sidde i deres netværksgrupper, når de skal arbejde i grupper i undervisningen. En anden underviser peger på, at de i eventuelle fremtidige gennemførelser af uddannelsen bør overveje at gøre mere ud af koblingen til den teori, der er gennemgået på modulerne på netværksmøderne, end det måske har været tilfældet ved dette første gennemløb af uddannelsen.

5.3 Arbejdet med de personlige udviklingsplaner

Som beskrevet tidligere, har en anden vigtig del af FLIPA været arbejdet med de personlige udviklingsplaner. Det er meningen, at deltagerne skal bruge deres udviklingsplan til at identificere udvik-

lingspunkter eller ledelsesdilemmaer og udfordringer i forhold til det psykiske arbejdsmiljø på deres arbejdsplads. Disse dilemmaer eller udfordringer skal de arbejde videre med ved hjælp af større eller mindre tiltag, hvor de bruger noget af det tillærte stof i praksis. På den måde skal udviklingsplanerne på lige fod med netværksmøderne udgøre et link, der forbinder teori og redskaber med ledernes daglige praksis. Ligeledes er arbejdet med udviklingsplanerne tænkt som en slags øvebane for deltagerne, hvor de kan eksperimentere med noget af det, de har lært, øve sig og blive bedre. Dette fremgår både af interview med undervisere og af diverse informationsmateriale, udbudsmateriale og drejebøger for uddannelsen, som EVA har fået tilsendt fra CFU og MEDST.

I spørgeskemaundersøgelser efter Modul 2 og Modul 3 er deltagerne blevet spurgt om, hvorvidt de imellem modulerne har arbejdet med deres personlige udviklingsplan, som de startede op på Modul 1. Svarene ses i tabel 5.5 nedenfor.

TABEL 5.5

Andel, der har arbejdet med egne udviklingsplaner i forhold til konkrete udfordringer i din daglige ledelse efter hhv. Modul 1 og Modul 2

| | Sted | Ja | Nej | Ved ikke |
|---------------|--------------------|------|------|----------|
| Efter Modul 1 | København (n = 16) | 69 % | 25 % | 6 % |
| | Århus (n = 16) | 94 % | 6 % | 0 % |
| Efter Modul 2 | København (n = 12) | 42 % | 50 % | 8 % |
| | Århus (n = 13) | 62 % | 23 % | 15 % |

Note: Spørgeskemaundersøgelser til deltagerne besvaret i slutningen af modulerne.

Som tabellen viser, har næsten alle respondenter i Århus (94 %) arbejdet med deres udviklingsplan efter uddannelsens første modul, mens dette gør sig gældende for 69 % i København. Tallene peger desuden på, at der efter Modul 2 er sket et fald i andelen, der har arbejdet med deres udviklingsplaner.

Efter uddannelsens afslutning har deltagerne også vurderet, i hvilken grad de har arbejdet med egne udviklingsplaner i forhold til konkrete udfordringer i deres daglige ledelse. Dog var svarprocenten her meget lille, især i besvarelsenerne fra København, hvorfor vi har valgt ikke at vise resultaterne i en tabel. Resultaterne fra det afsluttende spørgeskema viste, at omkring halvdelen af respondenterne i høj grad havde arbejdet med deres udviklingsplaner i forhold til konkrete udfordringer i deres daglige ledelse.

Resultater fra de forskellige spørgeskemaundersøgelser tyder dermed på, at arbejdet med udviklingsplanerne samlet set har udgjort en udfordring for deltagerne. Dette understreges også meget tydeligt i det kvalitative datasæt, hvor flere af de interviewede peger på, at de synes arbejdet med udviklingsplanerne var svært og ikke konkret nok. En enkelt deltager nævner dog, at hun har været rigtig glad for arbejdet med udviklingsplanen, og at hun har brugt sin plan meget. Hun siger:



Udviklingsplanen, som vi skulle lave, var rigtig god – jeg har brugt den personligt i forhold til, hvor jeg skal hen arbejdsmæssigt. Og også i forhold til min afdeling, og hvor min afdeling skal hen. Og [så har jeg brugt den] i forhold til, hvor jeg synes, ledelsen skal hen. Jeg har planer om at bruge den fremover og lave en ny næste år.

Deltager

Men generelt tegner de kvalitative interview et billede af, at arbejdet med udviklingsplanen har været udfordrende. Det vidner nedenstående udsagn fra nogle af de interviewede deltagere om. En deltager siger:



Det, der var sværest at få gjort noget ved, var udviklingsplanen. Arbejdet med denne blev ikke rigtig integreret i uddannelsen og det løbende arbejde mellem modulerne. Jeg havde ikke rigtig forstået, hvordan den skulle bruges konkret, og underviserne fulgte ikke op på det. Praktisk var det også svært, fordi den var i en PDF-version, og man skulle sidde og kopiere elementer fra den over i et andet dokument – det kunne godt have været lavet lidt mere smart.

Deltager

En deltager fra samme hold er enig:



Arbejdet med udviklingsplanen fungerede ikke så godt. Der blev ikke fulgt ordentligt op. Man føler, at den 'hænger lidt i luften'. Der blev lagt op til, at arbejdet med udviklingsplanen skulle være mere bærende, end det egentlig var.

Deltager

En af de interviewede deltagere fortæller i denne forbindelse, hvordan hun nærmest tog sig selv i at sidde og digte, fordi hun jo skulle udfylde sin udviklingsplan, men hun havde bare ikke lige noget fra sin hverdag, der passede ind.

Der kan være flere årsager til, at udviklingsplanerne har givet udfordringer. Nogle af deltagerne nævner i interview, at det kræver meget selvdisciplin at arbejde med fokuspunkterne i udviklingsplanen, og det har været svært at finde tid til i en presset hverdag, hvor dagsordenen hele tiden ændrer sig. Nogle understreger, at det bliver svært at fastholde fokus for planen, da der hele tiden opstår nye udfordringer.

Nogle deltagere efterlyser i interview muligheden for at få mere personlig sparring fra underviserne på deres arbejde med udviklingsplanerne. Andre er inde på, at arbejdet med udviklingsplanen bliver en lidt for stor og uoverskuelig opgave, og at underviserne kunne overveje at bryde arbejdet med udviklingsplanerne ned i mindre opgaver efter hvert modul.

Parterne bag uddannelsen – CFU og MEDST – kan derfor overveje en anden og mindre ambitiøs model for udviklingsplanerne. En model, hvor deltagerne kan få mere konkret sparring fra underviserne, og hvor praksisarbejdet foregår i form af mindre opgaver. Det kan fx være en refleksionsøvelse, hvor deltagerne ved hvert moduls afslutning reflekterer over, hvordan de konkret kan bringe det lærte i spil i deres hverdag.

Den frivillige lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø

© 2020 Danmarks Evalueringsinstitut

Citat med kildeangivelse er tilladt

Publikationen er kun udgivet i elektronisk form på: www.eva.dk

ISBN (www) 978-87-7182-414-8

Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) gør uddannelse og dagtilbud bedre. Vi leverer viden, der bruges på alle niveauer – fra institutioner og skoler til kommuner og ministerier.



**DANMARKS
EVALUERINGSINSTITUT**

T 3555 0101
E eva@eva.dk
H www.eva.dk