

## Indholdsfortegnelse

Summary.....	3
1. Indledning.....	5
1.1. Problemfelt.....	5
1.2. Problemformulering.....	12
1.3. Begrebsdefinition og - forklaring.....	13
2. Videnskabsteori .....	14
2.1. Kritisk realisme .....	14
3. Forskningsdesign .....	18
3.1 Casestudiedesign .....	18
3.2. Evalueringsdesign.....	21
3.2.1. Realistisk evaluering.....	23
Kontekst-mekanisme-outcome (KMO)-konfigurationer .....	26
Evalueringens programteori .....	32
4. Teori.....	35
4.1 Mentale modeller .....	35
4.2. Sociale processer.....	39
5. Succeskriterier for evalueringen.....	41
6. Metode .....	44
6.1 Gruppe- og enkeltmandsinterview.....	44
6.2. Det kvalitative semistrukturerede interview .....	45
6.3. Interviewguide, lydoptagelser og transskribering.....	46
7. Analyse.....	48
7.1. Analysestrategi og -opbygning .....	48
7.2. Præsentation af trio-medlemmerne på Skole A og Skole B .....	48
7.3. Analysedel 1: Processen med trio-arbejdet .....	50
Delkonklusion analysedel 1 .....	77
7.4. Analysedel 2: Mekanismer og kontekstens betydning for effekten af processen med trio-arbejdet .	77
Delkonklusion analysedel 2 .....	98
7.5. Analysedel 3: Vurdering af effekterne og programspecifikation .....	100
8. Validitet og reliabilitet .....	106
9. Konklusion .....	108

10. Litteratur.....	112
11. Bilag .....	115
Bilagsoversigt.....	115

## Summary

In recent years, there has been an increasing research interest in the use of organizational-level interventions in order to improve employee mental health and well-being. In order to explain the mixed results of organizational-level interventions, it is necessary to understand the intervention process. However, there is still relative little research on how these processes are to be evaluated.

The aim of this master thesis is to examine process and effect of an organizational-level intervention in the context of a randomized workplace-based intervention, the BALANCE-project, which combines individual- and organizational-level interventions to improve wellbeing and working ability among public school teachers. The trio consisting of one or more management representatives, work environment representatives and shop stewards respectively is a key element in the organizational-level intervention for initiating a process of improving the mental working environment. Through a realistic evaluation this master thesis examines the case “the process of the trio work” within two public school units (School A and School B), where each unit represents a particular social context in a multiple case study design. The realistic evaluation model offers a way of designing and evaluating organizational-level interventions by including context, and mechanisms in generating knowledge about what works, in what circumstances, and how. The theoretical perspectives such as the trio members’ mental models and the concept of social processes including competence development, commitment, and involvement are included as mechanisms in this study. Combining these mechanisms and internal contextual factors such as internal communication, and role clarification as well as external contextual factors such as the recent school reform and working hour agreement for teachers, this study takes on a retrospective examination of enabling and hindering factors of the process of the triad work in terms of improving the mental working environment. Based on five qualitative interviews the empirical foundation is a mean to discover the triad members’ experiences concerning the process and effect of the triad work, and how this process creates opportunities or constraints in improving the mental working environment from the perspective of the triad members. At School A, two interviews were conducted: A group interview with the work environment representative and shop steward and a single interview with the management representative. At School B, three

interviews were conducted: A group interview with the work environment representative and shop steward, and two single interviews with each of the two management representatives.

Overall, the realistic evaluation shows that the process of the trio work in both schools has led to an improvement of the mental working environment as viewed by the trio members. The empirical analysis shows that the interplay between the mechanisms and the contextual factors can explain the improvement of the mental working environment. Especially the identified common mental model on commitment to the spirit of the BALANCE-project among the trio members at School A is an enabling factor. In the analysis of the improvement of the mental working environment as viewed by the trio members, there has been identified some hindering contextual factors in process of the trio work at both School A and School B. These are managerial changes, and the implementation of a new school structure, MED, which the trio is an institution within, subsequent to the implementation of the BALANCE-project. Especially in the case of School B there have been some difficulties in the internal communication and role clarification among the trio members, which have been identified as hindering contextual factors. Furthermore, a weak connection between the trio as an organizational-level intervention and the rest of the organization of School B is also identified as a hindering contextual factor. This study thus substantiates the need for a detailed evaluation framework of organizational-level interventions to include both mechanisms and contextual factors in order to understand and explain the process and effect of organizational-level interventions.

## **1. Indledning**

I efteråret 2011 afsatte folkettingen 27 millioner kr. til Satspuljeprogrammet "Nye veje til at øge arbejdsevnen for udsatte grupper", som gennemføres som seks delprojekter med hver sit fokus af Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) i perioden 2012-2015. Mit speciale i sociologi skrives i samarbejde med BALANCE-projektet, der er et af disse seks delprojekter. Formålet med BALANCE-projektet er at udpege nye veje til at fastholde arbejdsevnen blandt folkeskolelærere i nedsat psykisk trivsel via en kombination af individ- og organisationsrettede interventioner (arbejdsmiljoforskning.dk 2013). Specialet søger at undersøge processen og effekten af den organisationsrettede intervention på det psykiske arbejdsmiljø – set ud fra et ledelses-, tillids- og arbejdsmiljørepræsentantsperspektiv. Det følgende problemfelt vil have til formål at indkredse og afgrænse specialets problemstilling og genstandsfelt, med særligt fokus på forskningslitteratur omhandlende proces- og effektevaluering af organisationsrettede interventioner.

### **1.1. Problemfelt**

Problemfeltet vil indledningsvist berøre nogle af de store ændringer, folkeskoleskolen har gennemgået de seneste år, da dette er den nationale kontekst, hvorunder BALANCE-projektet udspiller sig. Dette vil lede videre til en kort gennemgang af international og national forskning om læreres psykiske arbejdsmiljø og arbejdspladsinterventioner. Derefter vil der være en beskrivelse af BALANCE-projektet og organisationsrettede interventioner, samt hvilken evalueringsramme for organisationsrettede interventioner nyere forskning peger på. Dette vil føre til specialets problemformulering, en uddybning heraf samt en begrebsdefinition og –forklaring.

#### **1.1.1. Den danske folkeskole i forandring**

Inden for de seneste år har der været flere ændringer på folkeskoleområdet præget af politiske spændinger blandt folkeskolens aktører og interessenter.

I foråret 2013 resulterede sammenbruddet i overenskomstforhandlingerne mellem Lærernes Centralorganisation og Kommunernes Landsforening (KLF) i en 25 dage lang landsdækkende lockout. Dette berørte undervisningen og undervisningsarbejdet for både elever og lærere (Politiken.dk 2013). Arbejdsgiversidens lockout på undervisningsområdet blev afsluttet ved Folketingets indgriben med lov 409, der fastsatte de overordnede rammer for organiseringen af lærernes arbejde gældende fra august 2014. Lov 409 resulterede bl.a. i nye

arbejdstidsregler, hvor lærerne har ret – og pligt til at være på arbejdsstedet i den fulde arbejdstid (Danmarks Lærerforening 2013). Derudover blev der i 2013 vedtaget en ny folkeskolereform med bl.a. længere undervisningsdage, som trådte i kraft i skoleåret 2014/2015 (KL.dk 2013). Folkeskolereformen og lærernes arbejdstidsaftale har haft implikationer for organiseringen af lærernes arbejde. Dette har resulteret i organisatoriske ændringer, der skal implementeres i folkeskolen i disse år.

### **1.1.2. Lærernes psykiske arbejdsmiljø**

Flere studier har vist, at lærere i høj grad påvirkes af stressrelaterede helbredsproblemer, og at mange lærere pensioneres tidligt pga. dårligt helbred. Lærere indgår i et komplekst og mentalt udfordrende arbejde bl.a. pga. stort ansvar og høje forventninger fra det omkringværende samfund og forældre (Wu et al. 2006:330; Unterbrink et al. 2012:667). En dansk national tværsnitsundersøgelse, Arbejdsmiljø og Helbred 2012, viser, at lærere som jobgruppe oplever højere følelsesmæssige krav og i højere grad oplever konflikt mellem arbejds- og privatliv sammenlignet med gennemsnittet for danske arbejdstagere. Samtidig oplever lærere også en højere grad af mening og engagement i arbejdet sammenlignet med gennemsnittet for danske arbejdstagere (Arbejdsmiljø og Helbred 2012). Dette er således med til at indikere, at folkeskolelærerjobbet både kan ses som et krævende, men samtidig også som et belønnende job.

I sit review af forskningsresultater om "teacher stress" foreslår Kyriacou (2001) forskellige retninger for fremtidig forskning inden for læreres psykiske trivsel. En af disse retninger er forskning inden for bestemte interventionsstrategier, hvor der både peges på interventioner, der er rettet mod den enkelte lærer, f.eks. træning af følelsesmæssig kontrol, og organisationsrettede interventioner, der eksempelvis inkluderer skoleledelsen og organisatoriske ændringer, der kan mindske pres på lærerne (Kyriacou 2001:33). Semmer (2006) argumenterer ligeledes for en mere integrerende tilgang, hvor organisationsrettede interventioner kombineres med individrettede interventioner (2006:525). Semmer (2006) betoner vigtigheden af, at de personlige ressourcer bygges op samtidig med opbygning af organisatoriske ressourcer for derved at kunne udnytte de organisatoriske muligheder og ændringer ved en organisationsrettet intervention (2006:524). Omvendt vil en individrettet intervention muligvis ikke være optimal, hvis ikke der samtidig opbygges ressourcer i organisationen gennem en organisationsrettet indsats, der kan understøtte individet.

BALANCE-projektet, som dette speciale skrives i samarbejde med, benytter sig netop af denne integrerende tilgang, hvor der både indgår organisations- og individrettede interventionselementer. I det følgende vil der være en uddybende beskrivelse af BALANCE-projektet.

### **1.1.3. BALANCE-projektet**

BALANCE-projektet gennemføres som et interventionsstudie blandt 15 københavnske folkeskoler, der har ønsket at deltage på baggrund af udsendt invitation til alle københavnske folkeskoler. På baggrund af en randomisering af de 15 skoler indgår der otte interventionsskoler og syv referenceskoler. Forskningsprojektet foregår fra 2012-2015, mens selve interventionerne har foregået i skoleåret 2013/2014. Som nævnt indgår der både individrettede og organisationsrettede interventionskomponenter i BALANCE-projektet (se bilag 1 for nærmere beskrivelse)

De individrettede interventionskomponenter, der havde til formål at yde støtte til lærere i nedsat psykisk trivsel, bestod af identificering af lærere i nedsat psykisk trivsel via en webbaseret WHO-5-screening<sup>1</sup>. I samarbejde med en ekstern BALANCE-koordinator blev der tilrettelagt et individuelt interventionsforløb for disse lærere, hvor lærerne kunne indgå i (a) et samtaleforløb med koordinatoren, (b) deltage i et stresshåndteringskursus og/eller (c) aftale en individuelt tilpasset arbejdsmodifikation i en afgrænset periode. En arbejdsmodifikation kan f.eks. være fritagelse for nogle bestemte klassetimer, eller at der indsættes en ekstra lærer i nogle timer for at give ekstra støtte.

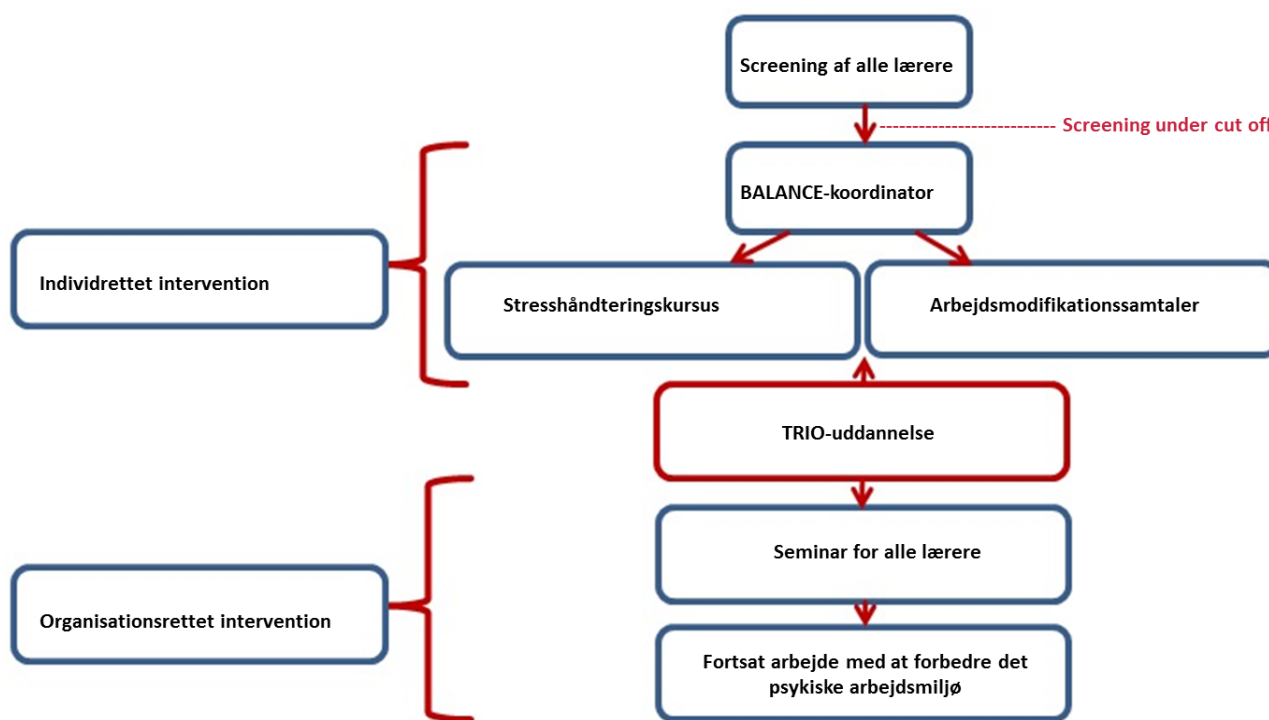
Den organisationsrettede del af interventionen havde til formål at skabe et generelt bedre psykisk arbejdsmiljø for alle lærere på den enkelte interventionsskole samt støtte lærere med nedsat psykisk velbefindende. De organisationsrettede interventionskomponenter bestod af en 2-dags trio-uddannelse, hvor der fra hver skole deltog en trio bestående af en eller flere ledelsesrepræsentanter, tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter. Trio-begrebet henviser til disse tre roller. Overordnet havde trio-uddannelsen til formål at uddanne trio-medlemmer til at agere som et team med fælles opgaver og løsninger – særligt i forhold til opgaver inden for BALANCE-projektets interventionskomponenter. Formålet var bl.a. at gøre

---

<sup>1</sup> WHO-5 trivselsscreening giver mulighed for at vurdere personers generelle trivsel og livskvalitet og beregnes ud fra et internationalt anerkendt spørgeskema. Spørgeskemaet omfatter fem positivt formulerede spørgsmål, hvor personen skal svare på, hvordan han/hun har haft det inden for de seneste to uger. Lærere der havde scoret under cut-off (<50) på screeningen blev identificeret i nedsat psykisk trivsel. De blev informeret om, at de kunne kontakte en koordinator med erfaringer i rådgivning af lærere i nedsat trivsel. Hvis ikke lærerne selv tog kontakt, ville de blive kontaktet af BALANCE-koordinatoren.

trioen i stand til at igangsætte tiltag til forbedring af det psykiske arbejdsmiljø på den enkelte skole i samarbejde med Arbejdsmiljø København (AMK), der er en tværgående rådgivningsenhed i Københavns Kommune. Trioens videre arbejdsmiljøarbejde var centreret omkring et specifikt selvvalgt arbejdsmiljøtema for hver skole. Derudover bestod de organisationsrettede interventionskomponenter af et 4 timers seminar for alle lærere på hver interventionsskole for at igangsætte processen med at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Til at facilitere den efterfølgende proces blev der afholdt mellem fire og seks opfølgings- og sparringsmøder mellem AMK og trio på hver skole. Figur 1 viser BALANCE-projektets interventionskomponenter.

Figur 1: BALANCE-projektets interventionskomponenter (Kilde: BALANCE-projektet).



Som indledningsvist beskrevet vil specialet undersøge processen og effekten af den organisationsrettede intervention ud fra et ledelses-, tillids- og arbejdsmiljørepræsentantsperspektiv. Dette svarer således til trioens perspektiv jf. beskrivelsen. I specialet vil der blive afgrænset fra at inddrage de deltagende læreres perspektiv. Ligeledes vil der blive afgrænset fra at inddrage referenceskolerne i specialet. Specialet undersøger to interventionsskoler som undersøgelsesenheder. Da specialet vil være



centreret omkring trioens arbejde som organisationsrettet intervention i BALANCE-projektet, vil der være en gennemgang af forskningslitteratur om organisationsrettede interventioner.

#### **1.1.4. Organisationsrettede interventioner i komplekse miljøer**

Der har i de senere år været en stigende interesse i anvendelsen af organisationsrettede interventioner med det formål at forbedre medarbejderes psykiske helbred og velbefindende (Nielsen & Abildgaard 2013:278). Studier med organisationsrettede interventioner har dog vist blandede og inkonsistente resultater, hvor effekterne varierer meget. Trods dette konkluderer Semmer (2006) dog, at organisationsrettede interventionsstudier har potentiale til at forbedre medarbejderes helbred og psykisk velbefindende (2006:518). Der er samtidig i højere grad en forståelse af, at organisationsrettede interventioner finder sted i komplekse miljøer (Nielsen et al. 2006:273). Implementering af organisationsrettede interventioner er således betydelig mere kompleks og kræver mere omfattende ressourcer end individrettede interventioner (Biron & Karanika-Murray 2014:86).

Hvor mange studier har fokuseret på indholdet af interventioner og disses effekter på stressorer i arbejdet og medarbejdertrivsel, har der været færre studier, der har fokuseret på de processer, der kan hjælpe til at forstå og fortolke effekterne (Nielsen et al. 2006:273). I de senere år har der dog været en stigende interesse i evaluering af interventioner for at skabe bedre indsigt i interventionsindsatser og de sociale processer og dynamikker, hvorunder interventionen finder sted. På baggrund heraf kan eksempelvis ikke-forventede effekter således bedre forstås og efterfølgende eventuelt forsøges minimeret. Trods denne stigende opmærksomhed på nødvendigheden af at forstå implementeringsprocesserne, er der stadig relativt lidt forskning om, hvordan sådanne processer kan evalueres. En mulig forklaring kan være, at der er en manglende interesse fra bl.a. organisationer, forskere og udgivere for at publicere "ikke-succesfulde" studier (Nielsen et al. 2006:273). Der kan dog være meget viden at hente fra disse studier: "*Without a sound understanding of the factors that facilitated or undermined the program objective, there is the temptation to simply transfer interventions from one workplace to another and expect that the outcomes will follow*" (Noblet & Lamontagne (2008) i Biron et. al. 2010:136). Det understreger vigtigheden af, at der både foretages en proces- og effektevaluering af organisationsrettede interventionsstudier for at kunne forstå og forklare interventionens resultater.

### **1.1.5. Proces- og effektevaluering af organisationsrettede interventioner**

I forskningslitteraturen er det blevet foreslået, at organisationsrettede interventioner kræver en detaljeret evalueringsramme, som følger af disse indlejring i komplekse sociale strukturer og processer for at kunne belyse, hvad der virker for hvem, hvordan og under hvilke betingelser. Dette tilbyder den realistiske evalueringsmodel (Pawson & Tilley 1997), der har fokus på at forstå og forklare interventionens effekter ved inddragelse af underliggende mekanismer og kontekstuelle faktorer (Nielsen & Abildgaard 2013:279). Den realistiske evalueringsmodel vil blive anvendt i dette speciale og uddybet nærmere i forskningsdesignet.

Nielsen og Abildgaard (2013) er inspirerede af den realistiske evaluering og ser proces- og effektevalueringsskomponenter som sammensammenflettede, hvorfor der skal lægges vægt på, hvilke mekanismer, der kan forklare interventionseffekter (2013:280). De anser tre kategorier som væsentlige at inddrage i evaluering af organisationsrettede interventioner - idet forskning viser, at disse spiller en rolle for sammenhængen mellem interventionen og dens effekter. Disse tre kategorier er de organisatoriske aktører, aktørers mentale modeller (der kan forstås som aktørernes menings- og forståelsesramme), samt interventionskonteksten (Nielsen & Abildgaard 2013:282). Det følgende afsnit vil uddybe aktørernes rolle i interventioner.

### **1.1.6. Aktører i organisationen og deres rolle i implementering af interventioner**

De fleste organisationsrettede interventioner tager udgangspunkt i en deltagende tilgang, hvor medarbejdere og (melle)lederen er aktive aktører til både at forme interventionsdesignet og - processen (Nielsen 2013:1032). Organisationer består af komplekse netværk af disse aktører, som hver spiller en vigtig rolle for interventionens udfald. Deres roller kan være defineret ved interventionens start, men samtidig kan deres adfærd ændres over tid bl.a. som følge af ændret engagement (Nielsen & Abildgaard 2013:283).

Både medarbejdere, mellemedere og øverste ledelse har således en central rolle i implementeringen af organisationsrettede interventioner. Hvor den øverste ledelse bl.a. fungerer som rollemodel og har magten til at allokere ressourcerne, har mellemedere en central rolle som *drivers of change*, idet de ofte er ansvarlige for den daglige implementering

af interventionen. I kraft af sin rolle kan mellemlederens holdning til og adfærd i interventionen få positive eller negativ betydning for interventionens effekter ved enten at støtte eller (in)direkte yde modstand mod interventionen (Nielsen & Abildgaard 2013:284; Nielsen 2013:1038-1039).

### **1.1.7. Trio-medlemmer – drivers of change?**

Ud fra ovenstående gennemgang spiller medarbejdere og ledelse som aktører en væsentlig rolle i organisationsrettede interventioner. I en folkeskolekontekst er der foruden den øverste skoleleder en række formelle og uformelle ledere. Som beskrevet består trioer i BALANCE-projektet af mindst en ledelsesrepræsentant samt tillids- og arbejdsmiljørepræsentant, og i nogle trioer indgår en mellemleder som den primære ledelsesrepræsentant. Jf. figur 1 kan trioer på den enkelte interventionsskole ses som bindeled mellem de individrettede og organisationsrettede interventionsindsatser i BALANCE-projektet, hvorfor trioer spiller en væsentlig rolle i processen med at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. På den måde kan der argumenteres for, at trioer kan ansues som *driver of change*, der i høj grad kan påvirke effekten af BALANCE-projektets interventioner. Det er derfor særlig relevant i forbindelse med BALANCE-projektets organisationsrettede intervention at undersøge processen med trio-arbejdet nærmere – herunder trio-medlemmernes adfærd og handlinger ud fra deres mentale modeller.

Som beskrevet anses aktørerne, deres mentale modeller samt interventionskonteksten som væsentlige at inddrage i en evaluering. På baggrund af problemfeltet findes det relevant at undersøge trio-medlemmernes egen opfattelse af deres roller, adfærd og involvering gennem kvalitative interviews for at kunne forstå og forklare effekterne af trio-arbejdet i BALANCE-projektet. Der er stadig, som nævnt, relativt lidt forskning om, hvordan processer i organisationsrettede interventioner skal evalueres. Specialets formål er på baggrund af problemfeltet at foretage en realistisk evaluering af trio-arbejdet som organisationsrettet interventionsindsats. Med afsæt i en realistisk evaluering, som både undersøger processen og effekten af trio-arbejdet søges der at opnå en dybere forståelse af og forklaring på, hvordan og under hvilke betingelser processen med trio-arbejdet har virket på det psykiske arbejdsmiljø, set fra trio-medlemmernes perspektiv.

Dette leder ned til specialets problemformulering:

## 1.2. Problemformulering

*Hvilke muligheder og udfordringer har ledelses, tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten oplevet i processen med trio-arbejdet som organisationsrettet intervention på to københavnske folkeskoler, og hvilken betydning har dette haft på det psykiske arbejdsmiljø?*

### 1.2.1. Uddybning af problemformuleringen

Med problemformuleringen, der består af to dele, ønskes det i specialet at undersøge processen med trio-arbejdet og effekterne af denne proces på det psykiske arbejdsmiljø. Det er væsentligt at pointere, at effekten måles ud fra trio-medlemmernes egen opfattelse af det psykiske arbejdsmiljø. For at besvare problemformuleringen er det væsentligt, at der både inddrages individuelle- og organisatoriske aspekter, da disse i samspil kan generere virkningen af processen med trio-arbejdet på det psykiske arbejdsmiljø. De individuelle aspekter vil være trio-medlemmernes oplevelser af processen med trio-arbejdet, som undersøges ud fra de teoretiske perspektiver på mentale modeller (Nielsen & Randall 2013; Nielsen & Abildgaard 2013) og sociale processer i form af kompetenceudvikling, commitment og involvering (Nielsen & Pedersen 2014) som underliggende mekanismer. Samtidig er det også centralt at inddrage kontekstuelle faktorer som intern kommunikation og rolleafklaring, foruden folkeskolereformen/ny arbejdstidsaftale som organisatoriske aspekter. Disse mekanismer og kontekstuelle faktorer vil blive uddybet senere i specialet.

Med dette undersøgelsessigte anvendes der i specialet en kritisk realistisk tilgang, idet denne videnskabsteoretiske position lægger vægt på at afdække de underliggende generative mekanismer og de kontekstuelle forhold for at forstå og forklare sociale empiriske fænomener. Samtidig forbinder den kritiske realisme både de individuelle aspekter med de organisatoriske, strukturelle aspekter i kraft af den "dybe" ontologi, som kritisk realisme anser virkeligheden ud fra (jf. afsnit om kritisk realisme). Derudover trækker jeg på den realistiske evaluering i relation til specialets undersøgelsessigte, da den realistiske evaluering har en specifik og målrettet interesse i interventionsprocesserne. Med den realistiske evaluering, der bygger på en kritisk realistisk tilgang, vil jeg retrospektivt både undersøge processer dvs. underliggende mekanismer bag trio-arbejdet og effekten af processen på det psykiske arbejdsmiljø set ud fra trio-medlemmernes perspektiv. Nielsen og Abildgaard (2013)

argumenterer for, at en hensigtsmæssig tilgang til evaluering af organisationsrettede interventioner kan være gennem et (multipelt) casestudie, der kan bidrage til at forklare kausale mekanismer i organisationsrettede interventioner (2013:291). Casestudiedesignet vil sammen med den realistiske evaluering udgøre rammen for specialets forskningsdesign.

### **1.3. Begrebsdefinition og - forklaring**

Dette afsnit vil være en præcisering og forklaring på problemformuleringens centrale begreber, *processen med trio-arbejdet* og *det psykiske arbejdsmiljø*.

#### **1.3.1. Processen med trio-arbejdet**

Tidsmæssigt ønsker jeg at undersøge processen med trio-arbejdet fra initiativ og beslutning for skolernes deltagelse i BALANCE-projektet frem til specialets dataindsamling i foråret 2015. Jf. beskrivelsen af BALANCE-projektet har interventionerne på skolerne foregået i skoleåret 2013/2014, hvorfor processen med trio-arbejdet under BALANCE-projektet refererer til denne periode. Som beskrevet har et komponent i den organisationsrettede intervention været trio-uddannelsen (sep.2013) for ledelses-, tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter på interventionsskolerne.

I forlængelse af dette er det væsentligt at nævne, at der i maj 2013 blev indgået en ny MED-aftale i Børne og Ungdomsforvaltningen (BUF) i Københavns Kommune for at optimere arbejdsmiljøet og samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere. I den nye MED-organisation er der foruden MED-udvalget (svarer til samarbejdsudvalget) ligeledes et trio-organ i den enkelte organisation. Trioen består af en daglig leder, en arbejdsmiljørepræsentant og en tillidsrepræsentant, som også er repræsentanter i MED-udvalget. Det er trioens opgave at udføre "MED-udvalgslignende" samarbejde med henblik på at udarbejde retningslinjer for arbejds-, samarbejds-, personale- og arbejdsmiljøforhold, så medarbejderne sikres medindflydelse og medbestemmelse. Alle medlemmer i MED-organisationen skal gennemføre en MED-uddannelse, der består af flere moduler. For de københavnske skoler blev første modul gennemført i foråret 2014 (Børne og Ungdomsforvaltningen 2015). Dette er et væsentligt aspekt i specialet, da trioen i BALANCE-projektet og trioen i den nye samarbejdsstruktur kan forstås som to sider af samme sag. Hvor BALANCE-projektets trio-uddannelse (sep.2013) har haft til formål at klæde trio-medlemmerne på til at skulle agere som en trio i forhold til BALANCE-projektets interventioner, har trio-/MED-uddannelsen af BUF fra 2014 været med henblik på at implementere en ny samarbejds- og skolestruktur. I

dataindsamlingen har jeg erfaret, at disse aspekter af trio-organet som både trio i BALANCE-projektet og trio i en ny skolestruktur på skolerne har været vanskelige at adskille, hvilket vil blive uddybet i analysen.

### **1.3.2. Psykisk arbejdsmiljø**

Det psykiske arbejdsmiljø defineres som de tre nedenstående outcome-mål for psykisk arbejdsmiljø, som trio-arbejdet forventes at have en effekt på.

- Fælles opgaver og løsninger i trio
- Ændring af holdning, værdier og viden om psykisk arbejdsmiljø
- Ændring af adfærd og praksis i forhold til psykisk arbejdsmiljø

Disse outcome-mål vil blive nærmere uddybet. Som præciseret i uddybningen af problemformuleringen, er det effekterne af trio-medlemmernes egen opfattelse på det psykiske arbejdsmiljø, der undersøges i dette speciale.

## **2. Videnskabsteori**

Dette afsnit vil være uddybende beskrivelse af den kritiske realisme, der danner rammen for dette speciales videnskabsteoretiske ståsted. Den kritiske realisme er valgt, da denne tilgang kan bidrage til afdække de underliggende generative mekanismer og de kontekstuelle betingelser for trio-arbejdet, der muliggør effekten på det psykiske arbejdsmiljø. Som med andre videnskabsteoretiske tilgange findes der forskellige varianter af kritisk realisme i forhold til, hvor teoritestende undersøgelsen er. I dette speciale anvendes der er en mildere procesorienteret variant af den kritiske realisme. Afsnittet vil være baseret på Peter Wads (2000; 2012) tolkning af den kritiske realisme.

### **2.1. Kritisk realisme**

Roy Bhaskar betragtes som den kritiske realismes grundlægger. Kritisk realisme kan ses som en samlet betegnelse for Bhaskars videnskabsteori, som er karakteriseret ved en ontologisk<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Ontologi er "læren om det værende" og omhandler hvad der karakteriserer det værende og dermed hvordan virkeligheden er (Langergaard et al.2006:76)

realisme, epistemologisk<sup>3</sup> relativisme og metodologisk rationalisme (Wad 2012:376, 380). Denne 'hellige treenighed' vil blive beskrevet i det følgende.

### 2.1.1. Ontologisk realisme

Den kritiske realisme anser virkeligheden ud fra et ontologisk realistisk perspektiv i tråd med den positivistiske position, således at der findes en objektiv virkelighed uden for og uafhængigt af individet (Wad 2000:54). De to videnskabsteoretiske positioner er dog uenige om, hvorvidt denne virkelighed kan afspejles direkte i empirien. Dette er ikke muligt ud fra den kritisk realistiske forståelse af virkelighedens kompleksitet. Den kritiske realisme opererer med en dyb ontologi, hvor virkeligheden er stratificeret i tre ontologiske domæner af den komplekse virkelighed (Wad 2012:384; Wad 2000:55):

1. *Det empiriske domæne*, hvor virkeligheden udelukkende består af oplevede, empiriske forhold. Dette vil være erfaringer og observationer som følge af individets perception og refleksion af de faktuelle begivenheder.
2. *Det faktuelle domæne*, der udgøres af oplevede og faktisk eksisterende forhold. Dette skal forstås som forhold og hændelser, som følge af i samspillet mellem forskellige objekter med forskellige underliggende mekanismer og kræfter.
3. *Det reale domæne*, der både indeholder oplevede hændelser samt strukturer med de underliggende kræfter og mekanismer, der fremkalder de faktisk eksisterende forhold. Heri ligger der en transfaktuel virkelighed, som derfor oftest vil være ikke-observerbar.

Dette illustrerer således den kritiske realismes ontologiske dybe realisme, som både favner observerbare og ikke-observerbare domæner. Disse tre domæner, som virkeligheden består af i en kritisk realistisk optik, udgør et åbent system af samvirkende strukturer med dertilhørende generative mekanismer, der eksisterer reelt, uanset om de kendes empirisk og kan observeres (Wad 2012:384; Wad 2000:55).

I samfundsvidenskabernes genstandsfelt er de sociale strukturer afhængige af de aktiviteter og praksisser, som de skaber og styrer. Derudover er de sociale strukturer afhængige af aktørernes opfattelser og forståelse af deres egen praksis og de betingelser, den er underlagt. I specialet ønskes det at undersøge trio-medlemmernes opfattelse og forståelse af deres egen

---

<sup>3</sup> Epistemologi kan også betegnes som erkendelsesteori, der omhandler betingelserne for den menneskelige erkendelse (Langergaard et al.2006:76)

adfærd, da dette kan bidrage til at afdække trio-medlemmernes mentale modeller og de sociale processer, der forventes at være underliggende mekanismer i processen med trio-arbejdet. Denne sociale ontologi indebærer således en gensidig afhængighed mellem struktur og aktør, hvor der eksisterer en 'reversibel kausalitet' mellem det faktuelle domæne af eksisterende aktører og handlinger og det reale domæne af strukturer med underliggende mekanismer, der genererer det faktuelle sociale liv (Wad 2012:395; Wad 2000:55,58).

### **2.1.2. Epistemologisk relativisme**

Ved at lokalisere drivkræfterne og de generative mekanismer i denne dybe socialontologiske realisme opstår der flere epistemologiske implikationer. I et kritisk realistisk perspektiv vil erkendelse og viden være relativ og fejlbarlig, da erkendelsesprocessen aldrig vil kunne nå sin ende, og viden om virkeligheden ikke kan være sikker, da den ikke entydigt kan forklares og observeres empirisk grundet virkelighedens dybe beskaffenhed (Wad 2000:55-56; Wad 2012:386). For at komme nærmere en objektiv sandhed søges der epistemologisk 'dybe' forklaringer, der sammenknytter de ovenstående beskrevne domæner (Wad 2012:387). Med den kritisk realistiske ontologi gør Bhaskar op med kausalitetsbegrebet, der bygger på konstante regelmæssigheder (X medfører Y). Denne kausalitetsforståelse og teoretiske forudsigeligheder kan ikke anvendes ud fra et kritisk realistisk perspektiv, da der sjældent vil være regelmæssigheder i et uforudsigeligt og komplekst åbent system. I stedet opereres der med et "generativt kausalitetsbegreb", der søger at forklare, hvordan generative mekanismer under bestemte kontekstuelle forhold kan generere den erfarede virkning som følge af en naturlig kausalitet (Wad 2000:56). Det er disse skjulte mekanismer, som forskeren skal søge at afdække frem for at generalisere enkeltstående fænomener til en lovmæssighed (Wad 2000:56).

I en kritisk realistisk optik skal samfundsvidenskabelig viden og teori ses som værende kontekstuel konstitueret, hvorfor al viden vil være kontekstafhængig. Teoretisk viden vil således have et "lokalt" islæt, der bygger på en kontekstuel viden om det særlige genstandsfelts generative mekanismer og de effekter, der frembringes som følge heraf. Derudover indebærer måden, hvorpå den kritiske realisme søger forklaringer på sociale forhold, en inddragelse af individets opfattelse og fortolkning af den sociale virkelighed som en væsentlig forklarende komponent (Wad 2012:399).



### 2.1.3. Metodologisk rationalisme

Beskrivelsen af kritisk realismes ontologi og epistemologi medfører nødvendigvis nogle metodologiske udfordringer, hvor empiriske fænomener skal forklares i en kompleks og åben virkelighed, og hvor kausale forklaringer skal forklares ud fra det reale domænes strukturer og generative mekanismer (Wad 2012:389).

Idet virkeligheden forstås som et åbent system anbefales det inden for den kritiske realisme at anvende abduktion/retroduktion som forskningsstrategi fremfor induktion og deduktion. Ifølge Wad (2000:57) stammer abduktionsbegrebet fra Aristoteles, men Charles S. Peirce sidestillede abduktion og retroduktion i slutningen af 1800-tallet. I specialet vil den anvendte forskningsstrategi benævnes abduktion. Med denne forskningsstrategi spørges der til, under hvilke betingelser specifikke kausale mekanismer kan generere et bestemt oplevet fænomen - idet den samme generative mekanisme ikke nødvendigvis giver samme virkning afhængig af kontekst. Med den abduktive forskningsstrategi skal undersøgelsen opfattes som en kreativ teoretisk proces, hvor induktion og deduktion kombineres. Metoden giver ikke logiske lovmæssigheder i en positivistisk forstand, i stedet er der tale om forskerens abstraktionsevne til at foretage rationelle slutninger ud fra den specifikke kontekst, hvorunder strukturer og mekanismer genererer resultatet (Wad 2012:390; Wad 2000:57).

Den kritiske realisme plæderer ikke for en bestemt metodetradition, da metodevalget skal afstemmes med det specifikke sociale genstandsfelt. Der lægges således op til en kritisk metodologisk pluralisme, hvor både kvalitative og kvantitative metoder eller en kombination heraf kan indgå i en undersøgelse (Wad 2012:403-404). De forskellige metoder muliggør på den måde " *...videnskabeligt adækvate, dybe, kontekstuelle og eksplanatoriske undersøgelser*" (Wad 2012:404). Grundet specialets hensigt om at undersøge hvordan processerne i trio-arbejdet kan generere en effekt på det psykiske arbejdsmiljø set fra trio-medlemmernes optik, findes den kvalitative metode særlig relevant og hensigtsmæssig at anvende. Den kvalitative metode vil kunne bidrage til kontekstnære beskrivelser af processen med trio-arbejdet og opnå dybe forklaringer på virkningen af trio-arbejdet på det psykiske arbejdsmiljø ved at afdække underliggende mekanismer og kontekstuelle faktorer. Overvejelser om den kvalitative metode vil blive uddybet i metodeafsnittet.

Efter gennemgangen af specialets kritisk realistiske videnskabsteoretiske ståsted vil specialets forskningsdesign blive uddybet.

### 3. Forskningsdesign

Dette afsnit har til formål at indkredse specialets forskningsdesign. Specialet gør jf. uddybningen af problemformuleringen brug af casestudiedesignet og den realistiske evaluering som følge af specialets beskrivende og forklarende undersøgelsessigte. I afsnittet vil der være en beskrivelse af, hvorledes specialet gør brug af hhv. casestudiedesignet og den realistiske evaluering. I afsnittet om casestudiedesignet vil der, udover hvordan casestudiedesignet kommer til udtryk i specialet, være overvejelser omkring udvælgelse af de to undersøgelsesenheder, der indgår i specialet.

#### 3.1 Casestudiedesign

Yin (2014) definerer casestudiet som: “... *an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon (the “case”) in depth and within its real-world context, especially when the boundaries between phenomenon and context may not be clearly evident*” (Yin 2014:16).

Casen, som dette speciale søger en empirisk undersøgelse af, kan præciseres som *processen med trio-arbejdet som organisationsrettet intervention* (jf. specialets problemformulering).

Ud fra Yins definition er casestudiedesignet særligt hensigtsmæssigt og relevant at anvende, når forskeren som epistemologisk præmis antager, at der er en sammenhæng mellem det sociale fænomen, der undersøges, og den kontekst, hvori fænomenet udfolder sig. Yins betoning af konteksten, som skal forstås som værende en del af casen, gør casestudiet anvendeligt, når det ønskes at afdække kontekstuelle betingelser (Antoft & Salomonsen 2007:32; Yin 2003:13). Den særlige betoning af konteksten forener således casestudiedesignet med den kritiske realisme.

I specialet undersøges casen inden for to strategisk udvalgte trio-grupper fra hhv. to interventionsskoler, der indgår som undersøgelsesenheder i specialet. Hver undersøgelsesenhed repræsenterer en særlig social kontekst i casestudiedesignet (Nielsen og Pedersen 2014:8), hvor det undersøgte fænomen studeres i dets virkelige kontekst. På baggrund heraf kan casestudiet karakteriseres som et komparativt multipelt casestudium, da der som udgangspunkt er valgt to skoleenheder med fællestræk, da de er underlagt samme lov og profession. Samtidig har disse to skoleenheder arbejdet forskelligt med casen, dvs. med processen med trio-arbejdet som organisationsrettet intervention. Denne proces antages at

virke forskelligt på det psykiske arbejdsmiljø, da den enkelte trio har defineret sit eget relevante tema for arbejdsmiljøarbejdet. Derudover har den enkelte trio haft frihedsgrader til selv at vælge, hvorledes trio-medlemmerne skal understøtte de individ- og organisationsrettede interventioner i BALANCE-projektet. Det multiple casestudie kan derved bidrage til dybere indsigt i det undersøgte fænomen i forskellige skolekontekster, hvor der er arbejdet forskelligt med casen. Derudover fordrer specialets problemformulering et *embedded casestudiedesign* (Yin 2014:53), idet det ønskes at undersøge ledelsens og tillids- og arbejdsmiljørepræsentanternes oplevelser af processen med trio-arbejdet. De forskellige trio-medlemmers oplevelser kan således opfattes som flere subenheder inden for casen.

I specialet gør casestudiet brug af et cross-sectionelt design (deVaus 2001:170), idet det empiriske materiale består af kvalitative interviews, der er indsamlet på et bestemt tidspunkt i undersøgelsesforløbet. Der indgår således ikke en tidsdimension i det kvalitative materiale. Dette bevirker et retrospektivt perspektiv i casestudiet, idet der på det bestemte tidspunkt indsamles datamateriale relateret til en tidligere periode, hvilket fordrer informanternes rekonstruktion af casens forløb. Det retrospektive perspektiv kan dog være problematisk i forhold til undersøgelsens validitet, idet informanterne bl.a. kan rekonstruere det tidligere oplevede set i lyset af nutiden, samt tage fejl eller glemme begivenheder (deVaus 2001:227-228). Dette retrospektive perspektiv er væsentligt at have for øje i den kvalitative dataindsamling. I interviewene spørges der eksempelvis ind til om de kan huske hvilke forventninger trio-medlemmerne havde til BALANCE-projektet. Her kan deres svar tænkes at være påvirket af de senere oplevelser, de har erfaret i processen med trio-arbejdet. Derudover spørges der eksempelvis også ind til den interne kommunikation i trio'en, og hvor ofte der er blevet holdt møder i trio'en, og der kan således være forbundet en vis usikkerhed med informanternes rekonstruktion af dette.

### **3.1.1. Casestudiet og dets krav til udvælgelse af undersøgelsesenheder**

I stedet for statistisk udvælgelse er der inden for casestudier tale om strategisk udvælgelse, hvilket vil styrke den eksterne validitet (deVaus 2001:238). Udvalget af undersøgelsesenheder indbefatter, at det sociale fænomen forekommer i enheden, samt at det sociale fænomen indgår i en kontekst, som antages at have væsentlig betydning for fænomenet.

Den strategiske udvælgelse af cases fordrer, at der forelægger en allerede eksisterende viden om egenskaberne ved de forskellige cases inden påbegyndelse af casestudiet (deVaus 2001:239). I dette speciale foreligger denne viden på baggrund af eksisterende kvantitativ og kvalitativ empiri, der er indsamlet løbende i BALANCE-projektet. Dette er i form af kvalitative logs fra sparringsmøderne udfyldt af to konsulenter fra AMK samt et ekspertinterview med disse konsulenter (jf. bilag 9 Ekspertinterview AMK). Ekspertinterviewet vil blive inddraget i specialets analysedel 2. Den eksisterende indsamlede empiri i BALANCE-projektet indikerer, at der er stor forskel på, hvorledes processen med trio-arbejdet på de otte interventionsskoler har forløbet. For at opnå en bred indsigt i processen med trio-arbejdet har jeg foretaget en strategisk udvælgelse af to ekstreme cases. Formålet med valg af ekstreme cases er *“to obtain information on unusual cases, which can be especially problematic or especially good in a more closely defined sense”* (Flyvbjerg 2006:230). Som kriterier for valg af cases har jeg søgt en forholdsvis stor grad af variation i processen med trio-arbejdet. Dette er valgt med det formål at få indsigt i den forskellighed og mangfoldighed, der har været til stede i processen med trio-arbejdet i to forskellige skoleenheder. Jeg har således udvalgt to skoler, som ud fra den eksisterende empiri varierede meget i forhold til hvor mange konkrete handlinger og tiltag, der var iværksat til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø i løbet af BALANCE-projektet. Derudover har et kriterium været, at mindst to af trio-medlemmerne har deltaget i den indledende trio-uddannelse og således været med fra BALANCE-projektets start. Dette er valgt for at opnå en vis kontinuitet i trio-medlemmernes oplevelse af trio-arbejdet. På baggrund heraf var der tre skoler, der ikke opfyldte dette kriterium, hvorfor jeg har udvalgt to skoler ud af de resterende fem interventionsskoler. Det skal her nævnes, at jeg i første omgang tog kontakt til en anden skole som undersøgelsesenhed end Skole A, da den eksisterende empiri tydede på, at der var kommet flere konkrete handlinger ud af trio-arbejdet på denne skole. Denne skole havde dog hverken tid eller lyst til at deltage i interviews, hvorfor jeg tog kontakt til Skole A derefter. Da der indgår en særlig kontekst i hver case, må dette nødvendigvis have en betydning for specialets resultater. De to skoler, der er udvalgt, vil blive betegnet som Skole A og Skole B. Som indledning til analysen vil der være en præsentation af de to undersøgelsesenheder samt trio-medlemmerne, der indgår i det kvalitative materiale. Trioen på Skole A træder flere gange i den eksisterende empiri frem som en aktiv trio, hvor der sker aktiviteter i forhold til det valgte arbejdsmiljøtema. Derimod har trioen på Skole B fra AMK logs ikke udvist tegn på konkrete handlinger ud fra trio-

arbejdet i forhold til det valgte arbejdsmiljøtema. Samtidig har trioen på Skole B arbejdet meget med det interne trio-samarbejde, hvorfor det vil være interessant at undersøge, hvilken betydning dette kan have for processen med trio-arbejdet og virkningen på det psykiske arbejdsmiljø ud fra trio-medlemmernes perspektiv.

### **3.2. Evalueringsdesign**

Specialet er, udover at være opbygget omkring et casestudiedesign, endvidere centreret om evalueringsdesignet med den realistiske evaluering som evalueringsmodel. Dette vil blive uddybet i det følgende, hvor der først vil være en introduktion til evalueringsdesignets karakteristika hvilket vil lede videre til en beskrivelse af den realistiske evalueringsmodel, herunder specialets brug af kontekst-mekanisme-outcome-konfiguration, hvilket grafisk vil blive opstillet i en programteori for evalueringen.

Med inspiration fra den svenske evalueringsforsker Evert Vedung kan en evaluering defineres som "*... en systematisk, tilbageskuende (og en fremadskuende) vurdering af processer, præstationer og effekter*" (Vedung 1998 i Krogstrup 2006:17).

Ud fra denne definition fordrer en evaluering en systematisk dataindsamling, der skal ligge til grund for en *vurdering* af en indsats. Det centrale ved en evaluering, og det der adskiller evaluering fra anden forskning, er således det normative aspekt, der ligger i evalueringens vurdering af indsatsen (Krogstrup 2006:17, 26). Evaluering fælder således værdidomme i forhold til indsatsen i kraft af evalueringens vurderende karakter. Et centralt element bliver dermed de succeskriterier, der ligger til grund for evalueringens vurdering, hvilket vil blive uddybet senere i afsnittet om succeskriterier (Krogstrup 2006:43). For at skabe gennemsigtighed og sikre evalueringens validitet samt legitimitet arbejdes der derfor ud fra en evalueringsmodel, der omfatter overvejelser om evalueringens genstandsfelt, værdier, viden og anvendelse (Krogstrup 2006:40). Overvejelser omkring disse komponenter vil blive uddybet i det følgende samt løbende behandlet i specialet.

I evalueringsteorien skelnes der mellem summativ og formativ evaluering i forhold til, hvilken viden der efterspørges. Hvor summativ evaluering har til formål at bedømme resultaterne af en indsats, fokuserer formativ evaluering på at opnå processuel viden, der kan forbedre en indsats (Krogstrup 2006:48). Som vist i problemfeltet har dette speciale både et formativt og summativt sigte. Det formative sigte fremkommer, idet der søges en processuel viden om

udfordringer og muligheder i processen med trio-arbejdet. Denne viden kan bidrage til at forbedre den fremtidige proces med trio-arbejdet samtidig med at der opnås kontekstuel viden, der kan bidrage til at forstå og forklare virkningen af trio-arbejdet. Samtidig er specialets summative sigte at vurdere virkningen af processen med trio-arbejdet på det psykiske arbejdsmiljø set ud fra trio-medlemmernes perspektiv.

Ud fra beskrivelsen af genstandsfeltet i problemfeltet kan evalueringens genstandsfelt betragtes som værende *vildt*<sup>4</sup> (Krogstrup 2006:26), da forbedring af det psykiske arbejdsmiljø er et komplekst socialt fænomen, hvor det er vanskeligt at isolere processen med trio-arbejdet som indsats fra resten af konteksten. Samtidig betyder genstandsfeltets karakteristika, at der ikke nødvendigvis findes én bedste løsning, da forskellige aktører kan have forskellige forestillinger omkring, hvori den bedste indsats består. Grundet kompleksiteten vil interventionen, der udgør løsningen, være et samspil mellem mange forskellige variable, hvor det er vanskeligt at afdække hvilke mekanismer, der virker hvornår og i hvilken sammenhæng. Krogstrup pointerer, at når genstandsfeltet kan betragtes som værende *vildt* har kontekst en afgørende betydning for fænomenets karakter på interventionen og dermed også på de virkninger, interventionen vil kunne opnå (Krogstrup 2011:96). Jf. den kritiske realisme vil viden om sammenhængen mellem intervention og effekter derfor være kontekstafhængig. Processen med trio-arbejdet kan herudfra betragtes som en interventionistisk indsats, hvor formålet er at påvirke trio-medlemmernes adfærd gennem processer med henblik på ændring af denne (Krogstrup 2006:33). Samtidig kan der argumenteres for, at der er regulerende elementer (Krogstrup 2006:33) i processen med trio-arbejdet, idet interventionsskolerne maksimalt har kunnet få seks sparringsmøder med konsulenter fra AMK.

På baggrund af foregående beskrivelse af den viden, der efterspørges i evalueringen samt overvejelser omkring genstandsfeltets kompleksitet, er den realistiske evalueringsmodel valgt som ramme for specialets forskningsdesign, da denne evalueringsmodel lægger særligt vægt på konteksten og både har et formativt og summativt sigte. I det følgende vil der forekomme en redegørelse og uddybning af den realistiske evaluering.

---

<sup>4</sup> Modsat hertil er tamme problemer, der er kendetegnet ved, at de forholdsvis nemt lader sig definere eksempelvis tekniske problematikker. Dette skyldes bl.a. at de kan adskilles fra konteksten, og at målene og dermed succeskriterierne for den bedste løsning er relativt klare (Krogstrup 2011:95)

### 3.2.1. Realistisk evaluering

Ifølge Hasle et al. (2012) er den realistiske evaluering en forholdsvis ung tilgang til evaluering, hvorfor erfaringerne med at anvende denne evalueringsmodel stadig er under opbygning. De pointerer, at der inden for arbejdsmiljøområdet kun findes spredte eksempler på denne type evaluering (Hasle et al. 2012:18). I en dansk kontekst har Peter Dahler-Larsen og Hanne Kathrine Krogstrup udviklet virkningsevaluering, som på mange måder svarer til realistisk evaluering. De to evalueringsmodeller er således ikke fuldstændig overlappende, men Hasle et al. (2012) vurderer, at der i høj grad ligger samme forståelse bag de to modeller (2012:18). Dahler-Larsen beskriver selv, at virkningsevaluering er i familie med den realistiske evaluering, men at den adskiller sig fra realistisk evaluering i forhold til den videnskabssteoretiske retning. Hvor den realistiske evaluering henviser til den kritiske realisme som videnskabssteoretisk retning, kombinerer Dahler-Larsen derimod virkningsevalueringen med konstruktivismen (Dahler-Larsen 2013:115). I dette speciale vil den anvendte evalueringsmodel blive betegnet realistisk evaluering, som vil bygge på kritisk realisme som videnskabssteoretisk tilgang som redegjort for tidligere. I uddybningen af den realistiske evaluering vil både litteratur om realistisk evaluering og virkningsevaluering blive anvendt.

Sociologerne Ray Pawson og Nick Tilley (1997) har formuleret principperne bag den realistiske evaluering. Den realistiske evaluering kan betegnes som en effektevaluering, da modellen søger at vurdere outcome af interventioner. Samtidig kan den realistiske evaluering betegnes som et nybrud inden for effektevalueringer (Krogstrup 2006:94). Dette skyldes særligt evalueringsmodellens kausalitetsforståelse, der betoner, at man kan identificere en generativ kausalitet (jf. afsnit om kritisk realisme) inden for en case eller inden for enkelt situation og ikke blot ved sammenligning af cases (Dahler-Larsen 2013:115). Ved at inddrage kontekst og mekanisme kan man komme nærmere en identificering af kausalitet i den realistiske evaluering, hvilket således adskiller den realistiske evaluering fra forståelsen af klassisk effektevaluering. Ud fra den realistiske evaluering virker interventioner og har således et succesfuldt outcome:

*"(...) only in so far as they introduce the appropriate ideas and opportunities ("mechanisms") to groups in the appropriate social and cultural conditions ("contexts")" (Pawson & Tilley 1997:57).*

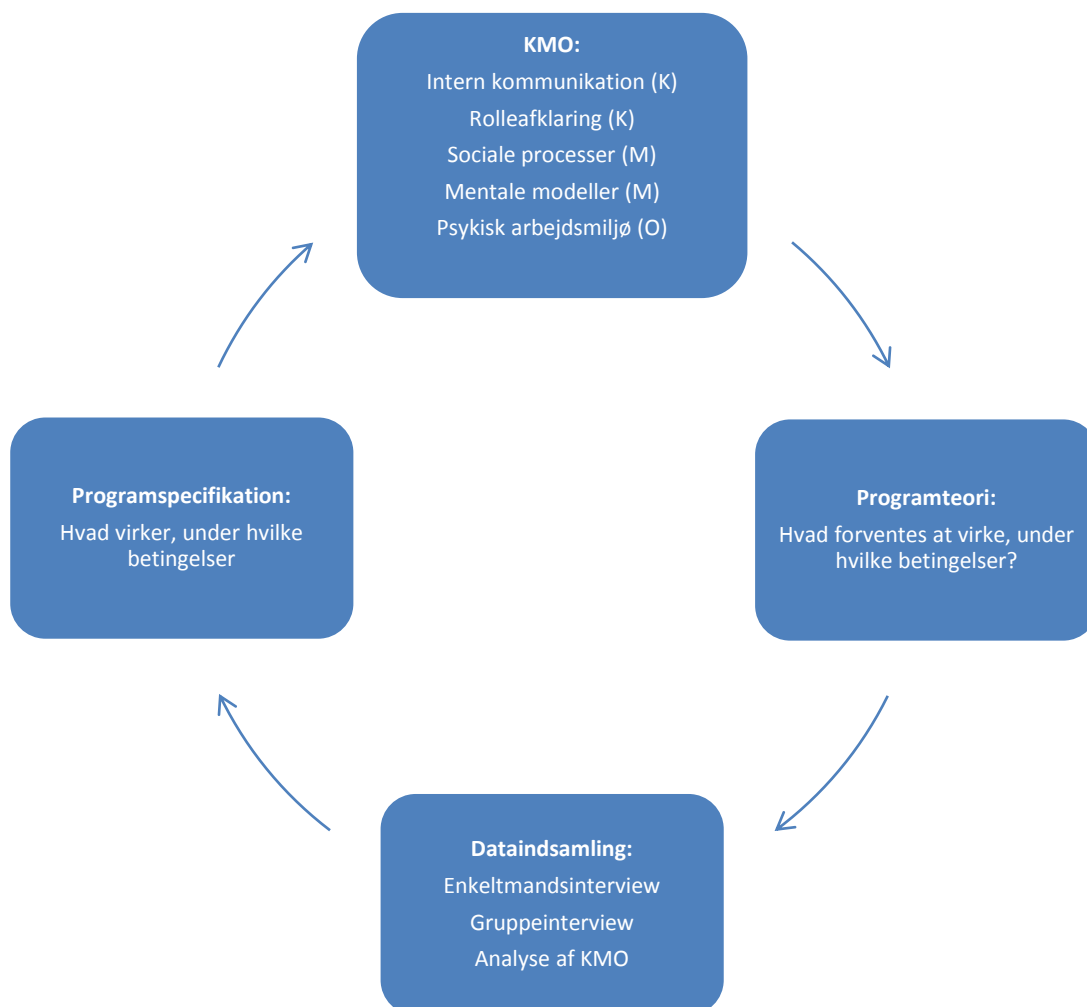
Pawson og Tilley lægger derfor vægt på, at forskeren gennem den realistiske evaluering skal undersøge outcome med det formål at forstå, *hvad virker, for hvem og under hvilke betingelser* (Pawson & Tilley 1997:xvi). Af ressourcemæssige årsager har det været nødvendigt at afgrænse fra at undersøge den realistiske evalueringens fokus på, hvad det er, der virker for *hvem*. Specialets fokus vil derfor være på *hvad virker og under hvilke betingelser*. Med denne evalueringsmodel søges der således at gå længere end effektevaluering ved også at inddrage processerne. En undersøgelse af kontekstuelle faktorer, hvorunder casen indgår, og underliggende mekanismer kan bidrage til at forstå, hvorfor en intervention har fejlet eller lykkedes. Den realistiske evaluering har dermed både et formativt sigte, der søger at afdække og forstå processerne og derigennem forbedre indsatsen og et summativt sigte, der søger en undersøgelse af effekterne af indsatsen (Biron 2012:169). Den realistiske evaluering kan dermed betragtes som brobyggende ved både at lægge vægt på processer og effekter samt samspillet herimellem (Dahler-Larsen & Krogstrup 2009:51, 96).

Ud fra denne evalueringsmodel kan effekterne af en intervention ikke forstås uafhængigt af de mekanismer og den kontekst, der er til stede. Enhver intervention indsættes således i en bestemt kontekst med visse begrænsninger. Disse kontekster kan være organisatoriske, økonomiske eller politiske institutioner, som influerer aktører, deres ressourcer og adfærd (Biron 2012:169). Ved den realistiske evaluering består det centrale i at identificere de mekanismer (M), der i samspil med konteksten (K) kan føre frem til et bestemt resultat/outcome (O) (Pedersen et al. 2012:49). Dette udtrykker Pawson og Tilley som context-mechanism-outcome (CMO) konfigurationer (1997:217). Det centrale bliver at afdække disse sammenhænge, der kan forstås som den "generative mekanisme", og som får en ændring til at indfinde sig (Dahler-Larsen & Krogstrup 2009:61).

Til at forstå sammenhængen mellem processen med trio-arbejdet og det psykiske arbejdsmiljø fra trio-medlemmernes perspektiv, som følge af underliggende mekanismer og kontekstuelle faktorer, vil undersøgelsen gøre brug af den realistiske evalueringsskema (Pawson & Tilley 1997:85), der er illustreret i figur 2.



Figur 2: Den realistiske evalueringsskema inspireret af Pawson &amp; Tilley 1997:85



Den realistiske evalueringsskema illustrerer det cirkulære flow, der forekommer i evalueringsskemaet. I en realistisk evaluering tages der udgangspunkt i teori eller empiri, hvorudfra det kan formuleres, hvordan mekanismer og kontekstuelle faktorer kan virke på outcome (KMO). Dette leder videre til en fremstilling af en programteori, hvori der implicit er programteoretiske antagelser for, hvad der forventes at virke, under hvilke betingelser. Næste trin er dataindsamling og analyse, hvilket kan føre til en specifikation af den formulerede programteori, hvorefter evalueringsskemaet kan fortsætte eller ny forskning påbegyndes med inddragelsen af den ny viden (Pawson & Tilley 1997:85-86). De enkelte komponenter i evalueringsskemaet vil blive uddybet løbende i specialet. I det følgende vil der være en uddybning af specialets kontekst-mekanisme-outcome-konfigurationer.

**Kontekst-mekanisme-outcome (KMO)-konfigurationer**

I det følgende afsnit vil der være en definition af mekanisme- og kontekstbegrabet, samt en uddybning af hvilke mekanismer og kontekstuelle faktorer, der i dette speciale forventes at have betydning for sammenhængen mellem processen med trio-arbejdet og det psykiske arbejdsmiljø set fra trio-medlemmernes perspektiv. Afslutningsvis vil der i afsnittet være en uddybning af evalueringens outcome-mål.

Hasle et al. (2012) betoner, at mekanismebegrabet kan gøre det muligt at sammenligne processer af arbejdsmiljøinterventioner på tværs af organisationer og kontekster.

Mekanismebegrabet kan derved bidrage til undersøgelsens eksterne validitet (Hasle et al. 2012:37). Der er tale om et analytisk skel mellem mekanismer og kontekst, idet interventionens *"...working mechanisms are unlikely to be separate from the systems within which they operate"* (Nielsen Randall 2013:602).

**Mekanismer**

Nedenstående definition tager udgangspunkt i Hasle et al. (2012), hvor mekanismer kan defineres som:

*"Et samlende begreb for de forskellige aktiviteter, der gør det muligt for aktørerne på en arbejdsplads at omsætte en arbejdsmiljøindsats til konkrete ændringer af arbejdsmiljøet. Det kan bl.a. være valg, relationer og handlinger som forårsager bestemte udfald"* (Hasle et al 2012:28).

Jf. problemfeltet vurderes trio-medlemmerne at være aktører i BALANCE-projektet. Som underliggende mekanisme betragtes trio-medlemmernes mentale modeller, som en af de mekanismer, der kan hæmme eller fremme processen med trio-arbejdet (se teoriafsnit om mentale modeller). Derudover antages det også, at trio-medlemmernes kompetenceudvikling, commitment og involvering i projektets sociale processer (jf. teoriafsnit om sociale processer) kan ses som mekanismer, der kan hæmme eller fremme processen med trio-arbejdet og dermed påvirke evalueringens outcome, det psykiske arbejdsmiljø set fra trio-medlemmernes perspektiv.

Ud fra et kritisk realistisk perspektiv vil der i et åbent socialt system være et næsten uendeligt antal underliggende mekanismer, der samvirker og fremkalder, forstærker eller blokerer hinanden i et komplekst samspil (Wad 2012:387). I denne optik kan der således være flere forskellige eller andre mekanismer på spil, end de forventede, der er medvirkende til at

generere evalueringens outcome. Det er på baggrund heraf vigtigt at være åben for andre mekanismer i det empiriske materiale, der kan have betydning for interventionens outcome (jf. den kritisk realistiske aduktive forskningsstrategi)

### **Kontekst**

I nedenstående definition tages der ligeledes afsæt i Hasle et al. (2012), hvor kontekst defineres som:

*"De forhold og betingelser, som mekanismerne udspiller sig indenfor. Konteksten omfatter både de interne og eksterne betingelser som virksomheden påvirkes af"* (Hasle et al. 2012:28)

I dette speciale er de kontekstuelle faktorer, der ønskes afdækket for at forstå sammenhængen mellem evalueringens input og outcome, empirisk funderede i eksisterende indsamlet empiri i Balance-projektet. De udvalgte kontekstuelle faktorer, som specialet søger at afdække, er den interne kommunikation i trioen samt intern rolleafklaring i trioen, der kan ses som interne uformelle betingelser. Den interne kommunikation og rolleafklaringen i trioen kan derved forstås som kontekstuelle faktorer, hvorunder casen, processen med trio-arbejdet, udfolder sig. Det antages, at disse uformelle strukturer vil påvirke trio-medlemmernes oplevelser af processen med trio-arbejdet, herunder de underliggende mekanismer, der som beskrevet i specialet antages at være trio-medlemmernes mentale modeller og projektets sociale processer (jf. teori afsnit). Udover disse to interne kontekstuelle faktorer, inddrages folkeskolereformen/den ny arbejdstidsaftale som ekstern kontekstuel faktor. Folkeskolereformen og en ny arbejdstidsaftale vil som eksterne betingelser manifestere sig lokalt som organisatoriske forandringer på den enkelte skole. Dette antages at have betydning for processen med trio-arbejdet.

Da de inddragede kontekstuelle faktorer er empirisk funderede, vil disse ikke blive uddybet senere i specialet på samme vis som de teoretisk funderede mekanismer. Der vil derfor i det følgende være en kort beskrivelse af de kontekstuelle faktorer baggrund, samt hvorledes de operationaliseres i undersøgelsen.

### **Intern kommunikation som intern kontekstuel faktor**

I ekspertinterviewet med de to konsulenter fra AMK, der har stået for trio-uddannelsen og de efterfølgende sparringsmøder med trioen betones det, at den interne kommunikation i trioen

er afgørende for trio-samarbejdet og det arbejde, trioen udfører i forhold til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø og håndtere lærere i nedsat psykisk trivsel:

*"... for at få et vellykket trio-samarbejde, så er det simpelthen helt afgørende at de har en tæt kommunikation – Også omkring de lærere som ikke trives"* (Ekspertinterview AMK).

I ekspertinterviewet betoner AMK konsulenterne ligeledes, at en god kommunikation i trioen gør, at trio-medlemmerne kan tilrettelægge og fordele opgaver inden for trioen (Ekspertinterview AMK). En god intern kommunikation i trioen, hvor trio-medlemmerne holder hinanden orienterede om eksempelvis trivselsproblematikker i lærergruppen, anses således som en væsentlig kontekstuel faktor, der kan påvirke interventionens outcome. Det forventes således, at en god intern kommunikation i trioen vil fremme processen med trio-arbejdet og dermed interventionens outcome. Omvendt kan en mangelfuld intern kommunikation tænkes at hæmme interventionens outcome. Intern kommunikation som intern kontekstuel faktor er operationaliseret ved, at der i de kvalitative interviews bl.a. spørges til afholdelse af møder i trioen og intern orientering i trioen.

### **Rolleafklaring som intern kontekstuel faktor**

I ekspertinterviewet med konsulenterne fra AMK fremgår det, at der på flere af interventionsskolerne er arbejdet med intern rolleafklaring i trioen ved at diskutere trio-medlemmernes forskellige roller (Ekspertinterview AMK) Da trioen består af hhv. ledelses-, tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter tænkes det, at de enkelte trio-medlemmer vil have forskellige opgaver og ansvar i trioen i kraft af deres roller og beslutningskompetencer. Samtidig varetager trio-medlemmerne forskellige interesser i kraft af deres roller. Den interne rolleafklaring tænkes at kunne hæmme processen med trio-arbejdet, hvis der eksempelvis måtte være rolleklarheder. Samtidig tænkes det, at en tydelig rolleafklaring vil kunne fremme processen. Den interne rolleafklaring som kontekstuel faktor er operationaliseret ved, at der i de kvalitative interviews er spurgt til, om trio-medlemmerne kan beskrive deres egen rolle i trioen - særligt deres rolle i arbejdsmodifikationssamtaler samt hvilke opgaver trio-medlemmerne har haft i forbindelse med trio-arbejdet.

### **Skolereform og ny arbejdstidsaftale som eksterne kontekstuelle faktorer**

Som beskrevet i problemfeltet har folkeskolen de seneste år været præget af nationale ændringer i form af folkeskolereformen og ny arbejdstidsaftale. Disse eksterne betingelser

har betydet store organisatoriske ændringer på skolerne og har krævet ressourcer fra ledelsen og den enkelte lærer. Jf. problemfeltet, foregik BALANCE-projektets interventioner i skoleåret 2013/2014, hvilket var lige op til implementering af folkeskolereformen og den nye arbejdstidsaftale for lærerne. Forberedelser til implementering af disse store organisatoriske forandringer i folkeskolen forventes at have taget tid og ressourcer fra ledelse og lærere og kan dermed også forventes at have haft betydning for trio-arbejdet. Dette antydes også i den eksisterende indsamlede empiri fra BALANCE-projektet (logs fra AMK, trio-spørgeskema). Skolereformen/ny arbejdstidsaftale som ekstern kontekstuel faktor er operationaliseret ved, at der i interviewet spørges ind til, om trio-medlemmerne kan fortælle om de organisatoriske ændringer, de har oplevet undervejs i forløbet med BALANCE-projektet, som kan være relateret til den eksterne kontekst, men også relateret til interne kontekst som eksempelvis ledelsesændringer.

Som nævnt under mekanismebegrebet anerkendes det ligeledes, at der kan eksistere andre kontekstuelle faktorer end de beskrevne, der kan være af betydning i forhold til at påvirke sammenhængen mellem trio-arbejdet og virkningen på det psykiske arbejdsmiljø.

### **Outcome**

I evalueringssammenhænge er det almindeligt accepteret, at det kan være vanskeligt at udtale sig om, hvorvidt slutmålet af interventionen, f.eks. øget arbejdsevne, er opnået.

Arbejds miljøindsatser har typisk en mere langsigtet virkning og er påvirket af et utal af andre faktorer, hvorfor det er vanskeligt at fastlægge den egentlige effekt. Der vælges ofte andre evalueringsmål, der eksempelvis omhandler det psykiske arbejdsmiljø (Hasle et al. 2012:40). Der skelnes derfor ofte mellem output, outcome og impact. *Output* forstås som den umiddelbare "leverance" af indsatsens kerneaktiviteter, dvs. det indsatsen i sidste ende leverer, f.eks. om en arbejdsmiljøvejledning er blevet uddelt eller læst af målgruppen (Hasle et al. 2012:40). *Outcome* omhandler den umiddelbare virkning på målgruppen dvs. kortsigtede effekt, hvilket Hasle et al. (2012) eksemplificerer ved, om folk kan huske det læste, fået ny viden og om de på baggrund heraf har ændret adfærd. *Impact* omhandler derimod om den langsigtede virkning som følge af forandringer f.eks. øget arbejdsevne eller færre arbejdsulykker (Hasle et al. 2012). I dette speciale vil anvendelsen af den realistiske evaluering adskille sig fra evalueringsmodellen i sin rene form ved at fokusere på de kortsigtede effekter, dvs. outcome –her det psykiske arbejdsmiljø set fra trio-medlemmernes

perspektiv, i stedet for langsigtede effekter. Det er valgt at fokusere på de kortsigtede effekter på det psykiske arbejdsmiljø set ud fra trio-medlemmernes perspektiv, da det ikke vurderes muligt ud fra specialets tidsramme og det kvalitative datamateriales beskaffenhed at undersøge den langsigtede virkning. Dette ville kræve en langsigtet forankring af ændringer i arbejdsmiljøet, som ligger uden for specialets tidsramme. I specialet er der dermed tale om en undersøgelse af *outcome* i forhold til de kortsigtede effekter.

I dette speciale er *outcome* overordnet formuleret som psykisk arbejdsmiljø ud fra trio-medlemmernes perspektiv. For at kunne afdække, hvorvidt en organisatorisk intervention har ført til forandringer i argumenterer Nielsen og Abildgaard (2013) for at følge en progressionslinje til at bestemme kæden af effekter i organisationsrettede interventioner:

*“... changes in attitudes, values, and knowledge, development of individual resources, changes in working procedures, changes in working conditions, changes in employee health and wellbeing, changes in quality and productivity and finally, changes in occupational safety and health practices”* (Nielsen & Abildgaard 2013:288).

Den ovenstående kæde af effekter involverer både effekter på mikro- og mesoniveau. De to relevante *outcome*-mål for psykisk arbejdsmiljø fra progressionslinjen, der medtages i specialet, hvor *outcome* er psykisk arbejdsmiljø ud fra trio-medlemmernes perspektiv er hhv. *ændring af holdning, værdier og viden om psykisk arbejdsmiljø og ændring af adfærd og praksis i forhold til psykisk arbejdsmiljø*. Foruden disse to *outcome*-mål for psykisk arbejdsmiljø vil der være et første *outcome*-mål for *fælles opgaver og løsninger i trio*en. De tre nævnte *outcome*-mål, der vil blive beskrevet i det følgende, kan forstås som forudsætninger for et forbedret psykisk arbejdsmiljø på de to skoler.

### **Outcome-mål: Fælles opgaver og løsninger i trio**

Outcome-målet *fælles opgaver og løsninger i trio* er funderet i BALANCE-projektets beskrivelse og egen formulerede programteori (jf. problemfelt og bilag 1). Målet er, at trio

en skal agere som en gruppe med fælles opgaver og løsninger inden for de individ- og organisationsrettede interventionskomponenter, dvs. understøtte arbejdsmodifikationsaftaler og læreres deltagelse i stresshåndteringskurser samt samarbejde om tiltag, som kan forbedre det psykiske arbejdsmiljø generelt på skolen med udgangspunkt i det selvvalgte arbejdsmiljøtema. Dette *outcome*-mål vil blive søgt afdækket ved, at der i interviewene

spørges åbent til hvad trio'en har arbejdet med, herunder hvilke tiltag og initiativer trio'en har igangsat (jf. bilag 2.1 og bilag 2.2)

**Outcome-mål: Ændringer i holdning, værdier og viden om psykisk arbejdsmiljø**

*Ændringer i holdning, værdier og viden om psykisk arbejdsmiljø* udgør andet outcome-mål for psykisk arbejdsmiljø. Dette outcome-mål er første trin i progressionslinjen af kæden af effekter. Derudover er outcome-målet teoretisk funderet i teorien om mentale modeller, hvorfor dette outcome-mål vil blive uddybet i teori-afsnittet.

**Outcome-mål: Ændring af adfærd og praksis i forhold til psykisk arbejdsmiljø**

Det tredje outcome-mål for det psykiske arbejdsmiljø set fra trio-medlemmernes perspektiv er *Ændring af adfærd og praksis i forhold til psykisk arbejdsmiljø*. Målet med BALANCE-projektet som arbejdsmiljøintervention er at forbedre lærernes mentale helbred og psykiske velbefindende og derigennem fastholde arbejdsevnen. Igennem denne proces med en organisationsrettet intervention bliver en ændring i arbejdsmiljøpraksisser i organisationen essentiel (Nielsen og Abildgaard 2013:290). Da trio-medlemmerne kan ses som nøgleaktører i forhold til skolernes arbejdsmiljøpraksisser, er det relevant at undersøge, hvorvidt processen med trio-arbejdet har ført ændringer i arbejdsmiljøpraksisser inden for organisationen med sig. Som progressionslinjen af kæden af effekter viser, antages det, at en ændring i holdning, værdier og viden på sigt kan medføre en ændring af adfærd og praksis i forhold til arbejdsmiljø. Det er dog vigtigt at have for øje, at adfærdsændringer kan tage tid. Outcome-målet er operationaliseret ved, at der spørges åbent til, om de enkelte trio-medlemmer har ændret adfærd og praksis i forhold til at arbejde med psykisk arbejdsmiljø og at håndtere lærere i nedsat psykisk trivsel (jf. bilag 2.1 og bilag 2.2)

Foregående afsnit om KMO-konfigurationer har haft til formål at præsentere de underliggende mekanismer og kontekstuelle faktorer, der forventes at have betydning for sammenhængen mellem processen med trio-arbejdet og det psykiske arbejdsmiljø fra trio-medlemmernes perspektiv. I det følgende afsnit vil KMO-konfigurationerne blive fremstillet grafisk i en programteori.

### **Evalueringens programteori**

Foregående beskrivelse af specialets KMO-konfigurationer vil i en realistisk evaluering kunne fremstilles grafisk i en programteori (jf. den realistiske evalueringsskema). Den realistiske evaluering tager således udgangspunkt i en opstillet programteori, der er vist i figur 3. Programteorien indeholder de ovenstående KMO-konfigurationer, der er teoretisk eller empirisk baserede antagelser om, hvordan mekanismen i en given kontekst forventes at skabe sammenhæng mellem den uafhængige variabel og den afhængige variabel (Pedersen 2012:89). Programteorien udgør et centralt element ved udførelse af den realistiske evaluering, da den kan ses som styrende for evalueringen. En programteori kan være enkel eller meget kompleks, men det centrale er at tydeliggøre forestillingerne om, hvordan en given indsats tænkes at virke fra input til outcome (Dahler-Larsen 2009:54, 60). Trods en omhyggelig evaluering kan det være vanskeligt at fortolke evalueringens resultater uden en programteori, hvor disse processer synliggøres. På den måde er programteorien i den realistiske evaluering et redskab til at åbne "den sorte boks", så der ikke kun er en beskrivelse af, hvad der er input og outcome men også hvilke processer, der sker herimellem (Funnel & Rogers 2011:5).

Til opbygning af programteoriens begrundede forestillinger om, hvordan og hvorfor en indsats tænkes at virke, ligger der en metodisk frihed og pragmatisk tilgang til hvilke kilder, der kan anvendes. Dette kan være flere forskellige teoretiske eller empiriske baserede kilder f.eks. tidligere undersøgelser, fagfolks erfaringer, faglig teori, sund fornuft osv. (Dahler-Larsen 2009:54-55). Som belyst i foregående afsnit om KMO-konfigurationer, er der både anvendt teori om mentale modeller og sociale processer (se teori-afsnit for nærmere uddybning) i opstillingen af de kausale processer, der antages at være mellem indsatsen og outcome. Derudover er der, som nævnt tidligere, inddraget eksisterende indsamlet empiri fra BALANCE-projektet, som har kunnet bidrage til information om processen.

### **Præsentation af evalueringens programteori**

I specialet foretages en evaluering af processen med trio-arbejdet, hvor der i processen med trio-arbejdet i alt indgår tre input: 1) trio-uddannelse, 2) seminar for alle lærere og trio på hver skole og 3) sparringsmøder med Arbejdsmiljø København (AMK). Af hensyn til specialets tidsmæssige og ressourcemæssige rammer vil der ikke blive evalueret på hvert enkelt input for sig. De tre input skal derfor forstås samlet som processen med trio-arbejdet, hvor evalueringen vil undersøge de muligheder og udfordringer, der opstår i processen mellem



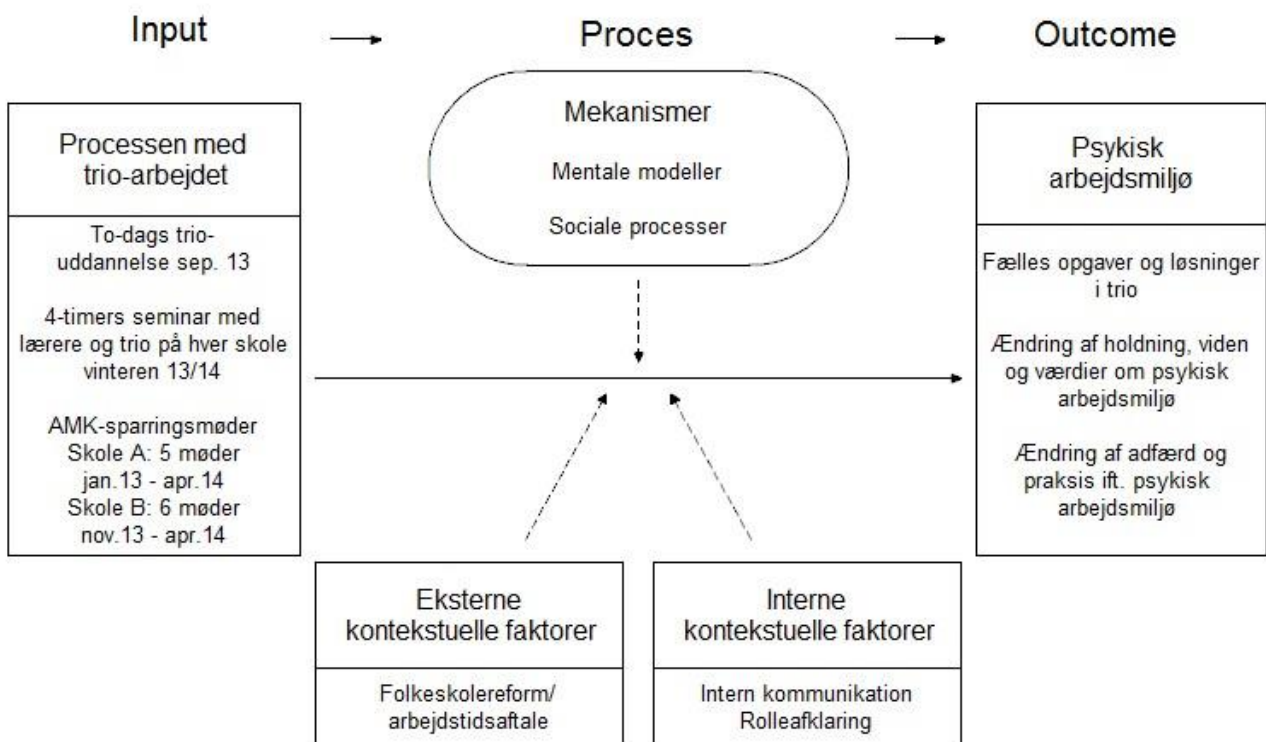
input og outcome. Som det fremgår af programteorien i figur 3, har de tre input tidsmæssigt ikke foregået på samme tid. Hvor trio-uddannelsen har foregået som en indledende uddannelse i efteråret 2013, har seminaret og de efterfølgende sparringsmøder med AMK været en længere proces, der har strakt sig til foråret 2014. Hver trio på interventionsskolerne skulle have seks sparringsmøder med AMK. Som følge af en presset kalender fik trioene på flere skoler lov til at lægge nogle af sparringsmøderne sammen og holde færre, men udvidede møder. Dette har Skole A gjort, hvilket har resulteret i fem møder, hvor Skole B har afholdt de planlagte seks møder. Af programteorien fremgår der derudover interne og eksterne kontekstuelle faktorer og underliggende mekanismer, der tænkes at kunne påvirke outcome-målene og dermed fremme eller hæmme en forbedring af det psykiske arbejdsmiljø. De underliggende mekanismer, der forventes at kunne påvirke processen er trio-medlemmernes *mentale modeller* samt projektets *sociale processer*, hvori der indgår kompetenceudvikling, commitment og involvering. Disse underliggende mekanismer er teoretisk funderede og vil blive uddybet i teoriafsnittet. De interne kontekstuelle faktorer, der tænkes at have indflydelse på processen er *intern kommunikation* i trioene samt *rolleafklaring*. Desuden er der i kraft af skolekonteksten også inddraget

*folkeskolereformen/arbejdstidsaftale* som eksterne kontekstuelle faktorer, der kan komme til udtryk som organisatoriske ændringer lokalt på den enkelte skole. Det antages at disse underliggende mekanismer og kontekstuelle faktorer udgør et samspil i processen med trio-arbejdet, der kan vise en effekt på det psykiske arbejdsmiljø og de tre outcome-mål, set fra trio-medlemmernes perspektiv. Samtidig skal det pointeres, i kraft af den kritisk realistiske dybe ontologi, at virkeligheden er et komplekst socialt system, hvorfor der kan eksistere andre kontekstuelle faktorer og underliggende mekanismer af betydning for processen, der ikke er medtaget i den opstillede programteori, men som kan vise sig i analysen.

### 3.3. Opsamling på specialets forskningsdesign

Dette afsnit har indkredset specialets forskningsdesign. Specialet gør både brug af det multiple casestudiedesign, og evalueringens design med den realistiske evalueringsmodel.

Figur 3: Evalueringens programteori



Kombinationen med casestudiedesignet og den realistiske evaluering kan bidrage til en dybere forståelse og forklaring på, hvordan processen med trio-arbejdet virker på det psykiske arbejdsmiljø og under hvilke betingelser i et komplekst genstandsfelt (Yin 2003:15). Casestudiet og den realistisk evaluering tillægger konteksten en særlig betydning. Hvor

casestudiet anser konteksten som værende en del af casen (jf. Yins definition), anser den realistiske evaluering konteksten som betydningsfuld faktor for interventionens virkning på outcome. Samtidig kan den interventionistiske indsats være svær at skelne fra den omkringværende kontekst. Jf. den kritiske realisme knytter mekanismebegrebet sig til forskerens abstraktionsevne til at slutte på baggrund af, hvad der observeres og fortolkes ved fænomenet i en given kontekst. Som belyst er de underliggende mekanismer, *mentale modeller* og *sociale processer*, der undersøges i specialet, teoretisk funderede. Disse vil blive uddybet i det følgende teoriafsnit.

## 4. Teori

Ifølge Biron og Karanika-Murray (2014) er der behov for teoriudvikling inden for proces- og effektevaluering af interventioner, da det kan være med til at belyse, *hvad* der skal evalueres (2014:87-88). Modsat organisatorisk forandringsteori har organisatorisk interventionsteori ikke kunnet forklare forandringsprocesserne og betingelserne for virkningen af interventionen på de ønskede effekter (Biron & Karanika-Murray 2014:87-88). I dette speciale ønskes der med inddragelse af teori en forståelse af processen med trio-arbejdet og en forklaring på processens virkninger på det psykiske arbejdsmiljø.

I det følgende afsnit vil specialets teoretiske fundament blive præsenteret, uddybet samt operationaliseret. De to teoretiske perspektiver er hhv. Karina Nielsen og Raymond Randalls (2013) *mentale modeller* og Kjeld Nielsen og Louise Møller Pedersens (2014) *sociale processer*. Disse teoretiske briller kan bidrage til processuel viden om trio-arbejdet, idet de kan hjælpe til at afdække de underliggende mekanismer i processen med trio-arbejdet for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Inden for et kritisk realistisk perspektiv søges der med teorierne at afdække de underliggende strukturer og mekanismer i det reale domæne, som generer de oplevede fænomener i det empiriske domæne.

### 4.1 Mentale modeller

Mentale modeller vil i det følgende blive gennemgået og operationaliseret som teoretisk perspektiv. Afsnittet tager primært udgangspunkt i Nielsen og Randalls (2013) procesevalueringmodel, hvor mentale modeller indgår som et centralt element. Det kan her nævnes, at Nielsen & Randall (2013) var en af de mest anvendte referencer til en teoretisk forståelsesramme for interventionsprocesser på forskningskonferencen "Work, Stress and

Health” i Atlanta i juni 2015<sup>5</sup>. Derudover tages der udgangspunkt i Nielsen og Abildgaards (2013) model for både proces- og effektevaluering. Jf. problemfeltet anses aktørenes mentale modeller som værende centrale mekanismer, der kan generere sammenhængen mellem den organisationsrettede intervention og interventionens effekter. Dette vil blive uddybet i det nedenstående afsnit.

Inden for nyere forskning er der kommet en øget interesse i at undersøge, hvordan aktørernes tolkninger og vurderinger af organisationsrettede interventioner er linket til outcome gennem den måde, hvorpå disse tolkninger og vurderinger styrer nøgleaktører og andre interessenters adfærd. Medarbejdere, ledere og andre interessenter kan have forskellige og modstridende dagsordner, der kan påvirke deres adfærd og reaktion i forhold til den organisatoriske intervention. Ud fra dette perspektiv kan disse underliggende psykologiske processer derved hjælpe til at forklare forandringsresultater som følge af en organisationsrettet intervention. Dette perspektiv er dog sjældent blevet undersøgt i interventionsforskningen, hvorfor mentale modeller er relevant at anvende i dette speciale (Nielsen & Randall 2013:607).

Nielsen & Randalls teoretiske perspektiv på mentale modeller er inspireret af *sensemaking*-begrebet af organisationsteoretikeren Karl E. Weick (Nielsen & Randall 2013:607). Mentale modeller kan forstås som individets fortolkningsramme i forhold til at tilskrive en oplevelse mening, eksempelvis en organisationsrettet intervention:

*”Mental models are used to make sense of the world and explicit efforts at sense making take place when the world is perceived to be different from the expected state of the world, e.g., when changes at work are occurring”* (Weick et al. 2005 i Nielsen & Randall 2013:607).

Individer udvikler mentale modeller, der guider deres forståelse af omgivelserne. På den måde er de mentale modeller medbestemmende for, hvordan bestemte situationer fortolkes af individet, og hvordan individet derefter reagerer herpå (Nielsen & Abildgaard 2013:284-285). Mentale modeller skal dog ikke forstås som værende medfødt, men derimod udviklet over tid som følge af de erfaringer og oplevelser, individet har gjort sig og været udsat for. Dele af de mentale modeller kan være mere eller mindre ubevidste og hjælper os til at agere i forskellige situationer (Bottrup et al.2002:45).

---

<sup>5</sup> Kilde: Seniorforsker fra NFA, Jesper Kristiansen, deltog i denne forskningskonference.

I relation til dette speciale omhandlende en organisationsrettet intervention kan trio-medlemmerne på Skole A og Skole B således have forskellige interesser i samt forestillinger om og syn på interventionen, i kraft af deres mentale modeller. Dette kan bidrage til at forklare trio-medlemmernes roller og adfærd gennem interventionen (Nielsen & Randall 2013:607; Biron & Karanika-Murray 2014:90). Trio-medlemmernes mentale modeller vil således indirekte påvirke interventionens effekter ved, at de mentale modeller vil influere aktørernes adfærd. De individuelle mentale modeller vil dermed guide trio-medlemmernes forståelse og fortolkning af deres omgivelser samt måder, hvorpå de vil reagere (Nielsen & Abildgaard 2013:284). I de kvalitative interviews kan trio-medlemmernes mentale modeller komme til udtryk på forskellig vis bl.a. i den måde, hvorpå de omtaler BALANCE-projektet og processen med trio-arbejdet.

#### **4.1.1. Mental model om behov og forventning til intervention**

Ud fra tidligere forskning er der blevet argumenteret for, at medarbejdere og ledelse skal være af den opfattelse, at der er et problem, der skal adresseres og være af den overbevisning at interventionen vil have en effekt i forhold til at adressere problemet, for at kunne opnå en interventionseffekt. Samtidig skal aktørerne i organisationen være motiverede til aktivt at støtte interventionen igennem deltagelse. Dette kan knyttes til aktørernes mentale modeller, hvor flere studier har kædet graden af aktørernes stemning for - og aktive støtte til implementering af forandring til forandringseffekter (Nielsen & Randall 2013:607). Det ovenstående aspekt af mentale modeller som underliggende mekanisme formodes at have haft en betydning for trio-medlemmernes engagement og motivation for det videre trio-arbejde. Dette aspekt af mentale modeller vil blive operationaliseret ved, at der i interviewet spørges til, hvorfor de to skoler valgte at deltage i BALANCE-projektet og på hvis initiativ, samt deres forventninger til BALANCE-projektet og trio-arbejdet.

#### **4.1.2. Fælles mentale modeller**

Mentale modeller er individuelle i den forstand, at individet besidder sin egen fortolkningsramme. Over tid kan der dog udvikles fælles mentale modeller til at forstå og fortolke verden blandt aktører, der arbejder sammen i en organisation, som følge af at der deles oplevelser og erfaringer. Inden for en organisationsrettet intervention tænkes det, at aktører med fælles mentale modeller vil have samme opfattelse af interventionen og derudfra

reagere på en lignende måde. Hvis en gruppe medarbejdere således har en fælles forståelse af, at interventionen vil være til fordel for dem, vil de arbejde som en enhed dermed fremme processen mod interventionens succes. Hvis der derimod ikke er blevet udviklet fælles mentale modeller, og aktørerne således har forskellige mentale modeller, kan dette resultere i forskellige interesser og modstridende dagsordner, der i sidste ende kan hæmme en effektiv implementering af interventionen (Nielsen & Abildgaard 2013:284-285; Nielsen og Randall 2013:608). I denne evaluering af processen med trio-arbejdet søges der i analysen at identificere eventuelle fælles mentale modeller trio-medlemmerne imellem. Dette kan eksempelvis komme til udtryk i deres måde at forstå BALANCE-projektet og trio-arbejdet. Det tænkes, at trio-medlemmer uden en fælles mental model om indholdet for trio-arbejdet og hvorledes trio-arbejdet skal arrangeres, fordeles etc. kan medføre forskellige problematikker i det indbyrdes trio-samarbejde og dermed hæmme processen med trio-arbejdet. Omvendt vil en fælles mental model blandt trio-medlemmerne om BALANCE-projektet og trioens arbejde som meningsgivende og fordelagtig for det psykiske arbejdsmiljø ifølge teorien kunne fremme processen.

#### **4.1.3 Ændring af mentale modeller som følge af interventionen?**

For at der kan forekomme reelle forandringer i det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen som følge af en organisationsrettet intervention, må ledelse og medarbejdere aflære gamle mentale modeller og samtidig lære nye (Nielsen og Randall 2013:608). Det er derfor relevant at undersøge, om processen med trio-arbejdet har bevirket en ændring i trio-medlemmernes mentale modeller. For at kunne afdække, hvorvidt en organisatorisk intervention har ført til forandringer, argumenterer Nielsen og Abildgaard (2013) ligeledes for, som et første trin at undersøge en ændring i holdning, værdier og viden om psykisk arbejdsmiljø set ud fra aktørernes mentale modeller (Nielsen & Abildgaard 2013:288, 290). Ændringer i de mentale modeller, der skal forstås som *ændring af holdning, værdier og viden om psykisk arbejdsmiljø* fungerer, som tidligere beskrevet, som ét af evalueringens tre outcome-mål for det psykiske arbejdsmiljø ud fra trio-medlemmernes perspektiv. Denne eventuelle ændring i trio-medlemmernes mentale modeller operationaliseres ved, at der i interviewene bl.a. spørges til, om trio-medlemmerne har ændret syn på psykisk arbejdsmiljø og lærere i nedsat psykisk trivsel, og om trio-medlemmerne har opnået ny viden. Spørgsmålene er formuleret åbent, da

det ønskes at undersøge trio-medlemmernes umiddelbare tanker herom. Der er dog formuleret eksempler ind i interviewguiden (Jf. bilag 2.1 og bilag 2.2).

Ovenstående afsnit har været en uddybning af, hvorledes *mentale modeller* som teoretisk perspektiv vil blive anvendt i specialet. I det følgende vil der være en beskrivelse af specialets andet teoretiske perspektiv *sociale processer*, hvori *kompetenceudvikling*, *commitment* og *involvering* indgår som nøgleaspekter.

#### **4.2. Sociale processer**

Kjeld Nielsen og Louise Møller Pedersen (2014) har udviklet begrebet *sociale processer*, der kan øge kvaliteten af human resource praksisser (HRP), herunder arbejdsmiljøarbejdet i en organisationsrettet intervention. Kvaliteten af HRP skal forstås som "*...the extent to which targets are met from the perspective of the management and employees*" (Nielsen & Pedersen 2014:6). Dette kan være mål, der relaterer sig til profit eller organisationens mål om at overleve på lang sigt, herunder et mål, der relaterer sig til organisationens psykiske arbejdsmiljø.

Med dette perspektiv kan praksisser inden for arbejdsmiljøarbejdet ses som værende indlejret i sociale processer mellem ledere og mellem ledelse og medarbejdere. Disse sociale processer kan siges at have indflydelse på kvaliteten af arbejdsmiljøarbejdet. Nielsen og Pedersen (2014) har i to uafhængige casestudier<sup>6</sup> vedrørende HRP induktivt identificeret tre nøgleaspekter inden for sociale processer og kvaliteten af human resource praksisser. Disse tre nøgleaspekter er *competence development*, *commitment* og *involvement*. Disse sociale processer ansues som essentielle for interventionens resultater (Nielsen og Pedersen 2014:3,9). I dette speciale ansues de sociale processer for væsentlige for kvaliteten af trio-arbejdet som organisationsrettet intervention og derigennem forbedring af det psykiske arbejdsmiljø. Sociale processer som begreb er dermed relevant i forhold til at undersøge processen med trio-arbejdet, da dette kan bidrage til at identificere de mekanismer i trio-arbejdet, der enten fremmer eller hæmmer outcome. I det følgende vil der forekomme en nærmere definition og operationalisering af de tre nøgleaspekter.

---

<sup>6</sup> De to uafhængige casestudier omhandler Virksomhed A og Virksomhed B. Virksomhed A er en industrivirksomhed, hvor evalueringens fokus var på de sociale interaktioner mellem ledere og medarbejdere i implementeringsprocessen af ny procesteknologi og forbedring af virksomhedens produktionsteam. Virksomhed B er inden for træindustrien, hvor evalueringens fokus var på at forbedre sikkerhedsarbejdet gennem fire organisationsrettede interventioner, hvor både ledere og medarbejdere var involverede (Nielsen & Pedersen 2014:6).

#### 4.2.1. Kompetenceudvikling

Kompetenceudvikling kan defineres som *"The individual's increased capabilities and skills for solving tasks"* (Nielsen & Pedersen 2014:4). Nøgleaspektet henviser således til individets øgede evner, kvalifikationer eller bedre kompetencer til at løse opgaver. I kraft af de tre input (jf. programteorien) i processen med trio-arbejdet antages det, at trio-medlemmerne vil få øgede evner og øget viden til at udføre og varetage trio-arbejdet og derigennem vil kunne forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Kompetenceudvikling antages derfor at være en underliggende mekanisme, der kan fremme processen med trio-arbejdet og dermed en forbedring af det psykiske arbejdsmiljø set fra trio-medlemmernes perspektiv. Kompetenceudvikling er operationaliseret ved, at der spørges ind til hvilket udbytte trio-medlemmerne har fået af de tre input i processen med trio-arbejdet og om trio-medlemmerne har følt sig klædt på til at varetage trio-arbejdet i BALANCE-projektet.

#### 4.2.2. Commitment

Commitment bliver af Nielsen og Pedersen (2014:4) defineret som: *"A passive form of the individual motivation to do something"*. Commitment henviser således til individets passive motivation og engagement til at udføre opgaven. Samtidig er der også et aspekt af forpligtelse i *commitment* i forhold til, i hvilken grad aktørerne føler sig forpligtet overfor organisationen, at gennemføre projektet etc. Forpligtelsesaspektet i commitment-begrebet er kommet til udtryk i interviewene, hvilket vil blive nærmere behandlet i analysen. Det antages, at commitment vil være en underliggende mekanisme i processen med trio-arbejdet, idet trio-medlemmernes engagement og forpligtelse til trio-arbejdet vil bidrage til at fremme processen til forbedring af det psykiske arbejdsmiljø. Dette nøgleaspekt er bl.a. operationaliseret ved, at der i interviewene spørges til trio-medlemmernes engagement og motivation for trio-arbejdet (jf. interviewguide i bilag 2.1 og bilag 2.2). I analysen vil både det danske ord "engagement" og det engelske udtryk "commitment", hvor commitment vil henviser til forpligtelsesaspektet.

#### 4.2.3. Involvering

Nielsen og Pedersen (2014:4) definerer involvering som: *"The active form of an individual's responsibility for doing something"*. Involvering henviser således til aktørens aktive involvering i f.eks. opgaven eller projektet. Involvering er operationaliseret ved, at der bl.a. spørges til opgavefordelingen i trioen, oplevelsen af arbejdsbyrden i trio-arbejdet samt



opfattelsen af deres eget aktivitetsniveau i trioen. Derudover spørges der til, om de oplever at have været lige involverede i trio-arbejdet, og om dette har været på eget initiativ, hvor trio-medlemmerne har kunnet sætte dagsordenen, eller om det snarere har været ledelsen.

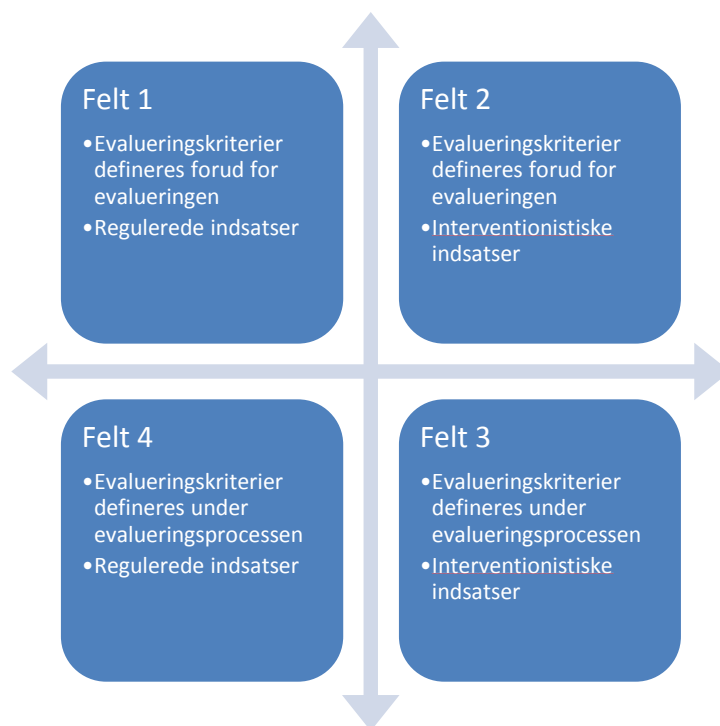
Dette teoriafsnit har beskrevet specialets teoretiske perspektiver, hhv. *mentale modeller* og *socialle processer*. I analysen søges der ved brug af disse teorier at kunne afdække de underliggende mekanismer, der kan bidrage til forklaring på sammenhængen mellem processen med trio-arbejdet og outcome.

## **5. Succeskriterier for evalueringen**

Som beskrevet i afsnit om evalueringsdesign er opstilling af succeskriterier et væsentligt element i en evaluering, da de ligger til grund for evalueringens værdidom, som interventionen vil vurderes ud fra. I det følgende afsnit vil der være en synliggørelse af de succeskriterier, der udgør evalueringens værdigrundlag.

Ifølge Krogstrup (2006) har evalueringens genstandsfelt en betydning for, hvorledes succeskriterierne opstilles. Som belyst kan genstandsfeltet i dette speciale betragtes som *vildt*. Samtidig er der tale om en interventionistisk indsats. Som referenceramme for fremstilling af sammenhængen mellem indsatsstypen, dvs. genstanden og evalueringens succeskriterier, kan modellen i figur 4 inspireret af Krogstrup (2006) inddrages.

Figur 4: Genstandsfelt og kriterier (Krogstrup 2006:43)



Grundet den interventionistiske indsats kan denne evaluering placeres i *felt 3*. Samtidig vil det i kraft af genstandsfeltets karakteristika være uhensigtsmæssigt at opstille succeskriterier forud for interventionens start. Fastsættelsen af kriterierne er derfor blevet opstillet undervejs i opbygningen af programteorien, og dermed ikke før evalueringens start. Da der ikke vil være en eftermåling i dette projekt, vil det ikke være muligt at måle, hvorvidt der er sket en forandring i outcome-målene. Derfor vil opstillingen af succeskriterierne have til formål at give et retrospektivt billede af processen med trio-arbejdet i forhold til det psykiske arbejdsmiljø.

Da BALANCE-projektet både har fokus på lærere i nedsat psykisk trivsel samt på hele lærergruppen, er det første outcome-mål, *fælles opgaver og løsninger*, opdelt i hhv. hele lærergruppen på skolen og lærere i nedsat psykisk trivsel. Ved de efterfølgende to outcome-mål, *ændring af holdning, værdier og viden om psykisk arbejdsmiljø* og *ændring af adfærd og praksis i forhold til psykisk arbejdsmiljø* vil der ikke være en skelnen mellem hhv. hele lærergruppen og lærere i nedsat psykisk trivsel. Da succeskriterierne vil blive vurderet ud fra kvalitative interviews, fremgår succeskriterierne som mere "bløde" formuleringer. Tabel 1 viser en oversigt over evalueringens succeskriterier for hvert outcome- mål.

Tabel 1 - Succeskriterier for outcome-mål

Trioens målgruppe	Teoretisk baggrund	Succeskriterium	Instrument og indikator
Hele lærergruppen	Programteori  BALANCE-projektet	Trio-medlemmerne skal give udtryk for at de samarbejder om tiltag, der har til hensigt at forbedre det psykiske arbejdsmiljø for hele lærergruppen med særligt fokus på det valgte arbejdsmiljøtema	Gruppeninterview med TR og AMR og interview med ledelsesrepræsentanter  Interviewtema: Trio-arbejdet (fælles opgaver og løsninger)
<b>Fælles opgaver og løsninger i trioen</b>	Programteori  Lærere i nedsat psykisk trivsel  BALANCE-projektet	Trio-medlemmerne skal give udtryk for at de understøtter arbejdsmodifikationsaftaler og læreres deltagelse i stresshåndteringskurser	Gruppeninterview med TR og AMR og interview med ledelsesrepræsentanter  Interviewtema: trio-arbejdet (fælles opgaver og løsninger)
<b>Ændring af holdning, værdier og viden om psykisk arbejdsmiljø</b>	Programteori,  Hele lærergruppen inkl. lærere i nedsat psykisk trivsel  Effektprogressionslinje  Mentale modeller	Trio-medlemmerne skal give udtryk for at de har ændret deres syn på eller fået viden om psykisk arbejdsmiljø, herunder lærere i nedsat psykisk trivsel	Gruppeninterview med TR og AMR og interview med ledelsesrepræsentanter  Interviewtema: ændringer – psykisk arbejdsmiljø
<b>Ændring af adfærd og praksis i forhold til psykisk arbejdsmiljø</b>	Programteori,  Hele lærergruppen inkl. lærere i nedsat psykisk trivsel  Effektprogressionslinje	Trio-medlemmerne skal give udtryk for at de har ændret adfærd og praksis vedrørende det psykiske arbejdsmiljø, herunder at håndtere eller hjælpe lærere i nedsat psykisk trivsel	Gruppeninterview med TR og AMR og interview med ledelsesrepræsentanter  Interviewtema: ændringer – psykisk arbejdsmiljø

## 6. Metode

Da der i specialet søges en forståelse af hvilke udfordringer og muligheder trio-medlemmerne har oplevet i processen med trio-arbejdet, er den kvalitative metode fundet bedst egnet til at indfange disse processer. Dette afsnit har til hensigt at uddybe de metodiske overvejelser, der er knyttet til den kvalitative metode, der er anvendt i specialet.

Inden beskrivelsen af hvorledes den kvalitative metode anvendes i specialet, vil det indledningsvist kort berøres, hvordan jeg fik kontakt til feltet og lavet interviewaftaler med trioer på hhv. Skole A og Skole B. Dette er nærmere uddybet i bilag 3.

I efteråret 2014 gennemførte jeg et praktikophold på sociologiuddannelsen på BALANCE-projektet, hvor jeg således fik kendskab og kontakt til specialets genstandsfelt. Efter udvælgelsen af de to undersøgelsesenheder i dette speciale, blev det via en invitation og mailkorrespondance med hhv. Skole A og Skole B, nærmere aftalt at foretage interviews med trio-medlemmerne på de to skoler. I denne invitation pointerede jeg trio-medlemmernes anonymitet i undersøgelsen, og at jeg ville behandle datamaterialet med fortrolighed.

### 6.1 Gruppe- og enkeltmandsinterview

Som nævnt i beskrivelsen af BALANCE-projektet har der i trioer i BALANCE-projektet kunne indgå en eller flere ledelsesrepræsentanter samt tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter. På Skole A indgår der i alt tre trio-medlemmer i interviewene, hvor der på Skole B indgår fire trio-medlemmer. Da trioens sammensætning består af ledelsesrepræsentanter og medarbejderrepræsentanter, er det valgt ikke at foretage et fælles gruppeinterview med hele trioer på hver af de to interventionsskoler. I kraft af denne sammensætning i trioer er der en magtasymmetri blandt trio-medlemmerne, hvorfor det blev fundet mest hensigtsmæssigt at opdele interviewene i hhv. ledelses- og medarbejdersiden i trioer. Adskillelsen af hhv. medarbejder- og ledelsesrepræsentanter åbner således op for, at de enkelte trio-medlemmer kan ytre sig mere frit og forholde sig kritisk til de øvrige trio-medlemmer. Da arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanten udgør medarbejdersiden i trioer, fandt jeg det hensigtsmæssigt at lade dem indgå i et gruppeinterview på hhv. Skole A og Skole B. Det blev valgt at lade de to ledelsesrepræsentanter på Skole B indgå i to enkeltmandsinterviews, da den administrative leder forstås som en mellemliderposition, hvorfor ledelsesrepræsentanterne ikke befinder sig på samme niveau i ledelseshierarkiet. Tabel 2 viser oversigt over interviewene på hhv. Skole A og Skole B.

**Tabel 2 - Interviewoversigt**

Form	Skole A (3 informanter)	Skole B (4 informanter)
Gruppeinterview	Tillidsrepræsentant A	Tillidsrepræsentant B
	Arbejdsmiljørepræsentant A	Arbejdsmiljørepræsentant B
Enkeltmandsinterview	Ledelsesrepræsentant A (souschef)	Ledelsesrepræsentant B1 (skoleleder)
		Ledelsesrepræsentant B2 (administrativ leder)

I specialet indgår der i alt fem interviews, heraf to interviews på Skole A og tre interviews på Skole B. På førstnævnte skole blev der foretaget et gruppeinterview med tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten og et enkeltmandsinterview med ledelsesrepræsentanten på to forskellige dage i den nævnte rækkefølge. På skole B blev der foruden gruppeinterviewet med tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten foretaget to enkeltmandsinterview med hhv. skolelederen og den administrative leder. Interviewene på Skole B foregik samme dag lige efter hinanden i den nævnte rækkefølge.

## 6.2. Det kvalitative semistrukturerede interview

Interviewene i dette speciale kan karakteriseres som semistrukturerede interviews, hvor strukturen kan minde om en hverdagsamtale, men som dog har et bestemt formål og er struktureret efter en interviewguide (Bilag 2.1 og bilag 2.2). Interviewguiden er opdelt i forskellige temaer og med forslag til spørgsmål. I det semistrukturerede interview er det ikke sikkert, at temaerne og de dertilhørende spørgsmål vil følge den samme rækkefølge, som det er sat op i interviewguiden. Samtidig kan der stilles opfølgende spørgsmål, der ikke er inkluderet i interviewguiden. På den måde adskiller det sig både fra den åbne hverdagsamtale og det lukkede spørgeskema. Interviewet er fokuseret på nogle bestemte temaer, som der spørges ind til ved hjælp af åbne spørgsmål. Det bliver således op til informanten selv at bringe de informationer frem, som vedkommende finder vigtige inden for temaet (Kvale & Brinkmann 2009:45, 49; Bryman 2008:438). Denne præmis ved kvalitative interviews er vigtig at have for øje i de kvalitative interviews, der indgår i specialet. I interviewene er det således trio-medlemmernes egen opfattelse, der kommer til udtryk samt trio-medlemmernes selektion og version af de informationer og oplevelser, der bringes frem. I det kvalitative interview produceres viden socialt i et samspil mellem interviewer og informant, der agerer i forhold til hinanden. Derigennem sker der en gensidig påvirkning. Den producerede viden i interviewet kan således siges at være konstitueret af det samspil, der

opstår i interviewsituationen. Dette bevirker samtidig en epistemologisk præmis ved det kvalitative interview, da en anden interviewer vil kunne skabe en anden interaktion og dermed producere en anden viden (Kvale & Brinkmann 2009:50). Samtidig vil der i gruppeinterviewet opstå dynamik og interaktion mellem tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten, hvilket ligeledes vil have betydning for interviewstrukturen og den viden, der produceres i interviewet (Brinkmann 2014:44). Undervejs i et interview kan informanter som følge af refleksion over de stillede spørgsmål ændre deres beskrivelse eller oplevelser af et tema. Dette kan eksempelvis være hvis informanter oplever nye aspekter af det fænomen, de beskriver. På den måde kan interviewerens spørgsmål give anledning til refleksionsprocesser, der kan danne grobund for læreprocesser og forandring. Dette oplevede jeg gjorde sig gældende i løbet af de fem interviews (Kvale & Brinkmann 2009:49).

### **6.3. Interviewguide, lydoptagelser og transskribering**

Som beskrevet er specialets interviews udført som semistrukturerede interviews ud fra en interviewguide. På baggrund af specialets programteori er der udarbejdet en interviewguide til hhv. gruppeinterviewet med tillidsrepræsentanten og arbejdsmiljørepræsentanten (jf. bilag 2.1. der indgår i det printede projekt) og til enkeltmandsinterview med ledelsesrepræsentanterne (jf. bilag 2.2 der er vedlagt på cd-rom). Ved interviewene for både Skole A og Skole B er der brugt samme interviewguide. Da de samme tematikker ønskes belyst ud fra de forskellige trio-medlemmers perspektiv, er de to interviewguider for hhv. medarbejder- og ledelsessiden i trioen stort set identiske bortset fra enkelte spørgsmål og formuleringer, der er tilpasset hhv. ledelses- og medarbejdersiden i trio. De fem interviews er blevet afholdt i et lokale på hhv. Skole A og Skole B. Interviewene har hver været 50-75 minutter. Interviewene er blevet optaget på diktafon og transskriberet (jf. bilag 4-8, for bilagsoversigt se afsnit 11. bilag) med henblik på dokumentation og grundlag for analysen. Ved citatinddragelse i analysen vil der efterfølgende blive henvist til hhv. ledelsesrepræsentant A eller tillidsrepræsentant- og arbejdsmiljørepræsentant A på Skole A. På Skole B vil der ligeledes blive henvist til hhv. ledelsesrepræsentant B1 (skoleleder), ledelsesrepræsentant B2 (administrativ leder) eller tillids- og arbejdsmiljørepræsentant B på Skole B.

De fem kvalitative interviews fordelt på Skole A og Skole B udgør den kvalitative empiri, som den følgende analyse vil være baseret på.



## **7. Analyse**

Inden påbegyndelse af analysen vil specialets analysestrategi blive præsenteret nedenfor.

### **7.1. Analysestrategi og -opbygning**

I analysen vil casestudiedesignet komme til udtryk, ved at der indgår to forskellige cases i processen med trio-arbejdet som organisationsrettet intervention. De to cases vil løbende blive sammenlignet i analysen, hvorfor der er tale om en komparativ analyse. Da den realistiske evaluering danner rammen for specialets forskningsdesign vil analysen tage udgangspunkt i den realistiske evaluering og være struktureret omkring evalueringens programteori. Den analytiske tilgang til den indsamlede kvalitative empiri kan på baggrund heraf ses som en teoridrevet tematisk analyse (Howitt 2010:175), hvor kodningen af de kvalitative interviews i NVivo er baseret på komponenterne i evalueringens programteori. Samtidig vil der som følge af specialets kritisk realistiske tilgang også være en åben, induktiv tilgang til empirien, hvilket giver mulighed for at identificere andre underliggende mekanismer og kontekstuelle faktorer i empirien end de forventede (jf. programteorien). Med denne tilgang vil jeg således lade "empirien tale", hvilket kommer til udtryk i citatinddragelsen i analysen.

Analysen er opbygget i tre analysedele. Første analysedel vil have fokus på processen med trio-arbejdet, hvor der vil være en analyse af underliggende mekanismer og kontekstuelle faktorer, der forventes at have betydning for sammenhængen mellem trio-arbejdet og det psykiske arbejdsmiljø (jf. programteorien). Dernæst vil analysedel 2 være en analyse af effekten af trio-arbejdet på det psykiske arbejdsmiljø og hvilken betydning processen, dvs. underliggende mekanismer og kontekstuelle faktorer har på effekten. Dette leder videre til analysedel 3, der vil være en vurdering af effekterne på baggrund af evalueringens succeskriterier. I analysedel 3 vil der afslutningsvis foretages en specifikation af specialets programteori på baggrund af analysens fund (jf. den realistiske evalueringsskema).

### **7.2. Præsentation af trio-medlemmerne på Skole A og Skole B**

Som indledning til analysen vil der være en præsentation af trio-medlemmerne på hhv. Skole A og Skole B, der indgår i de fem kvalitative interviews. Dette har til hensigt at give et billede af de i alt syv informanter, deres baggrund og de dertilhørende forudsætninger i rollen som hhv. ledelses-, arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentant.



**Skole A**

På Skole A har tillidsrepræsentanten været lærer på skolen i 19 år og været i rollen som tillidsrepræsentant i ca. halvdelen af perioden. Arbejdsmiljørepræsentanten har arbejdet på Skole A i 15 år og har fungeret som arbejdsmiljørepræsentant det meste af sin tid på skolen. Souschefen på Skole A har en akademisk baggrund, men har siden erhvervet sig en læreruddannelse og arbejdet som lærer. Souschefen har været på Skole A siden 2009 i en ledelsesfunktion som leder af læringsmiljøet, men pga. udskiftning i ledelsen har han siden 2014 fungeret som souschef. De tre trio-medlemmer er alle mænd. Da souschefen er den eneste ledelsesrepræsentant i trioen, vil han blive benævnt som ledelsesrepræsentanten fra Skole A i analysen.

**Skole B**

På Skole B har tillidsrepræsentanten været ansat som lærer på skolen i ca. 16 år og været i rollen som tillidsrepræsentant i omkring 10 år. Arbejdsmiljørepræsentanten har været lærer i ca. 15 år og været ansat på Skole B i ca. fem år, hvor han har været i rollen som arbejdsmiljørepræsentant de sidste tre år. Fælles for både arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanten på Skole B er, at de har været i begge roller som hhv. arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentant og har derfor erhvervet sig begge uddannelser inden for de to tillidshverv. Skolelederen har været på Skole B i ca. fem år og før det fungerede hun i nogle år som souschef på en anden københavnsk folkeskole. Hun har oprindeligt en lærerbaggrund. Den administrative leder har været ansat på Skole B i ca. fire år, hvor hendes opgave er at styre skolens økonomi. Samtidig er hun også inde over mange pædagogiske beslutninger og formelt set er hun leder af det tekniske og administrative personale på skolen. Trio-medlemmerne er alle kvinder, undtagen arbejdsmiljørepræsentanten.

Skole A og Skole B er placeret i Københavns Kommune. På begge skoler er det samlede elevtal omkring 750 elever. Skolerne har klassetrin fra 0.-9.klassetrin med to til fire spor på hvert klassetrin. I tabel 3 fremgår antallet af lærere i juni 2014 på de to skoler på baggrund af oplysninger fra BALANCE-projektet. Derudover fremgår det af tabel 3, at ni lærere på både Skole A og Skole B har deltaget i en eller flere af de individrettede interventionsindsatser, dvs.

deltaget i koordinatorsamtaler, stresshåndteringskursus og/eller fået arbejdsmodifikation (jf. beskrivelsen af BALANCE-projektet).

**Tabel 3 - Lærere i individrettede interventionsindsatser**

	Skole A	Skole B
Antal lærere i alt	56	54
Antal lærere i individrettede interventionsindsatser	9	9

Kilde: BALANCE-projektet

### 7.3. Analysedel 1: Processen med trio-arbejdet

I analysedel 1 vil der være en undersøgelse af, hvorledes trio-medlemmerne på hhv. Skole A og Skole B har oplevet processen med trio-arbejdet. Med denne del af analysen søges der således en nærmere undersøgelse af de mekanismer og kontekstuelle faktorer, der antages at have betydning for sammenhængen mellem processen med trio-arbejdet og trio-medlemmernes opfattelse af det psykiske arbejdsmiljø. Som det fremgår af evalueringens programteori antages trio-medlemmernes mentale modeller samt de sociale processer, herunder kompetenceudvikling, commitment og involvering at være underliggende mekanismer, der har betydning for processen med trio-arbejdet. Derudover er den interne kommunikation og rolleafklaring i trio'en inddraget som interne kontekstuelle faktorer foruden folkeskolereformen og den ny arbejdstidsaftale som eksterne kontekstuelle faktorer. Disse mekanismer og kontekstuelle faktorer vil blive undersøgt i den rækkefølge i denne analysedel, samtidig med at analysen er åben for andre mekanismer og kontekstuelle faktorer, der måtte fremkomme. Som beskrevet skal skellet mellem mekanismer og kontekst forstås analytisk, da disse forstås som værende gensidige afhængige.

#### 7.3.1. Beslutning om deltagelse og forventninger til BALANCE-projektet og trio-arbejdet

Første del af analysen vil beskæftige sig med, hvorfor Skole A og Skole B valgte at deltage i BALANCE-projektet, ud fra hvilke bevæggrunde og på hvis initiativ. Derudover vil denne del af analysen undersøge, hvilke forventninger, der var til BALANCE-projektet og trio-arbejdet. Som beskrevet i teoriafsnittet kan trio-medlemmernes forventning til interventionen give en indikation for deres holdning til – og dermed mentale model om interventionen. Dette kan tænkes at påvirke deres adfærd undervejs i intervention og dermed have betydning for effekten på det psykiske arbejdsmiljø ud fra trio-medlemmernes perspektiv.

### **Ledelsesmæssigt forbehold på Skole A og Skole B om deltagelse**

I interviewene med ledelsesrepræsentanter fra både Skole A og Skole B kommer det til udtryk, at der i første omgang var et ledelsesmæssigt forbehold om deltagelsen i BALANCE-projektet. Det ledelsesmæssige forbehold fra de to skoler skyldtes, at ledelserne på begge skoler ikke ville igangsætte flere tiltag og projekter, end der allerede var, da de var bange for at deltagelse i projektet ville belastte lærerne yderligere. På Skole B skyldes det bl.a., at skolen har været igennem en lang udviklingsproces med mange tiltag som følge af skolelederens start for fem år siden (Ledelsesrepræsentant B2).

Om beslutningen om at deltage i projektet giver skolelederen på Skole B i interviewet også udtryk for, at der var et let pres fra Skolelederforeningens side. Dette skyldtes, at BALANCE-projektet var et brobyggende samarbejde mellem både arbejdstager- og arbejdsgiver på folkeskoleområdet. Deltagelse i projektet ville således have god signalværdi ud ad til for ledelsen. Ifølge skolelederen var dette pres en af grundene til, at Skole B valgte at deltage: *"...det var ikke fordi vi magtede på det tidspunkt, men det var faktisk lidt derfor vi sagde ja, sådan lidt med armen om bag på ryggen"* (Ledelsesrepræsentant B1). Dette viser, at skolelederen ikke fandt, at skole B på daværende tidspunkt havde ressourcer til at igangsætte BALANCE-projektet, men valgte dog at deltage forbeholdent.

På Skole A fortæller ledelsesrepræsentanten ligeledes om ledelsens forbehold:

*"...Så kom vores TR og vores arbejdsmiljørepræsentant faktisk med det og spurgte, de havde hørt om det tror jeg til et KLF møde og sagde at de synes faktisk om vi ikke skulle gå med i det fordi de synes det var et godt projekt fordi det både var KLF (Københavns Lærerforening, red.), det var forvaltningen og det var (...) AMK (...) Vi havde egentlig ikke været modstandere af det vi synes bare ikke at vi skulle kaste flere projekter i gang på det tidspunkt men det ville de gerne"* (Ledelsesrepræsentant A).

Det fremgår således af citatet, at Skole A valgte at deltage på tillids- og arbejdsmiljørepræsentantens initiativ. Ifølge tillidsrepræsentanten fra Skole A skete der omkring tidmeldingsfristen for BALANCE-projektet mange ting på folkeskoleområdet bl.a. konflikten om en ny arbejdstidsaftale. Bevæggrunden for deltagelse i BALANCE-projektet var ud fra et ønske om at have mulighed for at diskutere arbejdsmiljø (Tillidsrepræsentant A).

På Skole B var det ligeledes ifølge den administrative leder medarbejderrepræsentanterne i trio'en, der tog initiativ til at deltage i BALANCE-projektet. På Skole B husker tillidsrepræsentanten og arbejdsmiljørepræsentanten, at det i første omgang var tillidsrepræsentantsuppleanten, der først præsenterede projektet efter at have hørt om det på en tillidsmandsuddannelse (Tillidsrepræsentant B). Som bevæggrund for at deltage i BALANCE-projektet nævner både tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten, at Skole B forinden havde lavet en trivselsundersøgelse, der ikke var helt i top, hvilket BALANCE-projektet således gav god anledning til at få afdækket. Tillidsrepræsentanten fortæller endvidere at Skole B var meget presset, da skolen fik tilbudt at deltage i BALANCE-projektet. Arbejdsmiljørepræsentanten forklarer, at de havde forstået, at BALANCE-projektet handlede om stresshåndtering, hvor lærerne ville få nogle redskaber og eventuelt arbejdsmodifikationer. Han peger på, at dette var den primære motivation til at deltage i BALANCE-projektet (Arbejdsmiljørepræsentant B).

### **Forventede at få redskaber i trio'en på Skole A**

På Skole A formulerer ledelsesrepræsentanten sine forventninger til BALANCE-projektet således:

*"... Jeg havde i hvert fald en forventning om at jeg kunne få taget fat på at italesætte stressrelaterede ting, at vi fik mulighed for at italesætte det og især måske også fik en mulighed for at få en større accept af at blandt medarbejderne, at der er nogle af medarbejderne der er hårdere ramt end andre (...) jo så tror jeg faktisk også jeg havde en forventning om at vi fik nogle redskaber til, hvordan kunne vi gøre noget ved det"* (Ledelsesrepræsentant A).

Arbejdsmiljørepræsentanten fra Skole A giver udtryk for, at han ikke ved, hvad han havde forventet af projektet. Samtidig nævner han, på samme vis som ledelsesrepræsentanten, at han havde håbet på at få nogle redskaber, der kunne bruges til at arbejde med forebyggelse af stress på arbejdspladsen.

### **Negative forventninger hos ledelsen fra Skole B**

Begge ledelsesrepræsentanter fra Skole B havde ikke nogle særlige store forventninger til BALANCE-projektet. Ifølge den administrative leder fra Skole B var forventningen *"... bare det vi får gennemført det er rigtig fint"*. Det var således tilfredsstillende, hvis blot Skole B

gennemførte projektet, da skolen havde meget travlt på daværende tidspunkt. Denne forventning og indstilling fra ledelsen på Skole B til projektet kan tænkes at være af betydning for ledelsens adfærd og involvering i projektet (jf. teori om mentale modeller).

Skolelederen på Skole B fortæller endda, at hun havde rigtig mange *negative* forventninger til BALANCE-projektet i starten. Dette skyldes bl.a., at skolerne var i efterslæbet af konflikt og lockout (jf. problemfeltet). Skolelederen var således bekymret for, om BALANCE-projektet ville "fylde en masse vand" på de spændinger, som bl.a. konflikten muligvis havde forstærket. De negative forventninger kommer til udtryk ved, at skolelederen fortæller, at hun:

*"...næsten var småhidsig de første gange vi mødtes fordi jeg var nervøs for om det skulle blive brugt i sådan en fagpolitisk diskurs der handlede (...) om det skulle bruges og ligesom bygge argumenter op for at lærerlivet var hårdt, og om den der gamle bolværkning med at TR og arbejdsmiljørepræsentant skulle blive større altså forstået ud fra, at jeg på det tidspunkt i forvejen synes, det var vanskeligt at skabe forståelse for(...)altså i vores eget hus at få skabt en vi-fornemmelse med dem omkring vores opgave med arbejdsmiljøet, det synes jeg det var rigtig vanskeligt at rive dem fri af at deres opgave var at være sådan nogen...politibetjente"*

(Ledelsesrepræsentant B1)

Citatet ovenfor illustrerer, at der før BALANCE-projektets start eksisterede nogle vanskeligheder ved trio-samarbejdet på Skole B omkring rolle- og opgaveafklaring internt i trioen. Dette vil blive uddybet senere i analysen under rolleafklaring som kontekstuel faktor.

Samtidig pointerer begge ledelsesrepræsentanter fra Skole B, at de blev positivt overraskede. Den administrative leder beskriver, at deres forventninger steg undervejs i projektet i takt med, at ledelsen og lærerne fik inputs fra bl.a. stresshåndteringskurset og sparringsmøderne med AMK. Skolelederen udtrykker, at hun blev: *"... meget positivt overrasket (...) og jeg skiftede hurtigt over til at tænke det her faktisk kunne blive hjælpsomt"* (Ledelsesrepræsentant 1B). Skolelederen fra Skole B har således gået fra en negativ til positiv indstilling til BALANCE-projektet, hvilket kan indikere en ændring i hendes mentale model om projektet.

### **Ledelsesmæssig forventning på Skole A og Skole B om dialog og initiativ i trio**

På både Skole A og Skole B kan der identificeres en ledelsesmæssig forventning til tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten om mere involvering i trio-arbejdet, hvilket vil blive uddybet i det følgende.

På Skole A oplevede ledelsesrepræsentanten, at der som følge af BALANCE-projektet fremkom en større intern dialog i trio'en. Ledelsesrepræsentanten havde forventet, at de kunne bygge videre på dette, så både medarbejder- og ledelsessiden i trio'en sætter dagsordenen:

*"Jeg havde også forventet at BALANCE-projektet havde været med til at få medarbejdersiden af trio'en til at komme med et større indspark til hvad de synes der skulle ske af ændringer, (...) hvis trio'en skal fungere (...) altså der skal være dialog hele tiden, og til en dialog skal man begge to byde ind (...) og der må jeg indrømme, der synes jeg ikke at trio-samarbejdet eller i hvert fald, den forventning om at det var en mere ligeværdig dialog har vi ikke opnået"*

(Ledelsesrepræsentant A).

Den administrative leder fra Skole B udtrykker ligeledes dog mere implicit, at der var en forventning om, at tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten skulle vise initiativ, være forberedte til sparringsmøderne med AMK etc. Dette oplevede hun dog var en udfordring for tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten:

*"... det var jo der hvor vi sådan for alvor oplevede også at det er meget for lærerne (...) at have sådan et projekt samtidig med at man prøver at lave en kulturforandring i organisationen hvor jeg tænkte: jamen det var jer der gerne ville det her, hvorfor har I så ikke læst de der papirer, hvorfor har I ikke sat jer ind i det her?"* (Ledelsesrepræsentant B2).

Citatet illustrerer samtidig, at den administrative leders forventninger til trio-medlemmernes commitment og involvering desuden kan ses i lyset af, at det var medarbejderrepræsentanterne i trio, der tog initiativ til deltagelsen i BALANCE-projektet, som tidligere belyst.

### **Forventning om kompensation for trio-arbejde på Skole B**

Alle skolerne i BALANCE-projektet har modtaget penge sponsoreret af Lærernes Pension som kompensation for deres deltagelse i projektet. Det har dog været op til den enkelte skole, hvordan pengene skulle bruges, så længe det var trivselsorienteret. Ifølge tillids- og

arbejdsmiljørepræsentanten fra Skole B blev de af BALANCE-projektet lovet kompensation for de ekstra timer, de lagde i trio-arbejdet. De havde således en forventning om at modtage en økonomisk eller tidsmæssig kompensation:

*"... fordi det jo var rigtig mange møder, nogle ekstra møder vi skulle gå til, så der må jeg nok sige der levede det heller ikke op til de forventninger man havde sagt. Der lovede man da vi gik i gang: jamen I skal nok (...)I får nogle penge (...). Vi fik intet. Og det synes jeg var dårligt (Tillidsrepræsentant B).*

Tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten på Skole B oplevede således at lægge en del gratis arbejde som trio-medlemmer i BALANCE-projektet. De udtrykker eksplicit en irritation og utilfredshed med projektet over den manglende kompensation, som de mener, de ellers var blevet stillet i udsigt: *"... vi føler os ret snydt i den forbindelse"* (Arbejdsmiljørepræsentant B). Denne oplevelse om manglende kompensation tyder på at have påvirket tillids- og arbejdsmiljørepræsentantens syn på interventionen negativt, hvilket kan have haft betydning for deres videre engagement og involvering i BALANCE-projektet. Ifølge BALANCE-projektets informationer, er pengene på Skole B brugt til at dække udgifterne til vikardækning af lærere på stresshåndteringskursus. Det tyder dog på, at tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten ikke er blevet informeret herom. Samtidig kan det ovenstående indikere en mangelfuld intern kommunikation i trio'en på Skole B, da ledelsen er bekendt med, hvad disse penge er blevet brugt til.

### **Forventning til trio-arbejdet – skolestruktur eller BALANCE-projekt?**

Undervejs i de kvalitative interviews har jeg erfaret, at specialet beskæftiger sig med et komplekst genstandsfelt, hvor interventionen ikke så let lader sig adskille fra konteksten. Som beskrevet i begrebsdefinition og –forklaringen af processen med trio-arbejdet, er der kommet ny skolestruktur undervejs i BALANCE-projektet, hvor trio'en indgår som organ i den nye MED-struktur. Samtidig indgår trio'en også i BALANCE-projektet. Der har i praksis været forvirring eller uklarhed omkring trio-konceptet i BALANCE-projektet på Skole A og Skole B. Dette kommer til udtryk i interviewene med tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten på hhv. Skole A og Skole B om deres forventninger til trio-arbejdet, hvilket vil blive uddybet i det følgende.

På Skole A åbner tillidsrepræsentanten op for denne uklarhed, da der spørges til deres forventninger til trio-arbejdet:

*"Jamen det...Hvorfor spørger du egentlig om det? Fordi det er lidt sjovt fordi at man har faktisk, synes jeg, sådan rodet lidt i hvad der er en skolestruktur og hvad der arbejdsmiljø. Altså, når du spørger så tænker jeg, hvad er det egentlig du spørger om?"* (Tillidsrepræsentant A).

Ifølge tillidsrepræsentanten har flere lærere på Skole A troet, at trio-konceptet handlede om BALANCE-projektet, hvilket ifølge ham er en fejl. Tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten på Skole A forstår trio som et organ, hvor BALANCE-projektet bliver behandlet sammen med andre arbejdsmiljøproblemstillinger, i den nye MED-skolestruktur. Ved at BALANCE-projektet har anvendt trio-konceptet som begreb skabte det forvirring omkring, hvad der var hvad. Tillidsrepræsentanten påpeger, at trio-konceptet i den nye MED-struktur først blev indført i Københavns Kommune *efter* BALANCE-projektet. Med-strukturen skulle først skulle implementeres inden der kunne tales om en trio:

*"Jeg tror ikke at bevidstheden omkring den trio har været i samme sted som man måske har tænkt det i BALANCE-projektet, (...) man har lavet strukturerne om på de københavnske skoler omkring samarbejdsudvalg og lavet dem om til medarbejderudvalg eller MED-udvalg, og så var trioen en del af det. Så det blev sådan en masse strukturelle forandringer"* (Tillidsrepræsentant A)

Trio-medlemmerne betragter trioen som et mere uformelt mødeorgan, som trio-medlemmerne mødes i imellem MED-møderne, der betragtes som det mere formelle overordnede organ. Tillidsrepræsentanten på Skole A anser derfor trio-konceptet og BALANCE-projektet som værende to forskellige ting. Da interventionsindsatserne i BALANCE-projektet blev præsenteret og var i gang på Skole A, var tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten en del af et samarbejdsudvalg, som også tillidsrepræsentantsuppleanten og flere ledere var en del af. Efter trio-organet blev implementeret som følge af den nye MED-struktur på Skole A, er disse ekstra aktører ikke længere en del af trioen. De trio-opgaver, som de blev præsenteret for i BALANCE-projektet, har trio-medlemmerne på Skole A således snarere opfattet som samarbejdsudvalgsopgaver.



Denne uklarked om trioens rolle i BALANCE-projektet kommer ligeledes frem på Skole B blandt tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten, da der spørges til deres forventninger til projektet. Følgende citat indikerer, at det faktisk kom bag på tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten på Skole B, at der i projektet var så meget fokus på trio, hvilket indikerer en uklarhed om, hvad BALANCE-projektet omhandlede:

*"Altså det må jeg indrømme det kom lidt bag på mig at det overhovedet handlede om trio og MED, jeg havde regnet med at det i langt højere grad eller at det kun handlede om medarbejdertrivsel og om nogle kurser, nogle møder der skulle klæde (tillidsrepræsentanten, red.) og mig og ledelsen på til at være bedre til at spotte dårlig trivsel (Arbejdsmiljørepræsentant B).*

Dette kan tolkes som, at tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten på Skole B ikke havde en forventning om, at de som trio-medlemmer skulle spille en så stor rolle, som det egentlig var tiltænkt i BALANCE-projektet. De uddyber, at de ikke var vidende om, at BALANCE-projektet var sådan en koncentreret proces med mange møder, og at der var så mange ting, som de som trio-medlemmer skulle gøre. De betoner, at de har manglet flere oplysninger herom fra BALANCE-projektet. Tillidsrepræsentanten pointerer dog, at det også var positivt med den koncentrerede proces, da der kom flere ting frem, som trio kunne bruge. Dette vil blive nærmere uddybet i analysedel 2.

Dette afsnit viser, at der har været uklarhed omkring trio-konceptet i forhold til BALANCE-projektet og den nye MED-struktur på Skole A og Skole B. Tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten på Skole A har en forståelse af, at trio-konceptet ikke er en del af BALANCE-projektet. På Skole B kom det bag på tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten, at BALANCE-projektet omhandlede trio. Dette er et interessant fund, da den organisationsrettede interventionsindsats i BALANCE-projektet bl.a. består af en trio-uddannelse (jf. programteorien). Trio spiller i BALANCE-projektet en central rolle som bindeled mellem de individ- og organisationsrettede interventioner, hvor trio-medlemmerne kan betragtes som nøgleaktører på projektet. Både på Skole A og Skole B kan tillids- og arbejdsmiljørepræsentanternes opfattelse og forventning som mentale modeller om trioens rolle i BALANCE-projektet have bevirket, at de ikke selv har betragtet sig som nøgleaktører i projektet. Det ovenstående indikerer således, at der kan have manglet information omkring,

hvilken rolle trio'en skulle spille i BALANCE-projektet. Denne uklarhed om trioens rolle i projektet kan ud fra det teoretiske perspektiv om mentale modeller have påvirket trio-medlemmernes adfærd i interventionen. Det skal endvidere nævnes, at uklarheden omkring trio-konceptet, den nye MED-struktur og BALANCE-projektet i interviewene samtidig kan skabe et validitetsproblem, hvilket jeg vil behandle i et senere validitetsafsnit.

### **Opsamling på beslutning om deltagelse i og forventning til BALANCE-projektet**

For både Skole A og Skole B gælder, at det var medarbejderrepræsentanterne i trio'en, der tog initiativ til at deltage i BALANCE-projektet. Ledelsesrepræsentanterne på begge skoler havde et ledelsesmæssigt forbehold for at deltage i BALANCE-projektet. Dog har ledelsesrepræsentanten på Skole A haft positive forventninger til projektet, hvorimod ledelsen på Skole B ikke har haft store – og endda negative forventninger til BALANCE-projektet. På både Skole A og Skole B havde ledelsesrepræsentanterne en forventning om, at tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten ville udvise mere involvering og dialog i trio-arbejdet. På Skole B er tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten utilfredse med den manglende kompensation for trio-arbejdet, som, de mener, var stillet dem i udsigt. Endelig er der fundet en uklarhed om trio-konceptet og trioens rolle i forhold til BALANCE-projektet og den nye MED-struktur blandt tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten på både Skole A og B.

### **7.3.2 Kompetenceudvikling – klædt bedre på til trio-arbejdet?**

Dette analyseafsnit relaterer sig til kompetenceudvikling, der som redegjort for i teori-afsnittet er et af nøgleaspekterne i projektets sociale processer. Som anført i programteorien indgår der tre input i processen med trio-arbejdet, hhv. trio-uddannelsen, seminaret for alle lærerne på de to skoler og sparringsmøderne med konsulenter fra Arbejdsmiljø København. De tre input har dog ikke foregået samtidigt (jf. programteorien). I det følgende vil det blive uddybet, hvorvidt trio-medlemmerne har oplevet at blive klædt bedre på til at varetage trio-arbejdet hvilket dermed har kunnet understøtte de individ- og organisationsrettede interventionsindsatser i BALANCE-projektet som følge af disse input. Derudover vil afsnittet omhandle trio-medlemmernes eksisterende interesse og kompetencer inden for det psykiske arbejdsmiljøarbejde.

### **Oplevelse af uddannelse og seminar**

Ledelsesrepræsentanten fra Skole A har ikke en oplevelse af at være blevet klædt bedre på til at varetage trio-arbejdet efter at have været på trio-uddannelsen i BALANCE-projektet. Han stiller endvidere spørgsmålstejn til, om trio-uddannelsen i BALANCE-projektet kan betegnes som en uddannelse:

*"Altså vi havde uddannelse, uddannelse? (...) altså der var da noget der var meget spændende, men det var ikke en uddannelse hvor vi blev klædt på til opgaven altså som trio blev klædt bedre på (Ledelsesrepræsentant A).*

Ledelsesrepræsentanten finder endvidere ikke at have fået så mange redskaber som ledelse til at håndtere og afholde samtaler med lærere i nedsat psykisk trivsel f.eks. ved stresssamtaler i forbindelse med sygemeldinger, hvilket, som han som tidligere nævnt havde forventet.

På Skole A har traditionen været, at det har været tillidsrepræsentanten eller tillidsrepræsentantsuppleanten, der har været med til samtaler med en lærer efter eksempelvis en langtidssygemelding. Arbejdsmiljørepræsentanten fra Skole A har således følt sig meget uerfaren i forhold til at skulle håndtere lærere i nedsat psykisk trivsel. Han finder det endvidere svært at tage kontakt til den enkelte lærer, som viser tegn på mistrivsel, men ved samtidig heller ikke hvordan man skal blive bedre klædt på til det:

*"Jeg synes det er svært at få hjælp til lige præcis sådan en ting fordi folk er jo lige præcis så specielle individer, så hver person skal man jo gå til på en helt speciel måde for at få noget konstruktiv ud af det" (Arbejdsmiljørepræsentant A)*

På Skole B betoner alle trio-medlemmerne, at særligt øvelserne på seminaret vedrørende lærernes forskellige reaktioner på stress og pressede situationer har været særligt lærerige. Eksempelvis beskriver den administrative leder, at: *"... da vi havde om stress (...)det der med at se hvordan reagerer de forskellige på lærerværelset og nogle af de øvelser vi har lavet, det har været rigtig godt"* (Ledelsesrepræsentant B2). Hun uddyber, at dette har været med til at give nogle vinkler på, hvordan ledelsen har kunnet understøtte medarbejderne på Skole B.

### **Relevante og kompetencegivende sparringsmøder med AMK**

På både Skole A og Skole B fremhæver trio-medlemmerne særligt sparringsmøderne med AMK som udbytterige. Trioen på de to skoler har alle haft en positiv oplevelse af disse

sparringsmøder, som har klædt trio-medlemmerne bedre på til at arbejde generelt med det psykiske arbejdsmiljø på skolerne.

Eksempelvis udtrykker ledelsesrepræsentanten fra Skole A om sparringsmøderne:

*"... alt det vi kørte herude det blev bare enormt relateret til os (...)jeg synes faktisk de var rigtig gode til at holde fokus så vi fik arbejdet, så vi flyttede os fra gang til gang. Jeg synes der var utrolig stor (...)opfølgning af de ting vi bragte på bordet, de blev undersøgt og der kom input til det til næste møde, det synes jeg faktisk var super godt"* (ledelsesrepræsentant A).

Trio-medlemmerne på Skole A lægger således vægt på, at sparringsmøderne har gjort BALANCE-projektet mere konkret og relevant for trio-arbejdet, idet trio-medlemmerne selv har haft stor indflydelse på dagsordenen.

Trioen på Skole B har ligeledes fundet sparringsmøderne særligt meningsgivende og udbytterige:

*"... noget af det jeg synes vi havde rigtig meget gavn af når konsulenterne fra Arbejdsmiljø København var herude, det var netop det her hvordan fungerer et trio-møde og et MED-møde helt formelt, og jeg synes vi fik sat nogle skabelon-dagsordner op og vi fik nogle rigtig gode diskussioner om professionel uenighedskultur, som vi havde et ret stort behov for og som vi stadigvæk har et stort behov for at arbejde med. Så vi rykkede os da i forhold til det og forholde os til at være professionelt uenige"* (Arbejdsmiljørepræsentant B).

Sparringsmøderne på Skole B har således særligt omhandlet det interne samarbejde i trioen. Dette kan suppleres med, at den administrative leder oplevede, at de ved hjælp af sparringsmøderne fandt et fælles fodslag i trioen og fik nogle gode snakke om Skole B som organisation.

### **Trio-medlemmerne har i forvejen interesse og kompetencer**

Som beskrevet indledningsvis i analysen har flere af trio-medlemmerne flere års erfaring i deres rolle som leder eller tillids- og arbejdsmiljørepræsentant. I kraft af denne erfaring giver flere af trio-medlemmerne udtryk for, at dette allerede har givet dem en viden om - og kompetencer til at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø.

Tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten fra Skole B giver udtryk for, at de i kraft af deres roller besidder en stor interesse for at ville skabe en god arbejdsplads. Derudover har de allerede via uddannelserne til disse roller erhvervet nogle kompetencer, de kan bruge i arbejdsmiljøarbejdet:

*"... vi startede jo begge to med at sige at vi havde siddet med kasketter på i over ti år begge to, vi har arbejdsmiljørepræsentantuddannelse tillidsrepræsentantuddannelse begge, selvfølgelig er vi da under de uddannelser også blevet klædt på til, hvordan man gør og så tror jeg også at når (...)vi vælger at stille op til den slags poster så er det jo fordi vi godt kan lide det, at vi kan lide at tale med vores kollegaer, vi kan lide at stikke fingeren i jorden og mærke hvordan går det egentlig" (Arbejdsmiljørepræsentant B).*

Skolelederen fra Skole B udtrykker ligeledes at have en stor viden og interesse i stress- og trivselsproblematikker. Skolelederen har derfor følt sig:

*"... fuldstændig klædt på, men altså der er ikke noget, (...) af teorien, stoffet i det som er nyt for mig, så for mig har det egentlig været noget med at få noget kendt stof præsenteret og få sådan lidt en: nå ja altså selvfølgelig-agtig oplevelse, det er jo klart" (Ledelsesrepræsentant B2)*

De ovenstående citater er således eksempler på, hvordan trio-medlemmerne på Skole B besidder en eksisterende interesse og kompetencer, de kan anvende i trio-arbejdet. På Skole A kan dette ligeledes identificeres blandt trio-medlemmerne.

### **Opsamling på kompetenceudvikling**

Trio-medlemmerne på både Skole A og Skole B har særligt fundet sparringsmøderne med konsulenter fra AMK relevante, effektive og kompetencegivende i trio-arbejdet. På Skole B har trioet på seminaret fået redskaber til at understøtte lærernes trivsel. Trio-medlemmerne giver udtryk for, i kraft af deres roller, at besidde eksisterende kompetencer og en interesse for psykisk arbejdsmiljø. Det har bevirket, at de har følt sig klædt på til at varetage trio-arbejdet.

### **7.3.3. Commitment**

Som redegjort for i teoriafsnittet indgår både engagement og forpligtelse som to aspekter i commitment-begrebet, der er et nøgleaspekt i de sociale processer. Disse to aspekter af

commitment illustreres på forskellig vis i interviewene med trioen på Skole A og Skole B. I interviewene er det kommet til udtryk, hvorledes trio-medlemmerne opfatter deres egen commitment. Samtidig giver flere af trio-medlemmerne, særligt ledelsesrepræsentanterne fra begge skoler, udtryk for deres opfattelse af de andre trio-medlemmers commitment. Dette er blevet fundet særlig relevant at inddrage i det nedenstående, da trio-medlemmernes opfattelse af hinanden kan ses om et væsentligt aspekt af de sociale processer i projektet.

### **Udfordring at bevare engagementet i trio**

Som nævnt tidligere havde ledelsen på både Skole A og Skole B en forventning om, at medarbejderrepræsentanterne i trio ville involvere sig mere og sætte dagsordenen for trio-arbejdet, så der kom en mere ligeværdig dialog i trioen. I interviewene med ledelsesrepræsentanterne på både Skole A og Skole B efterlyses mere engagement, der udspringer fra tillids- og arbejdsmiljørepræsentantens eget initiativ. Eksempelvis udtrykker den administrative leder fra Skole B, at:

*"... de første par gange var det også sådan lidt: sig' noget, deltag ikk, altså hvis ikke I kommer på banen og har en holdning til tingene så er der jo ikke noget at diskutere (...), i starten var det bare sådan lidt, man skulle nærmest hiiive tingene ud af dem, hvor at da vi nåede længere hen i processen var de meget mere på og sådan havde reflekteret lidt over tingene"*

(Ledelsesrepræsentant B2).

Ledelsesrepræsentanterne på både Skole A og B oplever, at tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten har udvist engagement i projektet til møderne og ved at have været med hele vejen i processen. Omvendt giver ledelsesrepræsentanterne på de to skoler dog også udtryk for, at udfordringen for trio-medlemmerne består i at bevare engagementet imellem møderne. Dette ser ledelsesrepræsentanten fra Skole A som nødvendigt, hvis trio-arbejdet skal fungere, hvilket han ikke i samme grad oplever, at det har været der fra tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten (Ledelsesrepræsentant A). Den administrative leder fra Skole B har oplevet det som en udfordring at få medarbejderrepræsentanterne i trioen til at tage ansvar for trio-arbejdet. Hun peger indirekte på, at det manglende initiativ kan skyldes, at processen med trio-arbejdet har været for stor en arbejdsbyrde:

*"... det handler om det der initiativ fra medarbejdersiden det, altså jeg tror ikke det er ond vilje, jeg tror ikke det er fordi de ikke vil eller noget, men det har bare været (...)for meget og vi har som ledelse ligesom sagt: nå men så går vi ikke ind og puster det op til et eller andet som det ikke kan bære, så på den måde kan man sige engagementet herfra har måske ikke været så stort altså engagementet har været der når vi ligesom sku', men vi har måske ikke været en af de der skoler som har sørget for at lave en masse i de mellemliggende perioder" (Ledelsesrepræsentant B1).*

Det manglende initiativ fra tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten på Skole B har ifølge den administrative leder bevirket, at det har været op til ledelsen at sørge for at trio-arbejdet udmøntede sig i konkrete handlinger. Hun betoner, at ledelsen på Skole B har haft travlt bl.a. grundet en souschef, der stoppede. De manglende ressourcer betød, at ledelsen ikke valgte at gå ind og bære projektet igennem for trio'en. Citatet kan således samtidig indikere, at ledelsen på Skole B ikke har følt sig forpligtet til at involvere sig. Samtidig kan det også tolkes således, at den manglende souschef i ledelsen på Skole B som kontekstuel faktor kan have været en barriere for ledelsens aktive involvering i projektet. Den administrative leder fra Skole B udtrykker samtidig, at ansvaret for at igangsætte tiltag i trio'en ikke behøver at ligge hos tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten. Hvorvidt medarbejderrepræsentanterne selv har lagt op til at påtage sig opgaver mellem møderne, siger den administrative leder fra Skole B at: *"... ej jeg vil sige, at der var også ligesom fra BALANCE-projektets side lagt op til at de skulle, og de blev så spurgt og sagde ja" (Ledelsesrepræsentant B2).*

Som tidligere belyst i analysen oplevede tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten på Skole B meget arbejde forbundet med trio-arbejdet og gav udtryk for en utilfredshed med manglende kompensation herfor. I interviewet kommer det frem, at dette har haft betydning for tillids- og arbejdsmiljørepræsentantens videre engagement i processen med trio-arbejdet: *"Jamen som jeg sagde før og det mener jeg stadigvæk, altså vi har jo ikke arbejdet med det siden"* (Tillidsrepræsentant B). Det ovenstående illustrerer således en manglende motivation hos tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten på Skole B for at have fortsat trio-arbejdet i BALANCE-projektet.

På Skole A udtrykker tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten begge, at de er engagerede og ønsker fortsætte trio-arbejdet i projektet. Samtidig kommer det implicit frem i interviewet, at

deres commitment til projektet afspejler sig i den måde, hvorpå de ser deres egen rolle i trioen: *"Altså vi ser jo ikke os som dem der skal løfte det, men som skal være nogle medspillere"* (Arbejds miljørepræsentant A).

Dette kan tolkes som udtryk for en mental model om, at det ikke er tillids- og arbejdsmiljørepræsentantens ansvar at igangsætte initiativer i trio-arbejdet og dermed løfte BALANCE-projektet. På den måde kommer deres commitment til projektet til udtryk som en mental model om deres rolle i trioen. Dette kan relateres til rolleafklaring, som behandles som en relevant kontekstuel faktor senere i analysen (jf. programteorien).

### **Commitment til ånden i BALANCE-projektet – fælles mental model på Skole A?**

På Skole A kommer det i interviewene flere gange til udtryk, at trio-medlemmerne i høj grad kan se mening i den måde, hvorpå skolens aktører forpligter sig til at indgå i projektet.

*"... kvaliteten ved BALANCE-projektet, det er man comitter sig til at vi alle skal yde lidt. Medarbejderen lægger noget tid til at gå til stresshåndteringskurser, de får noget af arbejdstiden men noget skal de også selv lægge. TR'eren skal gå med til møderne og spille aktivt ind, ledelsen bliver nødt til at sige: vi bliver også nødt til at lægge nogle ressourcer i arbejdsmodifikationer, og når alle de tre spiller sammen så tror jeg faktisk på det "* (Ledelsesrepræsentant A).

Ovenstående citat viser således eksplicit ledelsesrepræsentantens forståelse af commitment som værende væsentlig for kvaliteten af BALANCE-projektet. Ledelsesrepræsentanten beskriver, at Skole A under BALANCE-projektet har undgået 2-3 langtidssygemeldinger, hvilket han tilskriver kombinationen af disse interventionsindsatser. Denne forståelse af aktørernes commitment til projektet kommer ligeledes til udtryk hos tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten på Skole A. Dette vil blive uddybet senere i analyseafsnittet om rolleafklaring som kontekstuel faktor. Det ovenstående indikerer således en fælles mental model blandt trio-medlemmerne på Skole A om BALANCE-projektet som meningsgivende intervention, hvor aktørerne udviser commitment i forhold til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Af dette kan det tolkes, at trioen på Skole A føler en commitment til at følge ånden i BALANCE-projektets kombination af individ- og organisationsrettede interventionsindsatser. Jf. teorien om mentale modeller vil aktører, der har forventning om og en fælles forståelse af interventionen som værende meningsgivende og komme dem til



gavn, arbejde som en enhed mod interventionens succes. Denne identificerede fælles mentale model om commitment til ånden i BALANCE-projektet kan således som underliggende mekanisme tænkes at have betydning for effekten af processen med trio-arbejdet. Dette vil blive undersøgt nærmere i analysedel 2.

### **Opsamling på commitment**

I dette afsnit er det kommet frem, at ledelsen på både Skole A og Skole B har savnet mere engagement og initiativ fra tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten i processen med trio-arbejdet. Tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten fra Skole A føler sig engagerede til at fortsætte projektet, men samtidig anser de sig selv som medspillere, der ikke skal løfte projektet, hvilket kan indikere en mental model om deres rolle og commitment i trio'en. På Skole B tyder det på, at de mange møder og utilfredshed med manglende kompensation for trio-arbejdet har haft hæmmet tillids- og arbejdsmiljørepræsentantens engagement i trio-arbejdet. Endeligt kan der identificeres en fælles mental model i trio'en på Skole A om commitment til at følge ånden i BALANCE-projektet.

### **7.3.4. Involvering**

I dette afsnit vil trio-medlemmernes involvering i trio-arbejdet, der er det tredje nøgleaspekt i de sociale processer (jf. teori-afsnittet), blive undersøgt nærmere. Nedenstående afsnit vil behandle, hvordan trio-medlemmerne har oplevet involveringsgraden blandt trio-medlemmerne. I forlængelse heraf vil den oplevede arbejdsbyrde blive inddraget.

### **Trio-medlemmernes oplevelse af involveringsgraden**

Ledelsesrepræsentanten fra Skole A beskriver, at trio-medlemmerne har været engagerede og involverede i trio-arbejdet. Samtidig har ledelsesrepræsentanten på Skole A oplevelsen af en varierende involveringsgrad fra tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten særligt imellem møderne, som tidligere belyst i analysen. Ledelsesrepræsentanten peger på, at der kan være nogle eksterne kontekstuelle faktorer, der kan vanskeliggøre involveringen i trio-arbejdet:

*"... Altså involveringsgraden det er ligesom at...og jeg kan ikke helt finde ud af hvad der er, folkeskolereform, lov 409 og bare at vi ikke har forstået hvad trio-samarbejdet skal gå ud på endnu, hvad det egentlig er der blokerer for det (...)jeg vil da tro vi er på vej, den rigtige vej i hvert fald" (Ledelsesrepræsentant A).*

Tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten fra Skole A har begge en oplevelse af at trio-medlemmerne har været lige involverede i trio-arbejdet og har lavet arbejdet i fællesskab. De giver udtryk for, at de som medarbejderrepræsentanter i trioen er gået aktivt og konstruktivt ind i projektet og har forsøgt at holde liv i det. Samtidig anerkender de, at ledelsesrepræsentanten påtog sig nogle flere opgaver sidst i processen til sparringsmøderne med AMK, hvilket de også mener er naturligt i kraft af deres syn på deres rolle i trioen (Arbejdsmiljørepræsentant A).

På Skole B har den administrative leder på samme vis som ledelsesrepræsentanten fra Skole A oplevet en varierende involveringsgrad blandt trio-medlemmerne. Hun pointerer, at tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten formåede at blive mere aktive undervejs i processen med trio-arbejdet og har prioriteret at deltage i møderne. Samtidig fremkommer der dog i interviewet med den administrative leder en utilfredshed med tillids- og arbejdsmiljørepræsentantens involvering i trio-arbejdet:

*"... der hvor jeg mener, at de ikke helt har gjort det de skulle, det var det der med at komme forberedte og ligesom have læst tingene (...) og sagt: nå men så har jeg også været ude og være de der lytteposter, som vi havde aftalt, og nu får jeg også lavet det der oplæg til PR-mødet (personalemøde, red.) som vi har aftalt (...)det kunne jeg godt mærke, det var altså noget tungt engang imellem"* (Ledelsesrepræsentant B2).

Dette illustrerer således den administrative leders forventning til medarbejderrepræsentanterne om mere aktiv involvering i projektet, hvilket det indikeres i citatet, at de ikke har levet op til. Tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten fra Skole B nævner i interviewet, at de fik "lektier" for mellem møderne, som de også mødtes omkring (Tillidsrepræsentant B). De kommer dog ikke nærmere ind på dette. Tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten fra Skole B husker, at der særligt var en stor arbejdsbyrde sidst i processen med trio-arbejdet, som de bl.a. tilskriver, at trio-arbejdet i BALANCE-projektet faldt sammen med implementeringen af skolereformen (Arbejdsmiljørepræsentant B).

Sammenlignet med tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten fra Skole B, giver tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten fra Skole A ikke udtryk for at have oplevet en høj arbejdsbyrde i trio-arbejdet. Dette skyldes bl.a. at de ekstra trio-møder i BALANCE-projektet på Skole A blev placeret på tidspunkter, som allerede var afsat til møder. Tillidsrepræsentanten fra Skole A

nævner at have været til flere møder og samtaler i trio-arbejdet udover dem som arbejdsmiljørepræsentanten har deltaget i. For dette ekstra arbejde har tillidsrepræsentanten på Skole A lavet nogle aftaler med ledelsen om kompensation.

På både Skole A og Skole B har ledelsesrepræsentanterne ikke oplevet, at arbejdsbyrden i trio-arbejdet har været for stor. Projektet har dog givet anledning til ekstra arbejde og nogle ekstra møder, som har bevirket at den administrative leder fra Skole B i perioder har haft mere travlt (Ledelsesrepræsentant B2).

På Skole B giver ledelsesrepræsentanterne udtryk for, at hele trioen har været med til sparringsmøderne med AMK og fællesarrangementerne som f.eks. seminaret (jf. programteorien). Det har derimod været skolelederen i trioen, der har været mest involveret i de individrettede interventioner, dvs. understøttelse af arbejdsmodifikationsaftaler og læreres deltagelse i stresshåndteringskurset. Dette står i kontrast til den måde, hvorpå trio-medlemmerne på Skole A har været involverede i de individrettede interventionsindsatser. Trio-medlemmernes involvering i BALANCE-projektets individrettede interventionsindsatser vil blive nærmere undersøgt i analysedel 2 under evalueringens første outcome-mål *fælles opgaver og løsninger i trio*.

### **Opsamling på involvering**

Både på Skole A og Skole B har ledelsesrepræsentanterne oplevet, at tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten har været involverede i trio-møderne. Samtidig har ledelsesrepræsentanterne på de to skoler oplevet en varierende involveringsgrad fra medarbejderrepræsentanterne i perioderne mellem disse møder. På Skole A giver tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten udtryk for at være involverede i trio-arbejdet, og at de i trioen har været fælles om arbejdet. Det tyder på, at tillids- og arbejdsmiljørepræsentanterne fra Skole B har oplevet en større arbejdsbyrde sammenlignet medarbejderrepræsentanterne på Skole A. På Skole B har det primært været skolelederen, der har været involveret i de individrettede interventionsindsatser, til forskel fra Skole B hvor trio-medlemmerne er mere involverede heri.

### **7.3.5. Kontekstuelle faktorer**

Den følgende del af analysedel 1 vil behandle de kontekstuelle faktorer, der er identificeret i de kvalitative interviews med trio-medlemmerne på Skole A og Skole B. Som beskrevet er der

i evalueringens programteori en antagelse om at interne kontekstuelle faktorer som intern kommunikation og rolleafklaring, samt eksterne kontekstuelle faktorer som folkeskolereformen og den ny arbejdstidsaftale, er af betydning for sammenhængen mellem processen med trio-arbejdet og effekten på det psykiske arbejdsmiljø. Disse kontekstuelle faktorer vil således blive beskrevet nedenfor. Som følge af den abduktive forskningsstrategi (jf. kritisk realisme) vil andre relevante kontekstuelle faktorer, der måtte være af betydning for sammenhængen mellem processen med trio-arbejdet og det psykiske arbejdsmiljø, ligeledes blive inddraget.

### **7.3.6. Intern kommunikation i trioen**

I dette analyseafsnit vil der være en analyse af den interne kommunikation i trioen som intern kontekstuel faktor. Afsnittet vil omhandle trio-medlemmernes oplevelse af afholdelsen af trio-møder og den interne orientering i trioen. Derudover vil de interne kommunikationsvanskeligheder identificeret i trioen på Skole B blive uddybet. Afsnittet vil afslutningsvis behandle den svage kobling mellem trio og resten af organisationen, der er identificeret på Skole B.

### **Jævnlig trio-møder under interventionsperioden i BALANCE-projektet**

På Skole A har trioen jævnlige samtaler og møder i forbindelse med trio-arbejdet under BALANCE-projektet i interventionsperioden - dvs. skoleåret 2013/14 (jf. beskrivelsen af BALANCE-projektet i problemfeltet). Det var ikke helt fastlagte møder, men i kraft af møder internt i trioen, sparringsmøder med AMK, arbejdsmodifikationssamtaler etc. mødtes trioen på Skole A ofte under BALANCE-projektet.

På Skole B giver den administrative leder også udtryk for, at trioen har afholdt en del møder under BALANCE-projektet som følge af bl.a. sparringsmøderne med AMK og skolens egne MED-møder. Hun medgiver, at det kan være en belastning for tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten, hvis der er for mange møder (Ledelsesrepræsentant B2). Som tidligere beskrevet peger analysen på, at tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten på Skole B har oplevet det ekstra arbejde og de mange møder i trio-arbejdet som en belastning.

### **Trio skal "stå på egne ben"**

Efter at der ikke længere afholdes sparringsmøder med AMK har trioer på Skole A og Skole B skulle "stå på egne ben" bl.a. i forhold til at blive ved med at afholde møder internt i trioer. Arbejdsmiljørepræsentanten fra Skole A mener, at ledelsen har svigtet i den sidste halvdel af 2014, hvor arbejdsmiljørepræsentanten udtrykker flere gange at have påtalt for ledelsen, at der ikke var blevet afholdt trio-møder i denne periode. Trio-medlemmerne på Skole A har derefter forsøgt at fastlægge en møderække, hvor der skal afholdes trio-møde ca. hver 14. dag, men de finder det dog vanskeligt at effektuere dette i praksis. Som tillidsrepræsentanten fra Skole A meget sigende påpeger: "*Vi har forsøgt at fastlægge. Vi sidder lige nu i den*".

Den sporadiske struktur på trio-møderne kan have betydning for trio-medlemmernes interne orientering om eksempelvis lærere i nedsat psykisk trivsel. Tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten fra Skole A oplever, at de som medarbejderrepræsentanter ofte taler sammen om trivslen i lærergruppen, men bl.a. grundet den manglende mødestruktur i trioer, er det ikke nødvendigvis noget ledelsen delagtiggøres i. Ledelsesrepræsentanten fra Skole A giver ligeledes udtryk for, at den interne orientering i trioer ikke er "super velfungerende" men oplever samtidig, at det er blevet bedre (Ledelsesrepræsentant A).

Som beskrevet tidligere i analysen betragtes trioer som et mere uformelt mødeorgan, der mødes mellem de mere formelle MED-møder. På Skole A bruges trio-møderne nærmere til information fremfor diskussion, hvor der maksimalt er afsat en halv time (Arbejdsmiljørepræsentant A). Tillidsrepræsentanten fra Skole A oplever, at trioer er et forum, hvor der kan tales om arbejdsmiljøproblematikker, men samtidig mangler der at blive gjort plads til at fastholde det vigtige på dagsordenen: "*... Det er svært og det er konfliktfyldt lige nu fordi der er så mange andre dagsordner*" (Tillidsrepræsentant A). Samtidig finder tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten fra Skole A, at trio-møderne tager "karakter af brandslukning", da de har travlt og flere problemstillinger kræver hurtige svar (Tillidsrepræsentant A).

På Skole B afholdes trio-møderne i praksis også mere sporadisk grundet den pressede hverdag. Tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten finder det problematisk, at der i perioder stort set ikke er blevet afholdt trio-møder, eksempelvis da skolereformen skulle implementeres (Tillidsrepræsentant B). Dette står i kontrast til den koncentrerede proces

under BALANCE-projektet, hvor tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten på Skole B oplevede, at der var mange trio-møder og sparringsmøder med AMK. Ifølge den administrative leder fra Skole B kan trio-mødernes (manglende) struktur skyldes, at den nye MED-struktur, hvori trioen indgår som organ, endnu ikke er fuldt implementeret på Skole B:

*"... bare det der med hvor mange møder skal vi holde altså kan blive en diskussion, hvor den gamle aftale, der var det sådan meget fasttømret, så havde vi så og så mange møder i løbet af skoleåret (...) det er blevet meget mere flydende, og så det der med, man har trioen og man har MED (...)er bare sådan lidt mærkelig struktur der er kommet på det, som ikke rigtig har fundet sit rigtige fodfæste her" (Ledelsesrepræsentant B2).*

Citatet illustrerer således, at den manglende implementering af den nye skolestruktur med MED-udvalget og trio har haft betydning for afholdelsen af møder og den interne kommunikation i trioen på Skole B. Dette skal også ses i lyset af, at MED-strukturen som beskrevet tidligere i analysen er blevet implementeret efter BALANCE-projektets start. Implementering af MED-strukturen er i analysen identificeret som en relevant ekstern kontekstuel faktor, der vil blive inddraget i en revideret udgave af programteorien i analysedel 3.

### **Kommunikationsvanskeligheder i trioen på Skole B**

I interviewene med trio-medlemmerne fra Skole B kommer det frem, at der i trioen hersker nogle kommunikationsvanskeligheder, hvilket også trioens sparringsmøder med AMK har omhandlet. Tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten fra Skole B udtrykker eksempelvis, at aflysning af møder i travle perioder går ud over kommunikations- informationsniveauet i trioen. De fortæller, at når de efterspørger mere information fra ledelsen, får de at vide, at de selv må indhente informationen i organisationen. Samtidig betoner tillidsrepræsentanten, at det kan være svært at søge information, som man ikke ved, hvor man skal søge henne (Tillidsrepræsentant B).

Skolelederen fra Skole B udtrykker særligt en frustration i forhold til trioens interne kommunikation. Ifølge skolelederen er meget af den information og viden, som tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten efterspørger, placeret forskellige steder i organisationen hos

vejledere og koordinatore, i kraft af skolens mange organer, som varetager forskellige områder:

*"... den gamle siloleder altså en skoleleder der bestemmer alt og er inde over alle beslutninger, det er jeg jo ikke mere, jeg har jo distribueret 80 % af min ledelse og det vil jeg sige jeg ved det jo ikke (...) så det giver jo ikke nogen mening at jeg skal gå der hen og få dem til at referere til mig og så skal jeg referere til min tillidsrepræsentant eller min arbejdsmiljørepræsentant, de kunne jo bare gå med til et møde, de kunne jo selv snakke med dem"* (Ledelsesrepræsentant B1).

Skolelederen har derfor opfordret tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten på Skole B til selv at søge informationen og gå i dialog med skolens forskellige organer ved at deltage i møderne.

### **Skoleleder ønsker stærkere kobling mellem trio og organisationen**

I interviewet med skolelederen fra Skole B kommer det frem, at skolelederen finder det udfordrende, at trioer ikke er et forum, der udspringer af resten af Skole B som organisation. Trioen er derimod et organ i en ny skolestruktur, der er fastlagt af forvaltningen, og som nævnt endnu ikke er fuldt implementeret på Skole B. Skolelederen indikerer, at dette har betydning for prioriteringen af trio-møderne, da skolelederen på baggrund af det ovenstående ikke finder trio-møderne "enormt meningsgivende". Skolelederen udtrykker et stærkt ønske om, at trioer har en solid kobling til organisationen, hvilket hun ikke har oplevelsen af. Skolelederen ser trioens svage kobling til resten af organisationen som en udfordring, idet hun oplever, at arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø ofte "nulstilles" til trio-møderne. Skolelederen betoner, at skolens forskellige organer som f.eks. Vejlederforum, Ressourcecentret og Koordinatorteamet allerede arbejder med - og håndterer problemstillinger inden for det psykiske arbejdsmiljø:

*"... BALANCEs terminologi, tænkemåde osv. falder jo fuldstændig ind i en moderne organisation, så BALANCE er fint og BALANCE passer til (Skole B, red.), det passer til mig, det passer til vores måde at drive skole på og tænke på og hjælpe hinanden på. Trio-arbejdet...kommer nemt til at falde uden for så du kan ikke lave den binding mellem det psykiske arbejdsmiljø og trio, fordi det psykiske arbejdsmiljø arbejder vi med hver eneste dag fra vi kommer til vi går hjem på alle mulige måder"* (Ledelsesrepræsentant B1).

Ifølge skolelederen på Skole B skal trioen forstås som et organ, der skal være interesseret i, at det psykiske arbejdsmiljø bliver håndteret i hele organisationen, fremfor at være en silo for det psykiske arbejdsmiljø. Den ovenfor beskrevne problemstilling om trioens svage kobling til organisationen kan betragtes som en relevant kontekstuel faktor, der kan have betydning for processen med trio-arbejdet. Denne kontekstuelle faktor vil således blive inddraget i en specifikation af programteorien i analysedel 3.

### **Opsamling på intern kommunikation**

Det fremgår af det foregående analyseafsnit om den interne kommunikation, at trioen på både Skole A og B jævnligt har afholdt møder under BALANCE-projektet. For begge skoler gælder endvidere, at det har været en udfordring at fastholde en mødestruktur for trioen. Dette har betydet, at trio-møderne afholdes sporadisk, hvilket går ud over den interne orientering i trioen på både Skole A og Skole B. Den sporadiske mødestruktur for trioen kan skyldes, at den nye MED-struktur mangler at blive helt implementeret på Skole A og Skole B. På Skole B er der identificeret interne kommunikationsvanskeligheder i trioen. På Skole B er der endvidere fundet en svag kobling mellem trio og resten af organisationen, hvilket ikke synes at gøre sig gældende på Skole A. Trioens svage organisatoriske kobling er identificeret som en kontekstuel faktor af relevant betydning for processen med trio-arbejdet.

### **7.3.7 Rolleafklaring**

I dette afsnit vil rolleafklaring som lokal kontekstuel faktor blive behandlet (jf. evalueringens programteori). Afsnittet vil omhandle trio-medlemmernes opfattelse af deres egen rolle i trioen samt berøre, hvorledes de opfatter de øvrige trio-medlemmers roller. Afslutningsvis vil jeg komme ind på, hvordan trioen består af forskellige interesser i kraft af trio-medlemmernes roller.

#### **Ledelsesrepræsentanter som tovholdere?**

På Skole A beskriver ledelsesrepræsentanten, at han har fungeret som den gennemgående ledelsesrepræsentant i trioen, da der har været ændring i sammensætning af ledelsen under BALANCE-projektet:

*"... vi skiftede ledelse og vores gamle leder (...)var kun med i det allerførste, så var det mig der var primært på det og nu har vi fået ny leder og det har været mig der har kørt det videre, så*



*derfor er det i forhold til BALANCE-projektet er det mig der har været ligesom den gennemgående ledelsesfigur” (Ledelsesrepræsentant A).*

For ledelsesrepræsentanten var det naturligt at påtage sig rollen som ledelsesrepræsentant i trioen, da han også er arbejdssikkerhedsleder på Skole A. Ledelsesrepræsentanten opfatter sig selv som tovholder på BALANCE-projektet. Dog kan det i interviewet forstås som, at han mener tovholderen fra ledelsessiden.

Derimod udtrykker tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten fra Skole A eksplicit, at de anser ledelsesrepræsentanten som tovholder på projektet og dem selv som nogle medspillere, som tidligere nævnt i analysen. Dette kommer til udtryk i det følgende citat:

*”... vi har jo aldrig, jeg har i hvert fald aldrig set os som tovholdere på projektet, hvor jeg mener det er vores ledelse der er tovholder på projektet, men vi er nogle medspillere. Så derfor har vi også måske været villige til at lade den dø for en stund, fordi vi trods alt stadigvæk har haft dialogen omkring at lade det leve videre og genoplive det” (Arbejdsmiljørepræsentant A).*

Citatet illustrerer tillids- og arbejdsmiljørepræsentantens syn på og dermed mentale model for rollerne i trioen på Skole A, hvor det kan tolkes som, at de i kraft af deres forståelse af rollerne føler en lavere grad af commitment til at holde liv i projektet. Samtidig illustreres det i citatet, at den interne kommunikation i trioen som kontekstuel faktor har bevirket, at trio-medlemmernes commitment til at ville fortsætte projektet er blevet bevaret og styrket.

Som tidligere belyst i analysen har ledelsesrepræsentanten fra Skole A haft en forventning om mere ligeværdig dialog og initiativ fra tillids- og arbejdsmiljørepræsentantens side i trioen. Det ovenstående kan derfor tyde på, at der er en manglende rolleafklaring i trioen på Skole A i forhold til eksempelvis ansvar og initiativ i trio-arbejdet.

På Skole B beskriver den administrative leder, at hun har fungeret som tovholder og den overordnede kontaktperson i trioen under BALANCE-projektet. Hun har siddet med i alle trio- og sparringsmøder med AMK og har på den måde været inde i projektet. I rollen som tovholder har den administrative leder sørget for de store linjer i trio-arbejdet bl.a. at sørge for at få afholdt sparringsmøderne med AMK (Ledelsesrepræsentant B2).

### **Skoleleder ønsker modernisering af roller på Skole B**

På Skole B giver skolelederen udtryk for, at trioen har et stykke vej endnu med rolleafklaringen. Skolelederen finder det mærkbart, at sparringsmøderne med AMK, som udover den interne kommunikation også har været centreret om rolleafklaringen i trioen, er ved at være et stykke tid siden. Skolelederen uddyber sin forståelse af rollerne i trioen, som hun håber, de kan blive ved med at arbejde på:

*"... for mig er det et ligeværdigt samspil, det er tre forskellige hatte tillidsrepræsentant, arbejdsmiljørepræsentant og leder og jeg tænker at når vi holder trio-møder, så er min drøm at vi tager hattene af og har et fælles sprog, en fælles forståelse af en række ting ledelse, udvikling, arbejdsmiljø og at vi så, når der er vanskeligheder kan tage hattene på og sådan set også kommunikerer klart til medarbejderne at trio er sted hvor vi som hyppigst har dem af fordi vi skal være et "vi" men også er meget tydelige i organisationen omkring hvornår vi tager dem på og gensidigt anerkender nu snakker TR TR-sprog nu snakker leder leder-sprog osv."*  
(Ledelsesrepræsentant B1)

Ovenstående citat kan tolkes som skolelederens mentale model for trioen og trio-medlemmernes roller. Skolelederen giver udtryk for, at "moderniseringen" af de roller ikke er noget, hun lykkes særligt godt med som leder. Hun oplever derimod, at tillids- og arbejdsmiljørepræsentantens "hatte" ikke kommer af til trio-møderne, mens skolelederen selv " ... sidder og messer sådan nogle ord om moderne ledelse og organisationer". Ud fra skolelederens perspektiv har Skole B svært ved at komme fri fra et "gammelt industrisamfundsbillede" om konflikten mellem medarbejdere og ledelse, hvilket udfordrer det at finde et fælles fodslag i trioen (Ledelsesrepræsentant B1).

Ønsket om en "modernisering af rollerne" kommer meget lidt til udtryk i interviewet med tillids- og arbejdsmiljørepræsentantens forståelse og beskrivelse af deres roller i trioen. Om sin rolle fortæller arbejdsmiljørepræsentanten om at være interesseret i det fysiske og psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen. Hvis han oplever problemer, eller at der er noget, der fungerer godt i forhold til det psykiske arbejdsmiljø, skal han orientere herom på trio-møderne og i MED-udvalget (Arbejdsmiljørepræsentant B). Rollen som tillidsrepræsentant er centreret omkring at sørge for, at rammerne på arbejdspladsen er ordentlige, så lærerne kan udføre deres arbejde (Tillidsrepræsentant B). Derudover kommer tillids- og

arbejdsmiljørepræsentantens egen forståelse af deres roller sprogligt til udtryk ved, at de flere gange omtaler sig selv som "os med kasketter" i interviewet.

Det ovenstående afsnit illustrerer de vanskeligheder ved rolleafklaringen, der synes at være i trioen på Skole B. Afsnittet indikerer, at der er forskel i den måde, hvorpå ledelsen og medarbejdersiden i trio forstår tillids- og arbejdsmiljørepræsentantens rolle i Skole B. Vanskeligheder ved rolleafklaringen på Skole B kan på den måde muligvis tolkes som en forskel i trio-medlemmernes mentale modeller om disse roller.

### **Trio-fællesskabet består af forskellige interesser**

Som tidligere vist i analysen er der identificeret en fælles mental model i trioen på Skole A om commitment til følge BALANCE-projektets ånd, hvor aktørernes forpligtelse i projektet er kvaliteten ved BALANCE-projektet. Dette illustrerer samtidig, at der i et organisationsrettet interventionsprojekt indgår forskellige aktører – her ledelses- og medarbejderrepræsentanter, der varetager forskellige interesser. Ifølge tillidsrepræsentanten fra Skole A er det essentielt at tydeliggøre disse interesser for at opnå et konstruktivt samarbejde i trioen:

*"... det er ret vigtigt at man ser i sådan et arbejdsmiljøprojekt, at der er jo nogle forskellige interesser for hvordan det her skal foregå, så dem er man simpelthen nødt til at have en eller anden holdning til i sådan et projekt, og det synes jeg man har haft i BALANCE-projektet nemlig det at begge sider (medarbejder- og ledelsesside, red.) ligesom skulle give for at man kunne lave noget i fællesskab (...)hvis man skal være et fællesskab er man også nødt til at anerkende hvad består af fællesskabet af. Det består af nogle forskellige interesser og hvis man skal have dem til at mødes, så er man nødt til at se lidt tydeligt på dem" (Tillidsrepræsentant A).*

Det ovenstående illustrerer således trio-medlemmernes forståelse af, at trio-fællesskabet består af nogle forskellige interesser i kraft af deres roller, hvorfor der kan tolkes et latent konfliktperspektiv i trio-samarbejdet. Det er således essentielt at være tydelig omkring dette, hvilket er blevet italesat i trioen på Skole A.

### **Opsamling på rolleafklaring**

Dette afsnit om rolleafklaring viser, at ledelsesrepræsentanten på Skole A er den gennemgående ledelsesfigur i trioen og derved kan opfattes som tovholder på projektet fra

ledelsessiden. Tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten fra Skole A opfatter sig selv som medspillere, hvorimod ledelsen ses som tovholder på projektet. På Skole B har den administrative leder ageret tovholder på BALANCE-projektet ved at sørge for de overordnede rammer. På Skole B er der identificeret vanskeligheder med den interne rolleafklaring i trio'en, hvor skolelederen udtrykker et ønske om en modernisering af rollerne. Sammenlignet med Skole B formuleres trio-medlemmernes forskellige roller og interesser mere eksplicit på Skole A. På Skole A udtrykkes det som vigtigt at tydeliggøre disse interesser, der måtte være i kraft af trio-medlemmernes roller.

### 7.3.8 Folkeskolereform og ny arbejdstidsaftale

I specialet indgår folkeskolereformen og den ny arbejdstidsaftale for lærerne som eksterne kontekstuelle faktorer, der har udmøntet sig i organisatoriske ændringer på lokalt på den enkelte skole. I interviewene blandt trio-medlemmerne på både Skole A og Skole B kommer det på forskellig vis frem, at folkeskolereformen og den ny arbejdstidsaftale har haft betydning for processen med trio-arbejdet, hvilket også er blevet berørt løbende i analysen. Dette vil blive nærmere behandlet i analysedel 2. Det nedenstående afsnit vil derfor blot være et enkelt eksempel på, hvorledes denne kontekstuelle faktor har haft betydning for processen med trio-arbejdet på Skole A, hvorfor afsnittet ikke vil blive afsluttet med en opsamling. Citat nedenfor af ledelsesrepræsentanten fra Skole A illustrerer, at de eksterne kontekstuelle faktorer, der har præget folkeskoleområdet de seneste år (jf. problemfeltet), har givet udfordringer for det interne samarbejde i trio'en på Skole A:

*"... trio-samarbejdet er ikke blevet nemmere synes jeg (...)siden vi startede med BALANCE-projektet altså fordi først var der lockouten, så kan man sige at det første halve år der arbejdede vi efter den gamle arbejdstidsaftale, så startede vi i august sidste år efter den nye og ud over alle de der ting der er nyt i år med folkeskolereformen, så er der også lov 409 altså der er udfordringer og jeg synes vi er udfordret, (...)vi har i hvert fald ikke fundet formen synes jeg endnu, rigtig. Så man kan sige vi har måske lidt brug for et stresshåndteringskursus i trio'en"*  
(Ledelsesrepræsentant A)

Ledelsesrepræsentanten peger på, at disse kontekstuelle faktorer gør trio-arbejdet svært, da han oplever, at de er blevet mere uenige i trio'en eksempelvis, om hvad der skal behandles i

trioen. Han efterlyser en form på trio-arbejdet, hvor det snarere er indholdet fremfor rammerne, der bliver diskuteret i trioen, da de organisatoriske rammer allerede er fastsat nationalt.

### **Delkonklusion analysedel 1**

I analysedel 1 er trio-medlemmernes mentale modeller, herunder forventninger til projektet, samt kompetenceudvikling, commitment og involvering som sociale processer identificeret som underliggende mekanismer i processen med trio-arbejdet på Skole A og Skole B. Endvidere fremkommer de interne kontekstuelle faktorer som rolleafklaring og intern kommunikation i trioen på forskellig vis i analysen. Folkeskolereformen og den ny arbejdstidsaftale fremkommer som eksterne kontekstuelle faktorer, der ligeledes har haft betydning for processen med trio-arbejdet. Endvidere fremgår det af analysen, at implementering af den nye MED-struktur, hvor trioen indgår som organ, som en ekstern kontekstuel faktor har skabt en uklarhed om trioens rolle i BALANCE-projektet på Skole A og Skole B. Samtidig er der identificeret en svag kobling mellem trioen og resten af organisationen på Skole B, hvilket har skabt udfordringer for trio-arbejdet. Ud fra et kritisk realistisk perspektiv vil der som nævnt eksistere uendeligt mange mekanismer, der udgør et komplekst samspil i et åbent socialt system. Dette fremgår ligeledes i denne analyse, hvor eksempelvis trio-medlemmernes mentale modeller som mekanisme både er med til at hæmme og fremme trio-medlemmernes commitment og involvering. Dette komplekse samspil af mekanismer og kontekstuelle faktorer i processen med trio-arbejdet, og hvilken betydning dette kan have for effekten på det psykiske arbejdsmiljø vil blive uddybet i analysedel 2.

### **7.4. Analysedel 2: Mekanismer og kontekstens betydning for effekten af processen med trio-arbejdet**

Anden del af analysen har til formål at undersøge effekten af processen med trio-arbejdet på det psykiske arbejdsmiljø, og hvilken betydning underliggende mekanismer og kontekstuelle faktorer har herpå ud fra de kvalitative interviews med trio-medlemmerne. Strukturen for analysedel 2 vil tage udgangspunkt i de tre outcome-mål (jf. programteorien), hvorfor afsnittet først vil behandle fælles opgaver og løsninger i trioen. Dette vil lede videre til en analyse af ændring af holdning, værdier og viden om psykisk arbejdsmiljø og afslutningsvis ændring af adfærd og praksis i forhold til psykisk arbejdsmiljø. Outcome-målene kan forstås

som værende gensidigt afhængige, hvorfor adskillelsen af effekterne vil være analytisk. I denne analysedel vil de relevante underliggende mekanismer og kontekstuelle faktorer, der blev identificeret i analysedel 1 løbende blive sammenholdt med effekterne af trio-arbejdet med det formål at opnå en dybere forklaring på, hvordan og under hvilke betingelser interventionen virker (jf. realistisk evaluering). Endvidere vil et ekspertinterview de to AMK-konsulenter blive inddraget.

#### **7.4.1 Fælles opgaver og løsninger i trio**

Trods en overordnet ramme for trio-arbejdet i BALANCE-projektet har det været forskelligt, hvordan det konkrete trio-arbejde har udmøntet sig på den enkelte skole, hvilket det følgende afsnit kan bidrage til at afdække. I henhold til outcome-målets todeling, vil afsnittet først behandle trio-arbejdet for psykisk arbejdsmiljø for hele lærergruppen, for derefter at behandle trio-arbejdet for lærere i nedsat psykisk trivsel.

#### **7.4.2 Psykisk arbejdsmiljø for hele lærergruppen**

I BALANCE-projektet var der lagt op til, at trio-arbejdet blev centreret om et selvvalgt arbejdsmiljøtema. Ved åbent at spørge ind til trio-arbejdet i interviewene med trio-medlemmerne er temaet for trio-arbejdet på hhv. Skole A og Skole B kommet til udtryk på forskellig vis, hvilket vil blive uddybet i det følgende.

#### **Stresspolitik på Skole A**

Ledelsesrepræsentanten fra Skole A beskriver, at ved at have deltaget i BALANCE-projektet har trio'en fået sat en stresspolitik på dagsordenen, som trio-arbejdet blev centreret omkring:

*"... vi ville lave en ny stresspolitik på skolen, så ville vi lave nogle retningslinjer for nogle klagevejledninger og klagesagsgange (...)det omkring klagerne var vi allerede ret langt da vi startede i BALANCE-projektet så dem fik vi hurtigt fremlagt og så tog vi simpelthen fat på (...)stresspolitikken og sammen med (...)AMK fik vi lavet en handleplan og fik kørt den, så kørte vi en hel workshopeftermiddag" (Ledelsesrepræsentant A).*

Ledelsesrepræsentanten uddyber, at der ligger et første udkast til en stresspolitik, der er udsendt til lærerne, og som blot mangler at blive finjusteret og endelig blåstemplet. Trio-medlemmerne giver udtryk for at have samarbejdet og været fælles om udarbejdelsen af en

stresspolitik. Både tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten har dog en opfattelse af, at Skole A ikke har en færdig stresspolitik, som var trioens mål:

*"... der nåede vi halvvejs ind i det og så var det vi gik død i, altså så skete der simpelthen bare alt muligt andet, vi fik ny ledelse og vi skulle en masse nye ting, så det gik ligesom på standby (...)Jeg tror uden vi rigtig har diskuteret det at det ligesom er blevet rykket om bag i køen"*

(Tillidsrepræsentant A)

Ifølge tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten blev projektet nedprioriteret bl.a. som følge af en række interne kontekstuelle faktorer som eksempelvis udskiftning i ledelsen. Samtidig udtrykkes det som en udfordring selv at skulle bære projektet igennem efter ophøret af sparringsmøder med AMK (jf. analysedel 1). BALANCE-projektet og trio-arbejdet på Skole A har således været sat på standby. I mellemtiden er trioen på Skole A gået ind i en proces, hvor de aktivt vil fortsætte projektet. Trio-medlemmerne fortæller, at de har søgt og fået bevilget midler fra HR i Børne- og Ungdomsforvaltningen til en opfølgning og fortsættelse af indsatserne fra BALANCE-projektet i samarbejde med AMK. Bevillingen til det nye projekt har dog trukket ud, da det var for dyrt at køre for Skole A alene, hvorfor flere skoler er blevet involverede i den nye opfølgning. Arbejdsmiljørepræsentanten fortæller samtidig, at grundet en presset dagsorden, vil det realistisk set først blive efter sommerferien i dette år, at trioen vil genoptage og igangsætte det nye projekt. Tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten fra Skole A håber, at den næste omgang med projektet kan føre til en færdig stresspolitik.

I forhold til at trioen på Skole A selv skulle bære projektet igennem er arbejdsmiljørepræsentanten fra Skole A klar over, at det er et *"utopisk ønske"*, men han kunne godt have ønsket sig yderligere opfølgning fra konsulenten fra AMK:

*"Altså hvis (konsulenten, red.) var kommet hver anden måned forbi og sparket os i røven og sagt: prøv nu at hør her, hvor langt er I venner? Det var effektivt så længe han gjorde det, så derfor så kunne jeg også forestille mig at det havde været effektivt hvis det var noget der var fortsat"* (Arbejdsmiljørepræsentant A).

Udfordringen med at "stå på egne ben" kan relateres til det følgende citat fra en af konsulenterne fra AMK, der netop påpeger, at trioens udfordring består i at blive aktiv aktør på projektet:

*"... her har de jo skulle holde fast i et emne og så gøre noget med det, få ting til at ske, og det er altså, det er sgu 'easier said than done' for en trio på mange virksomheder, og så måske er det specielt for skolen. Men skolen er jo omgivet af utrolig mange regler og procedurer og skemaer og årsplaner og direktiver og alt muligt, lovgivninger, lokale planer og alt muligt ik'. Så hvis de skal ind og bryde det og ligesom tage deres plads med det her projekt, det kræver også lidt ekstra. Så det synes jeg har været det svære ved det, altså det er jo det at få dem til at blive rigtig aktører på det projekt, de har valgt" (Ekspertinterview AMK).*

Citatet illustrerer således en række kontekstuelle faktorer, der kan hæmme, at trio-medlemmerne kan agere aktive aktører på projektet. Fundene i analysedel 1 viser samtidig, at trio-medlemmernes mentale modeller og sociale processer i projektet kan udgøre underliggende mekanismer, der både kan fremme men også hæmme, at trio-medlemmerne agerer aktive aktører på projektet. I kraft af tillids- og arbejdsmiljørepræsentantens mentale model om deres og ledelsens rolle i trio-arbejdet som hhv. medspillere og tovholder kan dette have betydet en lavere grad af commitment til projektet. Det tyder på at have medført en lavere involveringsgrad i projektet fra tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten. Derudover kan det tænkes, at tillids- og arbejdsmiljørepræsentantens syn på trio og BALANCE-projektet som værende to forskellige ting (jf. analysedel 1 om trio som skolestruktur eller BALANCE-projekt) har været med til at forme og forstærke den mentale model vedrørende deres rolle som medspillere fremfor tovholdere på projektet. Samtidig udtrykker tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten, at de har været villige til at sætte projektet på standby, da de i trio'en dog er blevet ved med at have en dialog om at ville genoptage projektet. På baggrund heraf kan der argumenteres for, at den interne kommunikation i trio'en som intern kontekstuel faktor har bidraget til at fremme trio-medlemmernes commitment til projektet. Afslutningsvis kan det nævnes, at som følge af ledelsesrepræsentantens rolle som tovholder i trio fra ledelsen på Skole A samt de positive forventninger til projektet kan have bevirket en særlig commitment og involvering fra ledelsesrepræsentanten i projektet. Dette kan have bidraget til at fremme processen med trio-arbejdet og således muliggjort første udkast til en stresspolitik på Skole A.

### **Samarbejdstema på Skole B**



Trioen på Skole B havde på samme vis som Skole A valgt et arbejdsmiljøtema for trio-arbejdet. Undervejs i projektet skiftede trio-arbejdet dog fokus, da andre temaer pressede sig på, hvilket konsulenten fra AMK uddyber i det følgende citat:

*"... de (Skole B, red.) havde jo et projekt der hed; hvordan opdager vi lav trivsel, og hvordan gør vi noget ved det? Og det var sådan noget med, det startede med "hvordan siger vi stop?" -også for hinanden, fordi det er jo sådan noget vi har set mange gange, at stressede lærere begynder at arbejde endnu mere (...)Men da vi så havde lavet seminaret og så videre, så var samarbejdstemaet i trioen det vigtigste. Altså i forhold til Vejlederforum som er et meget kraftfuldt og magtfuldt organ på skolen, men de var jo ikke med i det her. Det var jo TRIOEN der skulle arbejde, og trioen følte sig sådan sat lidt udenfor. Så det her med hvordan er trioens rolle på skolen i forhold til vejlederforum, hvordan får de arbejdet mere sammen, hvordan får vi det bedste frem i de lokale grupper" (Ekspertinterview AMK).*

Trioen på Skole B valgte således at benytte sparringsmøderne med AMK til målrettet at arbejde på bl.a. det interne samarbejde i trioen. I slutningen af det nedenstående citat fra arbejdsmiljørepræsentanten på Skole B lægges der dog op til, at det måske ikke helt er lykkedes at få de forskellige organer i skolestrukturen på Skole B til at fungere bedre:

*"... jeg synes så snart man kom i gang med det, så var der en hel klar logik i at hvis vi skal kunne gribe arbejdsmiljømæssige problemer an her på skolen, så er det nødvendigt at vores trio og vores MED-udvalg fungerer optimalt og det stod jo ret hurtigt klart at det gjorde det ikke og derfor...logisk konsekvens at det arbejdede vi noget mere med og det var jo også det vi meget valgte i forbindelse med at de to psykologer (Arbejdsmiljø København, red.) der kom herud at det var det vi koncentrerede os målrettet om at få trioen og MED-udvalget til at fungere noget bedre. Om det så er lykkedes det?" (Arbejdsmiljørepræsentant B).*

Trioen på Skole B har således fået sat samarbejdstemaet på dagsordenen, da trio-medlemmerne fandt denne problemstilling mest relevant at adressere i forhold til at kunne varetage trio-arbejdet. Ifølge ledelsesrepræsentanterne på Skole B blev det derfor aftalt, at tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten skulle "bevæge sig ud i organisationen" ved at gå med til møder i skolens Vejlederforum for derved at få bedre forståelse for, hvordan Skole B er organiseret. Endvidere blev det, ifølge ledelsesrepræsentanterne, aftalt, at tillids- og

arbejds miljørepræsentanten skulle afholde uformelle dørkarmsamtaler med lærere for at lytte og fornemme trivslen i lærergruppen. Indtrykket i interviewet med ledelsesrepræsentanterne er dog, at det ovenstående skete i noget begrænset omfang, jf. analysedel 1 vedrørende den administrative leders oplevelse af trio-medlemmernes involveringsgrad.

Den administrative leder fra Skole B mener, at trioen godt kunne have sat flere skibe i søen under BALANCE-projektet, men at det endte med, at trioen fulgte de ting, der var lagt op til i projektet. Om trio-arbejdet på Skole B fortæller den administrative leder derudover, at *"... så har vi sat det i gang med at vi ligesom fik den der drøftelse om sygefraværet (på et personalemøde, red.) men derudover har trio jo ikke sat noget i gang kan man sige"* (Ledelsesrepræsentant B2).

Det er således begrænset, hvad trioen på Skole B har iværksat under BALANCE-projektet ud fra den administrative leders egen optik. Dette indikeres endvidere i interviewet med tillids- og arbejds miljørepræsentanten, hvor reaktionen, til om de kan fortælle, hvad de har arbejdet med i trioen, er:

*"Nej det synes jeg øhhh! Lige i øjeblikket der er hovedet jo fuldstændig fyldt op med (...)reformen og det at vi er gået over til at lave målstyret didaktik her på skolen"* (Arbejds miljørepræsentant B).

Tillids- og arbejds miljørepræsentanten på Skole B kan således ikke umiddelbart svare på dette. Undervejs i interviewet kommer der dog flere refleksioner frem omkring effekterne af trio-arbejdet på deres egen viden og adfærd i forhold til psykisk arbejds miljø, hvilket vil blive uddybet senere i analysen. Derudover taler tillids- og arbejds miljørepræsentanten i interviewet om, at trioen skal til at arbejde med resultaterne af den seneste trivselsundersøgelse. Til dette arbejde vil tillids- og arbejds miljørepræsentanten bruge nogle af de redskaber, og det de lærte fra BALANCE-projektet bl.a. om trioens interne samarbejde.

Af citatet ovenfor fremgår det, at tillids- og arbejds miljørepræsentanten på Skole B oplever, at folkeskolereformen som ekstern kontekstuel faktor har fyldt meget, hvilket tyder på har haft en negativ betydning for trio-arbejdet. Det ovenfor beskrevne trio-arbejde på Skole B kan endvidere forklares ud fra de underliggende mekanismer og kontekstuelle faktorer,

hvorunder trio-arbejdet på Skole B har udspillet sig jf. analysedel 1. I analysen fremgår det, at ledelsen på Skole B har udvist forbehold for deltagelsen i projektet, hvorfor ledelsen blot har haft en forventning om lige at få gennemført BALANCE-projektet. Samtidig har ledelsen på Skole B haft en forventning om mere engagement og involvering fra tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten, hvilket kan skyldes, at deltagelse i BALANCE-projektet var på medarbejderrepræsentanternes initiativ. Som belyst har den administrative leder derfor savnet involvering og engagement fra tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten i processen med trio-arbejdet. Ifølge den administrative leder har det manglende engagement og involvering bl.a. bevirket, at trioen har måttet starte forfra med trio-arbejdet. Omvendt viser analysedel 1, at tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten ikke havde forventet en så koncentreret proces med trio-arbejdet i BALANCE-projektet. Det meget arbejde og manglende kompensation for trio-arbejdet lader til at have påvirket tillids- og arbejdsmiljørepræsentantens mentale model om projektet negativt. Det ovenstående tyder således på at have hæmmet tillids- og arbejdsmiljørepræsentantens involvering og commitment i trio-arbejdet. Som følge heraf har ledelsesrepræsentanterne på Skole B oplevet, at ansvaret for projektet har ligget hos ledelsen. Ledelsen har dog ikke valgt at involvere sig mere i projektet pga. en presset situation bl.a. grundet ændringer i ledelsessammensætningen. Udover denne interne kontekstuelle faktor, kan en forklaring på ledelsens lavere grad af involvering til projektet også gives ud fra ledelsens førnævnte forventninger til BALANCE-projektet og trio-arbejdet. Dette kan således have bevirket, at ledelsen har haft en mental model om, at det særligt har været tillids- og arbejdsmiljørepræsentantens ansvar og commitment, der skulle føre projektet igennem. På baggrund heraf kan der i henhold til teorien argumenteres for, at trio-medlemmernes mentale modeller kan have været styrende for deres adfærd under interventionen, hvilket tyder på at have påvirket de sociale processer i projektet.

Ifølge den administrative leder fra Skole B er BALANCE-projektet og trio-arbejdet på Skole B blevet løftet gennem sparringsmøderne med konsulenten fra AMK, der har været god til at føre trioen igennem projektet (Ledelsesrepræsentant B2). Tillidsrepræsentanten fra Skole B giver ligeledes udtryk for, at den koncentrerede proces med AMK har været givende for trio-arbejdet. Der har dog ifølge tillidsrepræsentanten manglet en fast struktur for trio-arbejdet efter denne proces, hvilket har haft betydning for involveringen i projektet:

*"... når det så stopper så sker der et eller andet så glider det og det er jo det der er problemet med mange af de ting vi kommer til at arbejde med, at når vi er i det, så er der et flow og så kører det bare, men hvis der ikke er lavet nogle rigtige rammer, en rigtig struktur på det, så dør det. Ikke fordi at vi ikke altså rører ved nogen af de der ting, men det dør lige så snart at der ikke er lagt en fast struktur på"* (Tillidsrepræsentant B).

Jf. analysedel 1 kan den manglende struktur for trio-arbejdet skyldes, at den nye MED-struktur, hvori trioen indgår som organ, ikke er fuldt implementeret på Skole B. Den nye skolestruktur lægger op til, at afholdelsen af trio-møder er blevet mere flydende sammenlignet med tidligere, hvilket også har betydning for den interne kommunikation i trioen. Samtidig viser analysedel 1, at den manglende struktur på trio-arbejdet kan forklares ved trioens svage organisatoriske kobling til Skole B. Som beskrevet er der flere forskellige stærke organer på Skole B, der arbejder med – og håndterer problemstillinger inden for det psykiske arbejdsmiljø, hvilket kan ses som en udfordring i forhold til trioens rolle på Skole B. Trioens svage organisatoriske kobling til Skole B kan tænkes at hæmme en fast struktur på trio-arbejdet. Trioens svage kobling til resten af organisationen er således på Skole B identificeret som en relevant kontekstuel faktor af betydning for effekten af processen med trio-arbejdet, som vil blive medtaget i en revideret udgave af programteorien i analysedel 3. Ud fra analysedel 1 tyder det endvidere på, at trioens rolleaflarung- og kommunikationsvanskeligheder har forstærket de før beskrevne sociale processer.

#### **7.4.3 Lærere med nedsat psykisk trivsel**

Som beskrevet kan trio i BALANCE-projektet ses som et bindeled mellem de organisations- og individrettede interventionsindsatser. Dette indbefatter trioens understøttelse af de individrettede indsatser, hhv. arbejdsmodifikationsaftaler og læreres deltagelse i stresshåndteringskurset, hvilket uddybes i det følgende.

#### **Arbejdsmodifikationssamtaler**

På både Skole A og Skole B har der været lærere, der har fået en eller anden form for arbejdsmodifikation. I BALANCE-projektet er der lagt op til, at trioen i samarbejde kunne understøtte arbejdsmodifikationsaftaler ved at deltage i arbejdsmodifikationssamtaler med den pågældende lærer. Derudover kunne BALANCE-koordinatoren (jf. beskrivelsen af BALANCE-projektet) også deltage i arbejdsmodifikationssamtalen. Som nævnt i analysedel 1

er der på Skole A og Skole B forskel i hvilken grad, trio-medlemmerne har været involverede i arbejdsmodifikationssamtalerne. Dette vil blive uddybet i det følgende.

### **Trioen er fælles om arbejdsmodifikationssamtaler på Skole A**

På Skole A har én fra hhv. medarbejder- og ledelsessiden i trio, BALANCE-koordinatoren samt den pågældende lærer deltaget i arbejdsmodifikationssamtaler. Ledelsesrepræsentanten beskriver, at trio-medlemmerne har samarbejdet om arbejdsmodifikationsaftalerne, hvor de i fællesskab har diskuteret og kommet med input fra både ledelses- og medarbejdersiden i trio. Om sin involvering i arbejdsmodifikationssamtalerne beskriver tillidsrepræsentanten fra Skole A:

*"Jeg har været med til nogle af dem og nogle af dem har jeg ikke været med til. Og det påtalte jeg så faktisk, fordi jeg synes at det må være ideen at vi sidder der i fællesskab, da det ligesom var ånden i det (...) Så det er noget vi har diskuteret undervejs og blev enige om at det var sådan set det, der var intentionen"* (Tillidsrepræsentant A).

På Skole A blev det derfor en fast procedure at involvere trio i håndteringen af arbejdsmodifikationer. Trio-medlemmernes identificerede fælles mentale model om commitment til ånden i BALANCE-projektet (jf. analysedel 1) kan som underliggende mekanisme bidrage til forklaringen på trioens involvering i arbejdsmodifikationssamtalerne. I kraft af at trio-medlemmerne varetager forskellige interesser, ser de det som meningsgivende, at trio i fællesskab udviser commitment til projektet, ved at både ledelses- og medarbejdersiden i trio deltager i arbejdsmodifikationssamtaler. Ledelsesrepræsentanten udtrykker således, at trio *"virkelig prøvede ånden"* i BALANCE-projektet, hvilket Skole A havde stor succes med. Samtidig illustrerer citatet ovenfor, at den interne kommunikation og dialog i trio som kontekstuel faktor binder de sociale processer sammen. Den interne kommunikation synes således at muliggøre trioens fælles mentale model.

### **Ledelsen vil ikke bestemme, om trio skal med til samtaler på Skole B**

Trioens involvering og fælles understøttelse af arbejdsmodifikationssamtaler på Skole A står i kontrast til den måde, hvorpå arbejdsmodifikationssamtalerne er blevet håndteret på Skole B. På Skole B har skolelederen været involveret og holdt de fleste af arbejdsmodifikationssamtalerne alene med de pågældende medarbejdere, da de helst har

villet have skolelederen med. Tillidsrepræsentanten har været med til de arbejdsmodifikationssamtaler, hvor medarbejderne har ønsket det. Skolelederen uddyber, at lærerne på Skole B bruger ledelsen meget vedrørende trivselsproblematikker, hvilket hun opfatter som et udtryk for tillid til ledelsen. Samtidig oplevede skolelederen, at hendes involvering i arbejdsmodifikationssamtalerne har været en udfordring for arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanten:

*"... Og så blev det svært for TR arbejdsmiljøfolkene at de ikke blev inviteret med (til samtalerne, red.) og så blev det jo noget med at jeg redegjorde for dem efter aftale med de folk der var, det er de her folk, det er de her ting og man kan sige det der har været frustrationerne hos dem (tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten, red.) men som ofte rammer mig (...) det er den der gamle med hvem går man til (...) jeg vil ikke sidde og sige: jamen du skal ha' din arbejdsmiljørepræsentant med" (Ledelsesrepræsentant B1).*

Skolelederen på Skole B har dog hver gang foreslået og anbefalet lærerne, at tillidsrepræsentanten eller arbejdsmiljørepræsentanten har deltaget i arbejdsmodifikationssamtalen. BALANCE-koordinatoren har derimod været med til alle arbejdsmodifikationssamtalerne, som skolelederen udtrykker, blev *"sådan det ekstra element"* til samtalerne. Det ovenstående illustrerer således skolelederens forståelse af arbejdsmodifikationssamtalerne, og hvilken rolle trioens medlemmer spiller heri. I kraft af skolelederens mentale model om, at det er op til den enkelte lærer, hvem der skal med til arbejdsmodifikationssamtalen, vil skolelederen ikke bestemme, at trio-medlemmerne skal involveres i disse samtaler.

På Skole A og Skole B kan der således identificeres en forskel i trioens involvering i arbejdsmodifikationssamtaler. Ledelsesrepræsentanternes mentale modeller som underliggende mekanisme kan være en forklaring herpå. Samtidig kan trioens involvering i arbejdsmodifikationssamtalerne på Skole A tilskrives trio-medlemmernes fælles mentale model om commitment til at følge BALANCE-projektets ånd om, at aktørerne i fællesskab skal bidrage i projektet.

### **Opfølgning af lærere på stresshåndteringskursus på Skole A og Skole B**

I BALANCE-projektet har der ikke været opstillet noget krav til, hvordan trioer skulle håndtere understøttelse og opfølgning af lærernes deltagelse i stresshåndteringskurset, hvilket således har været op til trioer på den enkelte skole.

På Skole A har trioer afholdt flere opfølgningssamtaler med lærere, der har været på stresshåndteringskursus. Ledelsesrepræsentanten udtrykker, at der er en meget stor pointe i at holde fast i, at både en repræsentant fra medarbejder- og ledelsessiden i trioer er involveret i disse samtaler på samme vis som med arbejdsmodifikationssamtalerne, som beskrevet i det foregående afsnit. Det giver mulighed for, at "den rigtige historie" bliver fortalt ude i organisationen, og at trioer i samarbejde understøtter lærernes forløb i BALANCE-projektet:

*"... bare historien bliver fortalt (...)hvis medarbejderen når de sidder sammen med TR'eren (tillidsrepræsentanten, red.) og kan fortælle og TR'eren kan bakke op om det og ja jeg har været med i processen, så er der en understøttelse af det, og derfor er det vigtigt TR'eren også er med" (Ledelsesrepræsentant A).*

Citatet viser således, at ledelsesrepræsentanten på Skole A i høj grad kan se mening i, at trioer indgår i et fælles samarbejde om opfølgningssamtaler som understøttelse af de individrettede interventionsindsatser. Dette kommer til udtryk som en commitment til at følge BALANCE-projektets ånd, hvilket illustrerer en sammenhæng mellem mentale modeller og de sociale processer. Ledelsesrepræsentanten på Skole A fortæller dog, at trioer "slækkede lidt på kravene" i trioens involvering i nogle af opfølgningssamtalerne op til sommerferien sidste år. Som følge af tidspress grundet implementering af skolereformen var det således kun ledelsesrepræsentanten fra trioer, der var involveret i nogle af de sidste opfølgningssamtaler med lærerne. Ledelsesrepræsentanten pointerer, at trioens manglende involvering i opfølgningen er et skråplan for trio-arbejdet. Dette kan tolkes således, at ledelsesrepræsentantens commitment til at følge "projektets ånd" blev udfordret som følge af tidspress grundet en ekstern kontekstuel faktor, hvilket har haft betydning for trioens involvering i lærernes opfølgning.

Til forskel fra Skole A har det kun været skolelederen på Skole B, der har været involveret i en systematisk opfølgning på de lærere, der har været på stresshåndteringskursus. Skolelederen

på Skole B beskriver, at der har været en opfølgning for alle de lærere, der har deltaget og for nogle læreres vedkommende har der været tale om et længere opfølgningsforløb.

(Ledelsesrepræsentant B1).

### **”Når man ikke rører i gryden, så brænder det jo på”**

Af det foregående fremgår det, at der på både Skole A og Skole B har været en understøttelse af lærere i nedsat psykisk trivsel i deres deltagelse i de individrettede interventionsindsatser i BALANCE-projektet. Som tidligere belyst har det samtidig for trioen på begge skoler været en udfordring aktivt at fortsætte processen med trio-arbejdet.

Arbejdsmiljørepræsentanten fra Skole A mener, at dette har haft negative konsekvenser for nogle af lærerne, der har deltaget i de individrettede interventionsindsatser i BALANCE-projektet:

*”Men en af de kæpheste vi faktisk havde sammen med (konsulenten, red.), det var sådan ligesom hele tiden at røre i gryden og det er blevet forsømt det sidste trekvarte år, og når man ikke rører i gryden så brænder det jo på, man kan jo se der er faktisk...faktisk nogle af dem som har været på arbejdsmodificering og stresshåndteringskursus som er ved at knække igen plus at vi har en langtidssygemelding nu af en ny kollega, som man jo sådan retrospektivt godt kan sige: ham er der sgu ikke blevet taget ordentlig hånd om i forhold til det han er blevet ansat til at varetage”*  
(Arbejdsmiljørepræsentant A).

Citatet indikerer således, at trioen på Skole A ikke har været gode nok til at være opmærksomme og følge op på disse læreres trivsel. Tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten på Skole A forklarer dette med, at papiret med alle de gode intentioner bliver i skuffen, når de har så travlt på skolen som følge af bl.a. skolereformen.

### **Opsamling på fælles opgaver og løsninger i trioen**

Den ovenstående gennemgang af fælles opgaver og løsninger i trioen viser forskelle og ligheder på Skole A og Skole B. Hvor trioen på Skole A har samarbejdet om at færdiggøre et første udkast til en stresspolitik, der har været trioens arbejdsmiljøtema, har trioen på Skole B koncentreret trio-arbejdet omkring det interne trio-samarbejde. Det tyder således på, at det har været begrænset, hvor mange tiltag og initiativer inden for det psykiske arbejdsmiljø, trioen på Skole B har igangsat. Det er samtidig uklart ud fra interviewene om flere af



handlingerne er blevet gennemført. Trioen på begge skoler udtrykker at have understøttet læreres deltagelse i de individrettede interventionsindsatser, hvor der dog er identificeret en forskel på Skole A og Skole B i hvilken grad, trio-medlemmerne har været involverede heri. Analysen illustrerer samtidig, hvordan de underliggende mekanismer og kontekstuelle faktorer i et komplekst samspil både fremmer og hæmmer effekterne på det psykiske arbejdsmiljø – her fælles opgaver og løsninger i trioen på Skole A og Skole B. Trio-medlemmernes mentale modeller samt deres commitment og involvering som sociale processer kan således i samspil med den interne kommunikation og rolleafklaring i trioen bidrage til at forklare de beskrevne effekter på det psykiske arbejdsmiljø. Endvidere kan de identificerede underliggende mekanismer og kontekstuelle faktorer bidrage til at forklare forskellen mellem Skole A og Skole B. Den interne kommunikation i trioen på Skole A lader til at have muliggjort og fremmet en fælles mental model i trioen om commitment til at følge ånden i BALANCE-projektet, hvilket har fremmet trio-medlemmernes involveringsgrad i projektet. Til sammenligning tyder det på, at de interne kommunikationsvanskeligheder og den identificerede svage kobling mellem trio og resten af organisationen på Skole B kan have hæmmet effekten af processen med trio-arbejdet på fælles opgaver og løsninger i trioen. Afslutningsvis peger analysen på, at eksterne kontekstuelle faktorer som skolereformen og arbejdstidsaftale samt manglende implementering af den nye MED-struktur, hvori trio indgår som organ, kan have hæmmet processen på både Skole A og Skole B. Endvidere er ændringer i ledelsessammensætningen på begge skoler identificeret som en intern kontekstuel faktor, der kan have hæmmet processen med trio-arbejdet.

#### **7.4.4. Ændring af holdning, værdier og viden om psykisk arbejdsmiljø**

I det følgende analyseafsnit vil evalueringens andet outcome-mål, *ændring af holdning, værdier, og viden om psykisk arbejdsmiljø*, blive behandlet. Dette relaterer sig til det teoretiske perspektiv om mentale modeller, og hvorvidt der kan identificeres en ændring i trio-medlemmernes mentale modeller.

#### **Viden om arbejdsrelateret stress, italesættelse og anerkendelse**

En ændring af synet på psykisk arbejdsmiljø og lærere i nedsat psykisk trivsel kan være en indikation på, om der er sket en ændring i trio-medlemmerne mentale modeller vedrørende det psykiske arbejdsmiljø. Ledelsesrepræsentanten fra Skole A og den administrative leder fra

Skole B giver i interviewene udtryk for, at de ikke ved, om de som sådan har ændret deres syn på det psykiske arbejdsmiljø. Ledelsesrepræsentanten fra Skole A oplever at have fået et skarpere blik på- og viden omkring, hvad arbejdsrelateret stress er. Han har en oplevelse af, at nogle lærere konstant vil prøve at udfordre folkeskolens nationalt fastsatte organisatoriske rammer, hvilket han ikke finder hensigtsmæssigt og ikke har forståelse for. Dette er rammer, der ikke kan ændres på:

*"Jeg ved ikke om jeg har ændret mit syn for jeg har altid vidst eller haft stor forståelse for at der er nogen, jeg må indrømme at der er nogle ting omkring lov 409 (...) hvor jeg er gået den modsatte vej (...) og siger: prøv at hør' I skal holde op med at sidde og diskutere de her rammer hele tiden (...) når man nu går i gang med BALANCE-projektet her, så vil jeg være meget skarp på hvad er det for en arbejdsrelateret stress folk kommer med" (Ledelsesrepræsentant A).*

Indsigten i arbejdsrelateret stress, som ledelsesrepræsentanten har fået i BALANCE-projektet, har gjort ham skarpere på, hvilke udfordringer og symptomer lærerne kan have, og hvad han som leder skal tage sig af. Citatet illustrerer samtidig, at lov 409 (arbejdstidsaftalen, red.) som kontekstuel faktor har været med til at påvirke ledelsesrepræsentantens syn på, hvad der er arbejdsrelateret stress. Ledelsesrepræsentanten fra Skole A beretter endvidere, at han har lært meget om at italesætte stress som følge af BALANCE-projektet og processen med trio-arbejdet. Han pointerer, at det er vigtigt, at der er en dialog omkring trivslen på skolen, hvilket han oplever, at BALANCE-projektet har bidraget til samt skabt en større forståelse og synlighed af arbejdsrelateret stress. På den måde er ledelsesrepræsentantens forventning til BALANCE-projektet om større accept og italesættelse af arbejdsrelateret stress (jf. analysedel 1) blevet indfriet. Samtidig har han gennem projektet fået indsigt i- og erfaret at anerkende og samtidig stille krav til lærere kan være en måde, hvorpå ledelsen kan understøtte lærere (Ledelsesrepræsentant A).

### **Øget bevidsthed om stress som et strukturelt problem**

På Skole A giver tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten i interviewet ikke udtryk for, at de har ændret deres syn på lærere i nedsat trivsel. De pointerer derimod, at processen med trio-arbejdet og BALANCE-projektet har øget deres bevidsthed om stress som et samfundsmæssigt problem.

Sammenlignet hermed udtrykker tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten fra Skole B, at de har ændret deres syn på det psykiske arbejdsmiljø. De er dog ikke sikre på, at det er som følge af processen med trio-arbejdet og BALANCE-projektet, men snarere problemets omfang på Skole B. Tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten oplever således, at mange lærere på Skole B er stressede og pressede, hvilket har øget trio-medlemmernes opmærksomhed.

På både Skole A og Skole B er tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten overraskede over, at der var tale om en så stor andel af lærere på interventionsskolerne, der blev identificeret som værende i nedsat psykisk trivsel (jf. beskrivelse af BALANCE-projektet i problemfeltet). På Skole A har det været med til at skabe klarhed omkring, at problemet er strukturelt og forbundet med arbejdet:

*"... og ikke noget med hvad folk, selvom det altid spiller ind, folks liv og alt muligt så tror jeg det er rigtig vigtigt, vi er opmærksomme på at der er noget ved det her arbejde der er med til at skabe det, så derfor er der noget vi er nødt til at gøre på arbejdspladserne (...), det er det jeg synes var det gode ved hele projektet"* (Tillidsrepræsentant A).

Citatet illustrerer tillidsrepræsentantens forståelse af stress og nedsat psykisk trivsel som værende et strukturelt problem, som arbejdspladsen må tage hånd om. I kraft af sin mentale model kan tillidsrepræsentanten således i høj grad se mening i BALANCE-projektets kombination af individ- og organisationsrettede interventionsindsatser, hvilket blev identificeret som en fælles mental model i trio'en på Skole A (jf. analysedel 1).

Det ovenstående afsnit kan således tolkes som et udtryk for, at der på både Skole A og Skole B er sket en ændring i trio-medlemmernes mentale modeller som følge af projektet, idet der er en øget bevidsthed om- og opmærksomhed på lærernes trivsel. På Skole A har processen med trio-arbejdet endvidere - hvis ikke ændret - så i hvert fald forstærket tillidsrepræsentantens mentale model vedrørende arbejdspladsens medansvar for at tage hånd om trivselsproblematikker.

### **Pressede lærere arbejder mere - en øjenåbner for trio på Skole B**

Som belyst i analysedel 1 om kompetenceudvikling har trio-medlemmerne på Skole B givet udtryk for, at øvelser på seminaret for alle lærere på Skole B har været lærerige og kompetencegivende. Arbejdsmiljørepræsentanten fra Skole B beskriver, at en øvelse på

seminaret, hvor lærerne skulle fordele sig efter, hvordan de reagerede i pressede perioder, har givet trio en ny indsigt:

*"... den måde folk fordelte sig på, hvor mange det egentlig var som altså kvittede alt andet og bare knoklede og det kom ret meget bag på mig, at det var så mange der reagerede så irrationelt, synes jeg et eller andet sted, på et hårdt arbejdspress og det oplevede jeg meget var sådan en øjenåbner for mig og det tror jeg også det var for vores ledelse (...) Men om, jeg synes ikke rigtig vi har fået handlet på det, at der er ikke kommet noget ud af den øjenåbner"*

(Arbejdsmiljørepræsentant B).

Arbejdsmiljørepræsentanten antyder til sidst i citatet, at der kan stilles spørgsmål ved, om den indsigt, trio en og ledelsen har fået som følge af seminaret, har ført til en ændring i praksis. Tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten refererer i forlængelse heraf at have oplevet, at flere af lærerne i en periode oparbejdede en større mængde flekstimer på Skole B. Tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten giver udtryk for, at der manglede et tydeligere signal fra ledelsen om, at det ikke accepteres, at der er nogle lærere, der arbejder så meget (Tillidsrepræsentant B). På den måde beskriver tillidsrepræsentanten selv at være blevet mere opmærksom på det psykiske arbejdsmiljø, da hun tidligere ikke ville have lagt mærke til, hvor meget lærerne optjener af flekstid: *"men her ved jeg godt, det der det kan blive sygt"* (Tillidsrepræsentant B). Dette kan tolkes som en ændring i tillids- og arbejdsmiljørepræsentantens mentale modeller. Dette kan tilskrives tillids- og arbejdsmiljørepræsentantens øgede viden og indsigt i pressede læreres adfærd og dermed kompetenceudvikling som en underliggende mekanisme.

Som følge af seminaret og kendskab til den gruppe lærere, der har været på stresshåndteringskursus, udtrykker begge ledelsesrepræsentanter fra Skole B ligeledes at have fået ny erkendelse om lærernes forskellige adfærd og reaktioner på højt arbejdspress. Skolelederen beskriver, at hun har fået et: *"... meget skarpere indblik i stress og ledelse af medarbejdere, og at nogle medarbejdere skal ledes helt anderledes, der lærte jeg noget, virkelig"* (Ledelsesrepræsentant B1). Skolelederen fra Skole B udtrykker således eksplicit, at der sket en læring vedrørende hendes egen ledelse af en gruppe medarbejdere. Dette kan tolkes som en ændring i skolelederens mentale model, der kan forklares ud fra kompetenceudvikling som underliggende mekanisme. Dette kan have fået betydning for skolelederens videre praksis og

måde at lede på. Dette vil blive nærmere uddybet i det følgende analyseafsnit om ændring af adfærd og praksis i forhold til det psykiske arbejdsmiljø.

### **Opsamling af ændring af holdning, værdier og viden om psykisk arbejdsmiljø**

Analysen af specialets andet outcome-mål *ændring af holdning, værdier og viden om psykisk arbejdsmiljø* viser, at trio-medlemmerne på både Skole A og Skole B på forskellig vis udtrykker have fået viden og indsigt i psykisk arbejdsmiljø og arbejdsrelateret stress. I trioen på Skole A gives der udtryk for et skarpere indblik i arbejdsrelateret stress og viden om, hvordan dette ledelsesmæssigt kan håndteres. Derudover beskriver trio-medlemmerne på Skole A, at processen har øget deres bevidsthed og opmærksomhed på lærere i nedsat psykisk trivsel og samt en øget bevidsthed om nedsat psykisk trivsel og stress som et strukturelt problem, som arbejdspladsen har et medansvar for at tage hånd om. På Skole B kommer det ligeledes til udtryk, at der i trioen er opnået et skarpere indblik i arbejdsrelateret stress og viden om, hvordan det ledelsesmæssigt kan håndteres. Trioen har ligeledes udtrykt en øget bevidsthed og opmærksomhed på lærere i nedsat psykisk trivsel. Endvidere er der opnået en viden om- og indsigt i forskellige reaktioner på højt arbejdspress på Skole B. På Skole A og Skole B kan disse ændringer tolkes som en ændring i trio-medlemmernes mentale modeller, hvilket analysen peger på, kan forklares ud fra kompetenceudvikling som underliggende mekanisme. Endvidere peger analysen på, at eksterne kontekstuelle faktorer som folkeskolereformen og den ny arbejdstidsaftale har givet ledelsesrepræsentanten et skarpere blik på arbejdsrelateret stress på Skole A. I interviewene giver trio-medlemmerne på begge skoler udtryk for, at de ikke ved, om de har ændret syn på psykisk arbejdsmiljø. Trio-medlemmernes udsagn om et ændret syn på psykisk arbejdsmiljø kan være en indikation på en for abstrakt operationalisering af begrebet *ændring af mentale modeller* (jf. teoriafsnittet).

#### **7.4.5. Ændring af adfærd og praksis i forhold til det psykiske arbejdsmiljø**

Dette analyseafsnit omhandler, hvorvidt trio-medlemmerne på Skole A og Skole B selv har en opfattelse af at have ændret adfærd og praksis i forhold til det psykiske arbejdsmiljø. Dette udgør evalueringens tredje outcome-mål (jf. programteorien).

#### **Bedre til at spotte og hurtigere opfølgning fra ledelsen på Skole A og Skole B**

Både ledelsesrepræsentanten fra Skole A og den administrative leder fra Skole B giver udtryk for, at de har ændret praksis i forhold til det psykiske arbejdsmiljø. De beskriver begge, at de

er blevet bedre til at spotte lærere, der ser ud til at mistrives eller giver udtryk for stort arbejdspress i en periode. De to ledelsesrepræsentanter fra Skole A og Skole B fortæller ligeledes, at projektet har givet redskaber, der gør, at ledelsen på de to skoler er mere opmærksom på lærernes trivsel. De udtrykker således at lægge mere mærke til lærernes adfærd, om denne har ændret sig, og hvad der kan presse lærerne (Ledelsesrepræsentant A; Ledelsesrepræsentant B2). Dette kan tolkes som værende på baggrund af ny eller forstærket viden om adfærden hos lærere i nedsat psykisk trivsel, hvilket kan være som følge af kompetenceudvikling som underliggende mekanisme.

I forlængelse af dette giver ledelsesrepræsentanterne på både Skole A og Skole B ligeledes udtryk for, at begge skoler har ændret praksis for, hvornår lærerne indkaldes til omsorgssamtaler ved sygefravær, så der sker en hurtigere opfølgning. Ifølge den administrative leder fra Skole B er ledelsen eksempelvis blevet bedre til at tage kontakt til lærere, der er sygdomsramte og lytte til deres oplevelser. På den måde får de en bedre forståelse af den pågældende lærers situation og dermed, hvad der er den bedste løsning for den enkelte lærer.

### **Skole A og Skole B gør mere brug af arbejdsmodifikationer**

På både Skole A og Skole B beretter ledelsesrepræsentanterne om, at ledelsen i højere grad end tidligere benytter muligheden for arbejdsmodifikationer som følge af BALANCE-projektet. Arbejdsmodifikationer kan være små justeringer i organiseringen af lærernes arbejde (jf. beskrivelsen af BALANCE-projektet i problemfeltet), der gør, at lærerne kan få det til at hænge sammen. Gennem BALANCE-projektet har Skole A fået forståelse for- og erfaret fra lærernes egne udsagn, at små arbejdsmodifikationer kan være afgørende for den enkelte lærers trivsel (Ledelsesrepræsentant A).

Citatet nedenfor illustrerer et eksempel på en arbejdsmodifikation, hvor ledelsen på Skole B imødekommer læreres ønske om fleksibilitet:

*"... men det er legitimt nu hvor de har fuld forberedelsestid og de skal være her, så har vi kunnet sige: nå ja men denne her lærer har fået lov til først at møde kl.9 tirsdag og torsdag, fordi hvis hun skal få sit arbejdsliv og sit familieliv til at hænge sammen så er det det vi gør og det kalder vi*

*så en arbejdsmodifikation, netop fordi det er det, der ligesom får tingene til at spille og får medarbejderne til at komme på arbejde hver dag” (Ledelsesrepræsentant B2).*

Dette kan ses som et eksempel på, hvordan kontekstuelle faktorer, der har påvirket lærernes arbejdsforhold, kan have betydning for ledelsens syn på- og brug af arbejdsmodifikationer.

### **Ændret ledelsespraksis over for pressede medarbejdere på Skole B**

Som beskrevet i analyseafsnittet om ændring af holdning, viden og værdier om psykisk arbejdsmiljø har skolelederen på Skole B gennem processen med trio-arbejdet lært, at nogle lærere skal ledes anderledes, når de er pressede. Det skal således ikke være ud fra den ledelsespraksis, skolelederen normalt praktiserer. Som følge af denne nye indsigt giver skolelederen udtryk for, at hun helt har ændret praksis i sin ledelse af de lærere, der, som hun beskriver det, udviser en *”bestemt uhensigtsmæssig stresshåndteringsmekanisme”*:

*”... når det er komplekst og de føler sig pressede, så mister de fokus og bliver detaljeorienterede og det vil sige, at den medarbejdertype som pludselig kommer til mig med en masse detaljer, og hvad med elevplaner og hvad med det, og vi skal også have styr på det, der vil jeg jo normalt gøre mig tilgængelig og sige: jamen vi holder et møde om det ene og vi holder et møde om det andet, der skal jeg faktisk gå en helt anden vej og så sige: prøv at hør’ her, hvad er det lige nu du skal fokusere på, så min hjælpsomhed skal være af en helt, helt anden karat med de folk”*

(Ledelsesrepræsentant B1)

Denne ændrede ledelsespraksis for en gruppe lærere kan tolkes som en ændring i skolelederens mentale model, der kan tilskrives BALANCE-projektet og processen med trio-arbejdet. Skolelederen har således lært at kunne understøtte lærere med et højt arbejdspress gennem en ændring af sin ledelsespraksis, hvilket kompetenceudvikling som en underliggende mekanisme har bidraget til at fremme.

På baggrund af det ovenstående har ny indsigt i pressede læreres adfærd ført nogle ledelsesmæssige handlinger med sig. Der kan således synes at være en diskrepans mellem skolelederens ændrede praksis og tillids- og arbejdsmiljørepræsentantens opfattelse af ledelsens (manglende) handlinger for at lette arbejdspresset for en gruppe lærere, der arbejdede mere som følge af et højt arbejdspress (jf. analyseafsnit om ændring af holdning, værdier og viden om psykisk arbejdsmiljø). Den umiddelbare diskrepans kan muligvis

forklares ud fra en manglende intern orientering og kommunikation i trioen, hvilket kan forstås som en intern kontekstuel faktor (jf. analysedel 1).

### **Spørger mere til lærernes trivsel**

På Skole B har arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanten i BALANCE-projektet fået redskaber til, hvordan de skal agere og spørge ind til trivslen hos de lærere, der eksempelvis har deltaget i stresshåndteringskurset eller har været væk pga. af sygdom. Arbejdsmiljørepræsentanten oplever, at: *"... det var fedt at have lidt flere redskaber og jeg synes at det er vi begge to blevet bedre til end vi var før, selvom jeg mener altså, at vi var begge to også ret gode til det før"* (Arbejdsmiljørepræsentant B). Dette illustrerer således tillids- og arbejdsmiljørepræsentantens eksisterende kompetencer i kraft af deres roller (jf. analysedel 1). De oplever dog at være blevet mere opmærksomme og blevet bedre til at tage kontakt og have en anerkendende og positiv tilgang til lærere, der viser tegn på nedsat psykisk trivsel. Undervejs i interviewet fremkommer disse refleksioner om læringen hos tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten på Skole B:

*"Så når vi sidder og snakker om det, så har vi jo egentlig fået rigtig mange ting fra BALANCE men sådan er det jo, at mange gange noget man lærer så, nå men så gør man det jo bare men man glemmer lidt hvor er det egentlig nu det kom fra"* (Tillidsrepræsentant B).

Det ovenstående kan således illustrere, at der i processen med trio-arbejdet i BALANCE-projektet er sket en mere eller mindre ubevidst kompetenceudvikling, der som underliggende mekanisme kan have fremmet en ændring af tillids- og arbejdsmiljørepræsentantens adfærd vedrørende det psykiske arbejdsmiljø.

På Skole A giver ledelsesrepræsentanten også udtryk for, at trioen er mere opsøgende i forhold til lærere i nedsat trivsel og spørger mere ind til deres trivsel (Ledelsesrepræsentant A). Samtidig beskriver arbejdsmiljørepræsentanten fra Skole A, at han finder det vanskeligt at tage kontakt til den enkelte lærer, der viser tegn på nedsat psykisk trivsel: *"Jeg synes den svære ting det er det der med, hvordan man går til den enkelte person, hvis man kan se de hænger med næbbet, og den knude har jeg stadigvæk ikke løst"* (Arbejdsmiljørepræsentant A). Jf. analysedel 1 ved arbejdsmiljørepræsentanten ikke, hvordan han skulle være blevet klædt bedre på til dette og dermed opnået kompetencer til at håndtere denne problematik, da det er



forskelligt, hvordan den enkelte lærers trivselsproblematikker kommer til udtryk og skal håndteres.

### **Tillids- og arbejdsmiljørepræsentant bedre til at gå til ledelsen på Skole A**

Som tidligere belyst mener tillidsrepræsentanten på Skole A, at BALANCE-projektet har været med til at skabe klarhed om, at stress- og trivselsproblematikker er et strukturelt problem, som arbejdspladsen må tage et medansvar for. Tillidsrepræsentanten finder på baggrund heraf, at det er blevet nemmere at argumentere over for ledelsen og bringe i fokus, at det ikke er medarbejdernes private problem, men snarere arbejdspladsens problem.

Arbejdsmiljørepræsentanten fra Skole A uddyber, at tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten er blevet bedre til organiseret at gå til ledelsen, hvis de har villet drøfte trivselsproblematikker (Arbejdsmiljørepræsentant A). På den måde har tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten fra Skole A kunne anvende viden fra BALANCE-projektet i deres argumentation over for ledelsen samt i deres måde at strukturere deres dialog med ledelsen. Jf. analysedel 1 var medarbejderrepræsentanternes bevæggrund for- og dermed forventningen til deltagelse i BALANCE-projektet, at Skole A fik mulighed for at diskutere psykisk arbejdsmiljø. På baggrund af ovenstående synes denne forventning at være indfriet.

### **Opsamling af ændring af adfærd og praksis i forhold til det psykiske arbejdsmiljø**

Af foregående analyse af det tredje outcome-mål fremgår det, at trio-medlemmerne på både Skole A og Skole B giver udtryk for en ændring i adfærd og praksis i forhold til det psykiske arbejdsmiljø. På både Skole A og Skole B beretter ledelsen om at være bedre til at spotte lærere, der viser tegn på nedsat psykisk trivsel eller et for højt arbejdspress. Derudover gør begge skoler mere brug af muligheden for arbejdsmodifikationer. På Skole A kommer det endvidere til udtryk, at tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten går mere organiseret til ledelsen for at drøfte arbejdsmiljøproblematikker. På Skole B oplever tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten at være blevet mere opmærksomme og blevet bedre til at spørge ind til lærernes trivsel. Endeligt fremgår det, at der er sket en ændring i ledelsespraksissen Skole B over for lærere, der udviser en bestemt adfærd ved højt arbejdspress. Analysen peger på, at de ovenstående effekter af processen med trio-arbejdet kan forklares ud fra trio-medlemmernes øgede viden og kompetencer som en underliggende mekanisme, der kan have

bidraget til en ændring af trio-medlemmernes mentale modeller, hvilket jf. teorien tænkes at kunne forklare deres ændrede adfærd.

### **Delkonklusion analysedel 2**

Som analysedel 2 viser, har underliggende mekanismer og kontekstuelle faktorer haft betydning for sammenhængen mellem processen med trio-arbejdet og det psykiske arbejdsmiljø ud fra trio-medlemmernes perspektiv. Dette er opsummeret i tabel 4, hvor der er angivet et (M) eller (K) for hhv. mekanismer og kontekstuelle faktorer<sup>7</sup>. Kompetenceudvikling som mekanisme har øget trio-medlemmernes kompetencer til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Trio-medlemmerne på både Skole A og B har vist commitment og involvering i trio-arbejdet- dog i varierende grad, hvilket har haft betydning for effekten af trio-arbejdet. Analysen peger endvidere på, at trioen på Skole A sammenlignet med Skole B har haft en stærkere commitment og involvering i processen med trio-arbejdet som følge af en fælles mental model om commitment til at følge ånden i BALANCE-projektet. Rolleafklaring og intern kommunikation på Skole A kan ses som værende fremmende kontekstuelle faktorer for processen. Sammenlignet hermed tyder det på, at vanskeligheder med den intern kommunikation og rolleafklaring på Skole B kan have hæmmet effekten af processen med trio-arbejdet. På den måde synes disse interne kontekstuelle faktorer at kunne bidrage til at forklare forskellen mellem de to cases. Som følge af den åbne abduktive tilgang til den kvalitative empiri er der endvidere på både Skole A og Skole B identificeret andre kontekstuelle faktorer af relevant betydning i processen. Eksempelvis manglende implementering af MED-strukturen tyder på som ekstern kontekstuel faktor at have hæmmet processen med trio-arbejdet. Derudover er interne kontekstuelle faktorer som ændring af ledelsessammensætning på både Skole A og Skole B samt trioens svage organisatoriske kobling til Skole B identificeret som hæmmende for processen med trio-arbejdet. Disse identificerede kontekstuelle faktorer, der er fremkommet i analysen, vil blive inddraget i en revideret udgave af programteorien i analysedel 3: Vurdering af effekterne og programspecifikation.

---

<sup>7</sup> Der er som beskrevet tidligere tale om et analytisk skel mellem mekanismer og kontekstuelle faktorer.

**Tabel 4 - Mekanismer og kontekstuelle faktoreres betydning for effekten af processen med trio-arbejdet**

	Skole A	Skole B
Fremmende mekanismer og kontekstuelle faktorer	Kompetenceudvikling (M)	Kompetenceudvikling (M)
	Commitment (M) fra trio, særligt ledelsesrepræsentant	Commitment (M) fra trio
	Involvering fra trio, særligt ledelsesrepræsentant	Involvering (M) fra trio, særligt ledelsen
	Fælles mental model (M) om commitment til ånden i BALANCE-projektet	
	Rolleafklaring (K)	
	Intern kommunikation (K)	
Hæmmende mekanismer og kontekstuelle faktorer	Mental model (M): Roller i trio	Mental model (M): Forventninger
		Interne kommunikationsvanskeligheder (K)
		Svag kobling mellem trio og organisation (K)
		Rolleafklaringsvanskeligheder (K)
	Folkeskolereform/ny arbejdstidsaftale (K)	Folkeskolereform/ny arbejdstidsaftale (K)
	Ændret sammensætning af ledelse (K)	Ændret sammensætning af ledelse (K)
	Implementering af MED-struktur (K)	Implementering af MED-struktur (K)

### **7.5. Analysedel 3: Vurdering af effekterne og programspecifikation**

Analysedel 3 vil være en vurdering af de empirisk fundne effekter af processen med trio-arbejdet på baggrund af de opstillede succeskriterier for evalueringens tre outcome-mål for det psykiske arbejdsmiljø. Vurderingen af succeskriterierne for de tre outcome-mål opsummeres i tabel 5. Succeskriterierne vil af evaluator blive vurderet som *opfyldt*, *delvist opfyldt* eller *ikke opfyldt* på baggrund af programteorien og de fundne effekter i analysedel 2. Afslutningsvis vil der på baggrund af fundene i analysen være en specifikation af specialets programteori, hvor en ny revideret programteori vil blive præsenteret (jf. den realistiske evalueringsskema).

#### **7.5.1 Vurdering**

##### **Fælles opgaver og løsninger i trio for hele lærergruppen på skolen**

Trioen på Skole A samarbejdede om udarbejdelsen af en stresspolitik. Trioen er i fællesskab gået ind i en proces, hvor de aktivt vil fortsætte projektet på Skole A efter at have søgt og fået midler fra forvaltningen. I analysedel 1 fremgik det dog, at ledelsesrepræsentanten har savnet mere engagement og involvering fra tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten i trio-arbejdet. Samtidig viser analysen dog, at trioen i fællesskab har været involveret i trio-arbejdet. Samlet set vurderes det, at succeskriteriet om trioens samarbejde om tiltag til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø på Skole A er *opfyldt*.

På Skole B har trioen på sparringsmøderne med AMK diskuteret og arbejdet med den interne kommunikation og rolleafklaring, samt trioens kobling til resten af Skole B i forhold til at kunne varetage trio-arbejdet. Trioen har i fællesskab holdt oplæg om- og drøftet sygefravær på et personalemøde. Det synes dog at være uklart om de øvrige planlagte opgaver og tiltag, som er beskrevet i analysedel 2, er blevet gennemført. Ledelsesrepræsentanterne giver udtryk for, at det er begrænset, hvad trioen på Skole B har igangsat af tiltag, hvilket også fremgår i interviewet med tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten. Samlet set vurderes succeskriteriet om trioens samarbejde om tiltag til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø således på Skole B at være *delvist opfyldt*.

##### **Fælles opgaver og løsninger i trio for lærere i nedsat psykisk trivsel**

Trioen på Skole A giver udtryk for at have været involveret i arbejdsmodifikationssamtaler og opfølgning af lærere, der har deltaget i stresshåndteringskurset. Trio-medlemmerne

udtrykker i fællesskab at have understøttet arbejdsmodifikationsaftaler og læreres deltagelse i stresshåndteringskurset. På baggrund heraf vurderes succeskriteriet om trioens understøttelse af de individrettede interventionsindsatser på Skole A at være *opfyldt*.

På Skole B giver trio-medlemmerne udtryk for, at der har været afholdt arbejdsmodifikationssamtaler og været opfølgning af lærere, der har deltaget i stresshåndteringskurset. Skolelederen har været mest involveret i denne understøttelse, mens tillidsrepræsentanten har deltaget i de arbejdsmodifikationssamtaler, hvor lærerne har ønsket dette. Samlet set vurderes succeskriteriet om trioens understøttelse af de individrettede interventionsindsatser på Skole B at være *opfyldt*.

### **Ændring af holdning, værdier og viden om psykisk arbejdsmiljø**

På Skole A giver trio-medlemmerne på forskellig vis udtryk for at have fået et skarpere indblik i arbejdsrelateret stress og øget bevidsthed om psykisk arbejdsmiljø. Trio-medlemmerne har således fået større viden om- og indsigt i psykisk arbejdsmiljø og lærere i nedsat psykisk trivsel. Ud fra interviewene giver de ikke udtryk for at have ændret deres syn på psykisk arbejdsmiljø, hvilket som nævnt kan være tegn på en for abstrakt operationalisering af ændring af mentale modeller i specialet. På baggrund af dette vurderes succeskriteriet om ændring af syn på eller fået viden om psykisk arbejdsmiljø derfor på Skole A for *opfyldt*.

På Skole B giver trio-medlemmerne udtryk for at have opnået et skarpere indblik i- og viden om arbejdsrelateret stress og reaktioner herpå. Derudover gives der udtryk for en større bevidsthed om psykisk arbejdsmiljø. Det er ligeledes uklart, om trio-medlemmerne har ændret deres syn på psykisk arbejdsmiljø, hvilket kan tilskrives den førnævnte operationalisering. Samlet set er succeskriteriet på Skole B *opfyldt*.

### **Ændring af adfærd og praksis i forhold til psykisk arbejdsmiljø**

På Skole A giver ledelsesrepræsentanten udtryk for at have ændret sin adfærd og praksis vedrørende lærere, der viser tegn på nedsat psykisk trivsel. Tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten giver derimod udtryk for at have ændret adfærd vedrørende deres samarbejde med ledelsen om trivselsproblematikker. På baggrund heraf er succeskriteriet om ændring af adfærd og praksis vedrørende psykisk arbejdsmiljø på Skole A *opfyldt*.

På Skole B giver ledelsen bl.a. udtryk for at have ændret adfærd og praksis i håndteringen af pressede lærere. Tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten er bedre til at tage kontakt til lærere og spørge ind til deres trivsel. Succeskriteriet om ændring af adfærd og praksis vedrørende det psykiske arbejdsmiljø på Skole B vurderes således som værende *opfyldt*.

**Tabel 5 - Vurdering af succeskriterier**

Outcome-mål	Succeskriterium	Skole A	Skole B
<b>Fælles opgaver og løsninger i trio</b>	Trio-medlemmerne skal give udtryk for at de samarbejder om tiltag, der har til hensigt at forbedre det psykiske arbejdsmiljø for hele lærergruppen med særligt fokus på det valgte arbejdsmiljøtema	Opfyldt	Delvist opfyldt
	Trio-medlemmerne skal give udtryk for at de understøtter arbejdsmodifikationsaftaler og læreres deltagelse i stresshåndteringskurser	Opfyldt	Opfyldt
<b>Ændring af holdning, værdier og viden om psykisk arbejdsmiljø</b>	Trio-medlemmerne skal give udtryk for at de har ændret deres syn på eller fået viden om psykisk arbejdsmiljø, herunder lærere i nedsat psykisk trivsel	Opfyldt	Opfyldt
<b>Ændring af adfærd og praksis i forhold til psykisk arbejdsmiljø</b>	Trio-medlemmerne skal give udtryk for at de har ændret adfærd og praksis vedrørende det psykiske arbejdsmiljø, herunder at håndtere eller hjælpe lærere i nedsat psykisk trivsel	Opfyldt	Opfyldt

Vurdering af succeskriterierne for de tre outcome-mål, der samlet kan forstås som forbedring af det psykiske arbejdsmiljø fra trio-medlemmernes perspektiv, viser, at alle fire succeskriterier for outcome-målene er opfyldt på Skole A. For Skole B gælder det, at tre er opfyldt, og ét succeskriterium kun delvist er opfyldt. På baggrund af dette kan det konkluderes, at processen med trio-arbejdet har opnået de opstillede outcome-mål, og dermed kan betegnes som en succes på både Skole A og Skole B. Dette viser således, at processen med trio-arbejdet har ført til forbedring af det psykiske arbejdsmiljø set fra trio-medlemmernes perspektiv. Samtidig viser analysen, at der bag disse resultater er nogle underliggende mekanismer og kontekstuelle faktorer, der har hæmmet og fremmet processen. Disse underliggende mekanismer og kontekstuelle faktorer vil indgå i den følgende specifikation af programteorien.

### 7.5.2 Programspecifikation

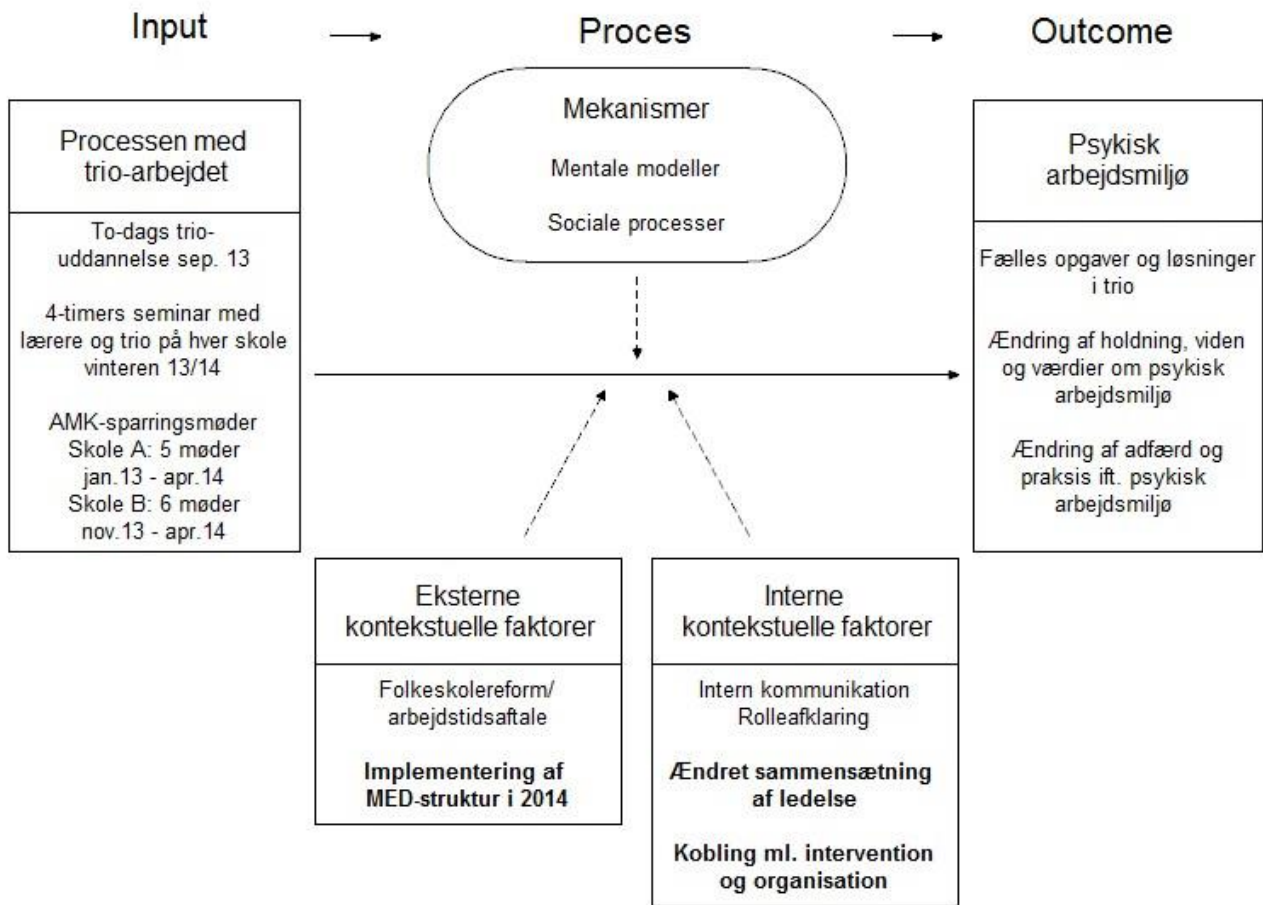
På baggrund af analysen og evalueringens resultater er sidste led i denne evaluering en specifikation af programteorien over de opstillede forventninger til, hvordan- og under hvilke betingelser indsatsen tænkes at påvirke outcome (jf. den realistiske evalueringsskema). Som vist i analysen er trio-medlemmernes mentale modeller samt kompetenceudvikling, commitment og involvering som sociale processer identificeret som betydningsfulde underliggende mekanismer for sammenhængen mellem processen med trio-arbejdet og forbedring af det psykiske arbejdsmiljø, set fra trio-medlemmernes perspektiv. Den identificerede fælles mentale model i trioer på Skole A om commitment til at følge BALANCE-projektets ånd synes særligt at have har fremmet effekten af processen med trio-arbejdet på Skole A. I analysen er rolleafklaringen og den interne kommunikation samt skolereformen og den nye arbejdstidsaftale endvidere identificeret som hhv. interne og eksterne kontekstuelle faktorer, som udgør de betingelser, hvorunder mekanismerne kan virke fremmende eller hæmmende for processen. Foruden disse forventede kontekstuelle faktorer er der, som følge af den åbne abduktive tilgang i analysen, identificeret yderligere interne kontekstuelle faktorer, som i følge analysen kan have betydning for processen. Dette er ændring i sammensætning af ledelsen på både Skole A og Skole B. Derudover er den svage kobling mellem trioer som organisationsrettet intervention og organisationen på Skole B identificeret som en betydningsfuld intern kontekstuel faktor. Endvidere er implementering af MED-strukturen, hvori trioer indgår som organ, i analysen identificeret som en ekstern kontekstuel faktor med betydning for processen med trio-arbejdet. Som vurderingen af succeskriterierne har vist, har processen med trio-arbejdet på både Skole A og Skole B opnået de forventede outcome-mål for det psykiske arbejdsmiljø. Dette til trods for de identificerede forskelle på Skole A og B i betingelserne, dvs. rolleafklaringen og den interne kommunikation, samt de underliggende mekanismer, der både har virket fremmende og hæmmende på effekten. Kompetenceudvikling som mekanisme, hvor særligt sparringsmøderne med AMK kan fremhæves, kan bidrage til at forklare de opnåede effekter på det psykiske arbejdsmiljø. Som belyst i analysedel 2 har sparringsmøderne med AMK fungeret som opfølgning på trio-arbejdet på både Skole A og Skole B. Analysen peger på, at opfølgning fra disse eksterne

konsulenter har bidraget særligt til at fremme trio-arbejdets effekt på det psykiske arbejdsmiljø.

Den kritisk realistiske abduktive forskningsstrategi, hvor den induktive og deduktive tilgang kombineres i en kreativ proces, har således bidraget til en specifikation af programteorien og de bagvedliggende antagelser for, hvordan indsatsen forventes at virke og under hvilke betingelser. På baggrund af fundene i analysen er der udarbejdet en revideret programteori i figur 5, hvori de identificerede interne og eksterne kontekstuelle faktorer i analysen indgår. Jf. den realistiske evalueringsskema kan den nye kontekstuelle viden om processen med trio-arbejdet i den reviderede programteori således indgå i fortsættelsen af evalueringsarbejdet af processen med trio-arbejdet. Derudover kan den reviderede programteori bidrage med kontekstuel viden om det komplekse samspil af underliggende mekanismer og kontekstuelle faktorer, der gør sig gældende i en organisationsrettet interventionsindsats i en kompleks kontekst.



Figur 5: Ny revideret programteori



## 8. Validitet og reliabilitet

I specialet har der løbende været overvejelser om undersøgelsens validitet og reliabilitet, hvilket dette afsnit vil behandle med udgangspunkt i Bryman (2008). Validitet forstås som undersøgelsens gyldighed, dvs. hvorvidt det undersøgte faktisk er det, der ønskes undersøgt. Validiteten vil både blive vurderet ud fra intern og ekstern validitet, der hhv. belyser, hvorvidt der er overensstemmelse mellem teori og empiri, og hvorvidt resultaterne kan generaliseres på tværs af social kontekst. Reliabilitet henviser til, hvorvidt undersøgelsen er reproducerbar, så andre forskere vil kunne gentage undersøgelsen (Bryman 2008:376).

Det underbygger den interne validitet, at der er foretaget en operationalisering af de teoretiske perspektiver *mentale modeller* og *sociale processer*, der er beskrevet i teoriafsnittet. Som belyst i analysen tyder den kvalitative empiri på, at formuleringen: "ændret syn på psykisk arbejdsmiljø" kan have været en for abstrakt operationalisering af det teoretiske begreb *ændring af mentale modeller*, da trio-medlemmerne havde vanskeligt ved at svare på dette spørgsmål. Som beskrevet var der dog formuleret eksempler i interviewguiden, der kunne hjælpe trio-medlemmernes tanker på vej.

Som belyst i analysen har der blandt informanterne været uklarhed omkring trio-konceptet i forhold til BALANCE-projektet og den nye MED-struktur, hvilket kan være en svaghed i undersøgelsens validitet. Specialet har søgt at undersøge processen med trio-arbejdet som organisationsrettet intervention i BALANCE-projektet. Som beskrevet i begrebsforklaringen er MED-strukturen, hvori trio indgår som organ, blevet implementeret på Skole A og Skole B undervejs i BALANCE-projektet. Det skal dog ikke forstås som to forskellige trio-koncepter, som BALANCE-projektet og MED-strukturen opererer med, men snarere to aspekter af det samme trio-organ. Uklarheden omkring trio-konceptet, samt specialets retrospektive perspektiv, kan på den måde have betydet, at jeg nogle steder kan have fået svar vedrørende trio-medlemmernes opfattelse af trioen i en ny skolestruktur frem for deres opfattelse af trioen og trio-arbejdet som en organisationsrettet intervention i BALANCE-projektet.

Da specialet gør brug af den kvalitative metode i et multipelt casestudie med de to skoler som undersøgelsesenheder er generaliseringsmulighederne begrænsede, hvilket ofte er kendetegnende for kvalitativ forskning (Bryman 2008:376). Samtidig er det i en kritisk realistisk optik ikke målet at generalisere resultaterne, da der som nævnt sjældent vil være

lovmæssigheder i et komplekst åbent system. I kvalitativ forskning tales der derimod om en analytisk generalisering. Dette indebærer, at undersøgelsesresultaterne kan give en indikation af- og være vejledende for, hvad der kan ske i lignende situationer (Kvale & Brinkmann 2008:289). Som beskrevet finder Hasle et al. (2012), at mekanismebegrebet kan bidrage til undersøgelsens eksterne validitet, da det gør det muligt at sammenligne processer i interventioner på tværs af organisationer. Anvendelsen af teoretisk funderede mekanismer hhv. *mentale modeller* og *sociale processer* kan på den måde bidrage til specialets analytiske generalisering.

Ved at have arbejdet metodisk ud fra den realistiske evalueringsmodels principper og beskrevet dette systematisk i specialet har dette bidraget til at skabe gennemsigtighed i undersøgelsen og derved styrket specialets reliabilitet.

## 9. Konklusion

Der har de senere år været en stigende forskningsinteresse i anvendelsen af organisationsrettede arbejdspladsinterventioner til at forbedre medarbejderes psykiske helbred og velbefindende. For bedre at kunne forklare de blandede resultater ved organisationsrettede interventionsstudier, er det nødvendigt at forstå interventionsprocesserne. Der er dog stadig relativt lidt forskning om, hvordan disse processer skal evalueres. Den realistiske evaluering fremhæves i litteraturen som et kvalificeret bud på evalueringsmodel, der både lægger vægt på processer og effekter samt samspillet herimellem.

Dette speciale indskrives i denne forskningsretning ved anvendelsen af en realistisk evaluering af processen med trio-arbejdet som organisationsrettet intervention i et multipelt casestudie på to folkeskoler som undersøgelsesenheder. Som teoretisk forståelsesramme er der inddraget aktørernes mentale modeller og projektets sociale processer. Specialets undersøgelsessigte har været at forstå og forklare, hvordan processen med trio-arbejdet har virket på det psykiske arbejdsmiljø set fra et ledelses-, tillids- og arbejdsmiljørepræsentantsperspektiv, dvs. trio-medlemmernes perspektiv. Dette speciale har derfor haft til formål at undersøge følgende problemformulering:

*Hvilke muligheder og udfordringer har ledelses-, tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten oplevet i processen med trio-arbejdet som organisationsrettet intervention på to københavnske folkeskoler, og hvilken betydning har dette haft på det psykiske arbejdsmiljø?*

Oplevede *muligheder* i processen med trio-arbejdet har været, at trioen på både Skole A og Skole B har fået sat arbejdsmiljøtemaer og -problemstillinger på dagsordenen, der har været relateret til de to skolars behov. Dette har betydet, at trioen på Skole A bl.a. har arbejdet på en stresspolitik samt søgt- og fået bevilliget midler til, at trio-medlemmerne kan fortsætte projektets individrettede indsatser. På skole B har vanskeligheder ved den interne kommunikation og rolleafklaring i trioen betydet, at trioen har fået sat samarbejdstemaet på dagsordenen.

Seminaret for alle lærerne og sparringsmøderne med AMK, der har foregået på og været relateret til hhv. Skole A og Skole B har været særligt kompetencegivende for trioen på begge skoler. Samtidig har trio-medlemmerne oplevet, at disse to input har medført en forbedring af

det psykiske arbejdsmiljø. Sammenlignet med trio-uddannelsen for alle skoler synes disse to input dog også at have været mere ressourcetrævendende – både for trio-medlemmerne og for projektets finansiering, som følge af den koncentrerede længerevarende proces med konsulenter på den enkelte skole.

I processen med trio-arbejdet har trioer på både Skole A og Skole B fået forståelse for, at arbejdsmodifikationer som små justeringer i organiseringen af læreres arbejde kan være afgørende for den enkelte lærers psykiske trivsel. Dette har betydet, at begge skoler i højere grad end tidligere benytter muligheden for arbejdsmodifikationer. På Skole B har trio-medlemmerne fået viden om forskellige reaktioner på højt arbejdspress. For ledelsen på Skole B har dette betydet øgede kompetencer til at understøtte lærerens trivsel. Dette har givet mulighed for en ændret ledelsespraksis over for lærere, hvis adfærd indikerer et højt arbejdspress.

Trioer på Skole A har oplevet, at BALANCE-projektet og processen med trio-arbejdet har givet trio-medlemmerne mulighed for i fællesskab at understøtte lærere i nedsat psykisk trivsel og disses deltagelse i de individrettede interventionsindsatser. Den identificerede fælles mentale model i trioer på Skole A om commitment til at følge ånden i BALANCE-projektet kan – i samspil med den interne kommunikation og rolleafklaring som kontekstuelle faktorer – have fremmet trio-medlemmernes involvering og derigennem have fremmet effekten på det psykiske arbejdsmiljø. På Skole A har afklaringen af trio-medlemmernes forskellige roller og interesser muliggjort, at trioer har udnyttet disse roller og interesser i understøttelsen af læreres deltagelse i de individrettede interventionsindsatser. Med mentale modeller som teoretisk perspektiv er det blevet tydeliggjort, at der i kraft af trio-medlemmernes forskellige roller og de interesser, de varetager, indgår et latent konfliktperspektiv i trioer. Analysen viser, at det i et organisationsrettet interventionsstudie er vigtigt at anerkende og tydeliggøre, at der blandt aktørerne er forskellige interesser og dagsordner.

Som *udfordring* i processen med trio-arbejdet har ledelsen på både Skole A og Skole B oplevet, at det har været svært for medarbejderrepræsentanterne i trioer at bevare engagement og involvering i trio-arbejdet i perioderne mellem triomøder og sparringsmøder med AMK. Særligt for Skole B har det betydet, at trioer kun i begrænset omfang har iværksat initiativer og tiltag til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Analysen viser, at tillids- og

arbejdsmiljørepræsentantens varierende engagement og involvering i trio-arbejdet på de to skoler kan forklares ved tillids- og arbejdsmiljørepræsentantens mentale modeller, der er med til at styre deres adfærd. På Skole A kan tillids- og arbejdsmiljørepræsentantens mentale model om ledelsens rolle som tovholder og deres rolle som medspillere, der ikke skal løfte projektet, bidrage til at forklare tillids- og arbejdsmiljørepræsentantens adfærd. På Skole B har den manglende compensation, som tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten havde forventet at modtage for det ekstra trio-arbejde, medvirket til et negativt syn på interventionen. Dette kan have hæmmet tillids- og arbejdsmiljørepræsentantens engagement og involvering i trio-arbejdet. Det fremgår samtidig i analysen, at det har været uklart for tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten på de to skoler, hvilken rolle trio'en har haft i BALANCE-projektet i forhold til den senere implementerede MED-struktur som ekstern kontekstuel faktor. Denne uklarhed kan have haft betydning for opfattelsen af deres rolle som trio-medlemmer i BALANCE-projektet, hvilket kan have haft betydning for deres adfærd i interventionen og derigennem have hæmmet effekten på det psykiske arbejdsmiljø.

For trio'en på både Skole A og Skole B har det endvidere været en udfordring at forblive aktive aktører i projektet uden opfølgning fra konsulenterne fra AMK. Det har derfor været en udfordring at fortsætte trio-arbejdet med konkrete handlinger til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. I analysen fremgår det, at dette kan skyldes samspillet mellem kontekstuelle faktorer som folkeskolereformen, den nye arbejdstidsaftale og ændring af ledelsessammensætning og underliggende mekanismer som trio-medlemmernes mentale modeller og projektets sociale processer. På de to skoler har det endvidere været en udfordring at fastholde en struktur på trio-arbejdet. Dette kan bl.a. tilskrives den manglende implementering af den nye MED-struktur, hvori trio-organet indgår. På Skole B er der identificeret interne kommunikations- og rolleafklaringsvanskeligheder i trio'en. Der er endvidere fundet en svag kobling mellem trio'en og resten af organisationen, hvilket har været en udfordring for trioens arbejde med at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Analysen peger på, at kobling mellem en organisationsrettet intervention og organisationen er en væsentlig kontekstuel faktor, der kan bidrage til at forstå og forklare forskelle i processen og effekten af trio-arbejdet på begge skoler. På baggrund heraf tyder det på, at implementering- og tilpasning af interventionen, der kan bevirke en stærk organisatorisk kobling, vil være

meningsgivende for aktørerne og dermed påvirke deres adfærd. Aktørernes mentale modeller tænkes således at kunne bidrage til at fremme interventionens succes.

Trods udfordringer i processen med trio-arbejdet fremgår det af analysen, at processen med trio-arbejdet har ført til en forbedring af det psykiske arbejdsmiljø set fra trio-medlemmernes perspektiv. Med den kritisk realistiske abduktive forskningsstrategi er der i specialet søgt en forklaring på, hvordan underliggende mekanismer og kontekstuelle faktorer kan generere den observerede virkning på det psykiske arbejdsmiljø.

Ifølge teorien om mentale modeller vil aktører med en fælles forståelse af, at interventionen vil være til fordel for dem, fremme processen ved at arbejde mod interventionens succes som en enhed. Analysen viser dog, at dette er en mere kompleks proces, som foregår i et samspil med aktørernes kompetenceudvikling, commitment og involvering som sociale processer i projektet. Processen med trio-arbejdets genererede virkning på det psykiske arbejdsmiljø kan forklares i dette samspil mellem aktørernes mentale modeller og projektets sociale processer. Samtidig viser specialet, at disse underliggende mekanismer indgår i et komplekst samspil med den kontekst, som casen indgår i. I specialet er der med den realistiske evaluering identificeret et komplekst samspil af aktørernes mentale modeller og projektets sociale processer som underliggende mekanismer. Dette kan bidrage til et nuanceret blik på de sociale og psykologiske processer i en organisationsrettet intervention. Det multiple casestudie og den kvalitative metode, hvor trio-medlemmernes egen opfattelse og fortolkning af processen og effekterne fremkommer, har styrket muligheden for at finde kontekstnære "dybe" forklaringer på virkningen af processen med trio-arbejdet på det psykiske arbejdsmiljø. Specialets opnåede viden om fremmende og hæmmende faktorer i processen med trio-arbejdet kan bidrage til at forstå de underliggende mekanismer og kontekstuelle faktorer i en organisationsrettet intervention. Denne forståelse er væsentlig, hvis den organisationsrettede intervention eksempelvis skal overføres til andre skoler. På den måde kan det undgås blot at overføre den organisationsrettede intervention fra en kontekst til en anden og forvente samme effekt – uden at tage højde for genstandsfeltets kompleksitet.

## 10. Litteratur

Antoft, Rasmus & Salomonsen, Heidi Houlberg (2007): "Det kvalitative casestudium – introduktion til en forskningsstrategi", i: Antoft, Rasmus et al. (red.): *Håndværk og horisonter. Tradition og nytænkning i kvalitativ metode*. Odense: Syddansk Universitetsforlag

Arbejds miljø forskning.dk 2013:

<http://www.arbejds miljø forskning.dk/da/projekter/fastholdelse-af-arbejdsevne-og-arbejdstilknytning-blandt-folkeskolelaerere/baggrund>, tilgået d.17.07.2015

Arbejds miljø og Helbred 2012:

[http://www.arbejds miljø forskning.dk/da/arbejds miljø oedata/flere-datasæt/arbejds miljø og-helbred-2012/arbejds miljø oet-i-tal/alle-svar-for-jobgrupper/diagram?group=AH2012\\_Jobgrp\\_140](http://www.arbejds miljø forskning.dk/da/arbejds miljø oedata/flere-datasæt/arbejds miljø og-helbred-2012/arbejds miljø oet-i-tal/alle-svar-for-jobgrupper/diagram?group=AH2012_Jobgrp_140) tilgået 12.07.2015

Biron, Caroline & Karanika-Murray, Maria (2014): "Process Evaluation for Organizational Stress and Well-being Interventions: Implications for Theory, Method, and Practice". *International Journal of Stress Management* 2014:21, no.1, 85-111

Biron, Caroline (2012): "What works, for whom, in which context? Researching organizational interventions on stress and well-being using realistic evaluation principles", i: Biron, Caroline, Maria Karanika-Murray & Cary L. Cooper (red.): *Improving Organizational Interventions for Stress and Well-being: Addressing Process and Context*. Routledge

Biron, Caroline et al. (2010): "Autopsy of a Failure: Evaluating Process and Contextual Issues in an Organizational-Level Work Stress Intervention". *International Journal of Stress Management*, 2010,17, no.2, 135-158

Bottrup, Pernille et al. (2002): *En lærende sikkerhedsorganisation*. CASA

Brinkmann, Svend (2014): *Det kvalitative interview*. København: Hans Reitzels Forlag

Bryman, Allan (2008): *Social Research Methods*. 3. udgave. New York: Oxford University Press Inc.

Børne- og Ungdomsforvaltningen (2015): <http://mitbuf.kk.dk/indhold/med>, tilgået d.19.07.2015

Flyvbjerg, Bent (2006): "Five misunderstandings about case-study research". *Qualitative Inquiry*12, nr.2

Funnell, Sue C. & Rogers, Patricia (2011): *Purposeful Program Theory: Effective Use of Theories of Change and Logic Models*. San Francisco: Jossey Bass

Dahler-Larsen, Peter & Krogstrup, Hanne Kathrine (2009): *Nye Veje i Evaluering*, 1.udgave, 4.oplag. København: Academica



- Dahler-Larsen, Peter (2013): *Evaluering af projekter – og andre ting, som ikke er ting*. Odense: Syddansk Universitetsforlag
- Danmarks Lærerforening 2013: Lov 409 – udvalgte regler (www.dlf.org/media/962619/dlf\_Lov409-pdf.pdf) Tilgået d. 12.7.2015
- deVaus, David (2001): *Research Design in Social Research*. London: SAGE Publications Ltd
- Hasle, Peter et al. (2012): *Evaluering af arbejdsmiljøindsatser. Muligheder og begrænsninger*. Arbejdsmiljørådet og CAVI
- Howitt, Dennis (2010): *Introduction to qualitative methods in psychology*. Essex: Pearson Education Limited
- KL.dk (2013): Fakta om Folkeskolereformen (www.kl.dk/.../Klik\_her\_for\_at\_l-se\_fakta\_om\_folkeskolereformen.PDF), tilgået 12.07.2015
- Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2009): *InterView. Introduktion til et håndværk*. 2.udgave. København: Hans Reitzels Forlag
- Krogstrup, Hanne Kathrine (2006): *Evalueringsmodeller*. 2.udgave, 3.oplag. København: Hans Reitzels Forlag
- Krogstrup, Hanne Kathrine (2011): *Kampen om evidens. Resultatmåling, effektevaluering og evidens*. København: Hans Reitzels Forlag
- Kyriacou, Chris (2001): "Teacher Stress: Directions for Future Research". *Educational Review*, 2001:53, no 1
- Langergaard, Luise Li et al. (2006): *Viden, Videnskab og virkelighed*. Frederiksberg: Samfundslitteratur
- Nielsen, Karina (2013): Review article: *how can we make organizational interventions work? Employees and line managers as actively crafting interventions*", *Human Relations* vol.66, 8, 1029-1050
- Nielsen, Karina & Abildgaard, Johan Simonsen (2013): "Organizational interventions: A research-based framework for the evaluation of both process and effects". *Work & Stress*, vol.27, 3, 278-297
- Nielsen, Karina et al. (2006): "Success or failure? Interpreting and understanding the impact of interventions in four similar worksites". *Work and Stress* 2014 20(3):272-287
- Nielsen, Karina & Randall, Raymond (2013): Opening the Black Box: Presenting a model for evaluating organizational-level interventions, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22:5, 601-617

Nielsen, Kjeld & Pedersen, Louise Møller (2014): "What do Social Processes mean for Quality of Human Resource Practice?" *Nordic journal of working life studies*. 2014, Vol. 4, nr. 2

Pawson, Ray & Tilley, Nick (1997): *Realistic evaluation*. London: SAGE Publications Ltd

Pedersen, Louise Møller et al. (2012): "Realistic evaluation as a new way to design and evaluate occupational safety interventions", *Safety Science* 2012:50

Pedersen, Louise Møller (2012): *Integreret ulykkesforebyggelse*. Ph.d. afhandling, Aalborg Universitet

Politiken.dk 2013

<http://politiken.dk/indland/uddannelse/uddannelsesfakta/ECE2045440/fakta-her-er-folkeskole-lockouten-i-tal/> Tilgået 12.07.2015

Semmer, Nobert K. (2006): "Job stress interventions and the organization of work". *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health* 2006;32 (6)

Unterbrink, Thomas et al. (2012): "Burnout and effort-reward imbalance improvement for teachers by a manual-based group program". *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 85, 2012:667-674

Wad, Peter (2012): "Realistisk videnskabsteori og kritisk realisme", i: Jacobsen, Michael Hviid et al. (red.): *Videnskabsteori i statskundskab, sociologi og forvaltning*. 2.udgave. København: Hans Reitzels Forlag

Wad, Peter (2000): *Kritisk realisme*, Grus nr. 60

Wu, Siying et al. (2006): "Short Communication: Intervention on occupational stress among teachers in middle schools in China. *Stress and Health*, 22, 2006:329-336

Yin, Robert K. (2014): *Case Study Research: Design and Methods*. 5.udgave. Californien: SAGE Publications, Inc.

Yin, Robert K. (2003): *Case Study Research: Design and Methods*. 3.udgave. Californien: SAGE Publications, Inc.

## **11. Bilag**

### **Bilagsoversigt**

#### **Bilag i projektet (udeladt):**

Bilag 1: Beskrivelse af BALANCE-projektet

Bilag 2.1: Interviewguide til gruppeinterview med tillids- og arbejdsmiljørepræsentant

#### **Bilag på vedlagt CD-rom:**

Bilag 2.2: Interviewguide til ledelsesrepræsentant

Bilag 3: Metodeovervejelser om indledende kontakt, invitation til og nærmere aftale om interviews

Bilag 4-9: Transskriberinger af interviews

Bilag 4: Tillids- og arbejdsmiljørepræsentant A

Bilag 5: Ledelsesrepræsentant A

Bilag 6: Tillids- og arbejdsmiljørepræsentant B

Bilag 7: Skoleleder B (Ledelsesrepræsentant B1)

Bilag 8: Adm. leder B (Ledelsesrepræsentant B2)

Bilag 9: Ekspertinterview AMK