

TAG HÅND OM TRIVSLEN



Virknings- og effektevaluering af
Cabi's indsats for en styrket mental sundhed
i små og mellemstore virksomheder

Henriette Lundis
Mads Varberg
Thea Tornby



Projektets titel	‘Tag hånd om trivslen’ En virknings- og effektevaluering af Cabi’s indsats for en styrket mental sundhed i små og mellemstore virksomheder
Semester	10. semester, kandidat i Politik & Administration
Institut	Politik & Samfund
Projektets art	Speciale
Vejleder	Rasmus Ravn
Afleveringsdato	31. maj 2021
Antal normalsider	125
Antal anslag	299.995
Antal bilag	51



Henriette Lundis, 20143209



Mads Varberg, 20164275



Thea Tornby, 20167703

Forord

Specialet er udarbejdet af studerende på kandidatuddannelsen Politik & Administration ved Aalborg Universitet. Emnefeltet og udformningen af specialet udspringer af vores personlige og faglige interesse for evalueringstraditionen og mental sundhed. De første spadestik blev taget under praktikforløbet på 9. semester, hvor specialesamarbejdet blev indgået med videns- og konsulenthuset Cabi. Efter nøje granskning af Cabi's projekt 'Tag hånd om trivslen', stod det klart for os, at der grundlæggende mangler viden om virkningen af indsatser rettet mod det psykiske arbejdsmiljø i små og mellemstore virksomheder. Vores hensigt med specialet er derfor at undersøge, hvordan og hvorfor sådanne indsatser virker, og hvad der skal til for at skabe positive effekter. Hertil anvendes 'Tag hånd om trivslen' som case i specialet.

Med stor respekt og ros, vil vi gerne takke vores vejleder Rasmus Ravn for, ikke blot kyndig, men ligeså usædvanlig god vejledning og faglig sparring undervejs i processen. Vi vil samtidig rette en stor tak til Cabi's chefkonsulent Birgitte Poulsen, som har været primus motor for specialesamarbejdet og som på mange måder har muliggjort specialet. Sidst, men ikke mindst, vil vi takke vores kærester Kasper, Asger og Magnus for tålmodigheden og jeres overbærenhed i travle og frustrerende perioder – både under specialet, men også under de sidste fem års studier. Specialet er et bevis på, at det lader sig gøre at udføre større undersøgelser under en global pandemi, som har fordret en digital omstilling af universitets DNA og læringsmodel; problembaseret læring.

Fem års studier på Aalborg Universitet markeres med afleveringen af specialet, og vi retter derfor nu blikket mod nye horisonter udenfor universitets tykke mure. Vi håber med specialet at kunne inspirere fremtidige studerende til at evaluere indsatser, der sætter den mentale sundhed i højsædet. Uagtet evaluering af sådanne indsatser er komplekst og omstændigt, vil vi slutte af med Friedrich Nietzsche's ord: *"Evaluation is creation: hear it, you creators! Evaluating is itself the most valuable treasure of all that we value. It is only through evaluation that value exists: and without evaluation the nut of existence would be hollow. Hear it, you creators!"*.

God læselyst.

Henriette Lundis, Thea Tornby og Mads Varberg.

Abstract

This thesis is designed as a realistic and effect evaluation of the intervention 'Tag hånd om trivslen' in small and medium-sized companies. The consulting firm named Cabi has developed and facilitated the intervention since 2018. This intervention is chosen to contribute to existing research in the field of work environment and mental health. The intervention process is particularly interesting as it is directed towards small and medium-sized companies in Denmark. Research shows that these types of companies do not often have the right knowledge, tools, or time to work with the environment and well-being among their employees, which affects employees' short and long-term sickness absence and mental health. Due to the lack of knowledge of the intervention impact, aimed at the mental work environment in small and medium-sized companies, the purpose of this realistic and effect evaluation is to identify how and why interventions such as 'Tag hånd om trivslen' work and also what it takes to create positive effects and change. The aim of the thesis is to visualize the associated benefits acquired by the companies from the intervention and to investigate which mechanisms and contexts have a significant influence on the outcome of the intervention.

The thesis is based on mixed methods and more specifically on both qualitative as well as quantitative findings. The evaluation seeks to understand what works in the intervention, for whom it works and under which circumstances. The results indicate that the three mechanisms, the necessity, motivation and socialization mechanisms to some extent all provide the expected outcome. However, the necessity mechanism is partly rejected in the quantitative findings as it only shows some impact on the outcome as it primarily is effective among the management and Human Resources employees. On the other hand, the interviews verify the sense of necessity as crucial for the intervention to work. The three psychological needs; autonomy, competence and relatedness which constitute the motivation mechanism, have furthermore proven to be particularly effective in facilitating the expected outcomes. The socialization mechanism, however, is the factor with the greatest impact on outcome. Conversely, it is also the mechanism with the least connection to the tools facilitated by Cabi, which is why the analysis should be read with a risk of spuriousness. The functionality of the intervention 'Tag hånd om trivslen' is tested on the background variables. Notably, there is overall no significant difference across gender, education, and job function when it comes to the impact on the long-term outcome. Only 'the workplace' and 'age' can with some certainty be established as decisive for mental health and absence related to sickness. Finally, the evaluation indicates that all contexts to some extent activate the three identified mechanisms.

Indholdsfortegnelse

KAPITEL 1 INDLEDNING.....	1
KAPITEL 2 EVALUERINGSSPØRGSMÅL.....	5
KAPITEL 3 LITTERATURGENNEMGANG	8
KAPITEL 4 EVALUERINGSDESIGN	13
4.1 VIRKNINGSEVALUERING.....	14
4.1.1 Evalueringens ophav	14
4.1.2 Programteori.....	15
4.1.3 Kritikpunkter.....	19
4.2 EFFEKTEVALUERING	20
4.2.1 Evalueringens ophav	21
4.2.2 Effektmåling	21
4.2.3 Kritikpunkter.....	23
4.3 VIDENSKABSTEORI.....	25
KAPITEL 5 FORSKNINGSDESIGN.....	28
5.1 CASESTUDIE.....	28
KAPITEL 6 METODE OG DATA.....	31
6.1 FORSKNINGSINTERVIEWS	33
6.1.1 Interviewtype.....	34
6.1.2 Interviewguide.....	36
6.1.3 Informantudvælgelse.....	37
6.1.4 Databehandling	38
6.2 SPØRGESKEMAUNDERSØGELSER.....	40
6.2.1 Konstruering af spørgeskema.....	40
6.2.2 Distribuering af spørgeskema.....	42
6.2.3 Databehandling	43
6.3 KVALITETSKRITERIER.....	45
6.3.1 Validitet.....	45
6.3.2 Reliabilitet	47
KAPITEL 7 UDVIKLING AF PROGRAMTEORI	48
7.1 MÅLGRUPPE	48
7.2 AKTIVITETER.....	50
7.2.1 Virksomhedsbesøg.....	50
7.2.1 Virksomhederne igangsætter lokale initiativer	51
7.3 MÅL OG OUTCOME	54
7.3.1 Kortsigtet outcome.....	54
7.3.2 Mellemsigtet outcome.....	55
7.3.3 Langsigtet outcome	59
7.4 MEKANISMER OG KONTEKSTER.....	61
7.4.1 Oplevelsen af nødvendighed.....	61
7.4.2 Intrinsisk motivation	65
7.4.3 Socialisering.....	72
7.5 OPSUMMERING OG VISUALISERING	76

KAPITEL 8 EVALUERING AF PROGRAMTEORI	78
8.1 VIRKER INDSATSEN OG I HVILKET OMFANG?	78
8.1.1 Empowerment	79
8.1.2 Integreret organisationskultur	80
8.1.3 Prioritering af psykisk arbejdsmiljø	81
8.1.4 Lavere sygefravær	82
8.1.5 Diskussion	82
8.2 HVAD VIRKER I INDSATSEN?	84
8.2.1 Virker 'oplevelse af nødvendighed' på outcome?	84
8.2.2 Virker 'intrinsisk motivation' på outcome?	92
8.2.3 Virker 'socialisering' på outcome?	97
8.2.4 Korrelation mellem outcomes	100
8.2.5 Opsummering	101
8.3 HVEM VIRKER INDSATSEN FOR?	103
8.3.1 Køn og alder	103
8.3.2 Uddannelsesbaggrund	106
8.3.3 Jobfunktion	107
8.3.4 Virksomhedstype	108
8.3.5 Opsummering	110
8.4 UNDER HVILKE OMSTÆNDIGHEDER VIRKER INDSATSEN?	111
8.4.1 Aktivering af nødvendighedsmekanismen	111
8.4.2 Aktivering af motivationsmekanismen	113
8.4.3 Aktivering af socialiseringsmekanismen	118
8.4.4 Opsummering	121
KAPITEL 9 KONKLUSION.....	122
LITTERATURLISTE.....	126
BILAGSOVERSIGT	139

Kapitel 1

Indledning

I Danmark er størstedelen af borgerne i den erhvervsdygtige alder i beskæftigelse, og en altovervejende andel af den danske befolkning tilbringer de fleste af deres vågne timer på arbejdspladsen (Arbejdstilsynet, 2010, s. 10). Derfor er det ikke overraskende, at arbejdspladsen og arbejdsmiljøet har afgørende betydning for den enkeltes sundhed såvel som sygdom. I 2008 fik Arbejdstilsynet, i samarbejde med Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø og Arbejdsskadestyrelsen (NFA), til opgave at udarbejde et grundlag for en ny politisk prioritering af arbejdsmiljøindsatser (ibid.). Ønsket om en ny politisk prioritering, og herved 'Fremtidens Arbejdsmiljø 2020', opstod blandt andet på baggrund af en rapport fra 2006, hvori Statens Institut for Folkesundhed betoner vigtigheden af, at der i fremtiden skabes et mere vigtigt fokus på arbejdstageres sundhed gennem nedbringelse af arbejdsrelaterede helbredsproblemer. Anbefalingen kom blandt andet på baggrund af et skøn, der fortæller, at 1400 dødsfald hvert år kan tilskrives psykisk arbejdsbelastning. Opgjort i procent, svarer dette til 2,5 procent af alle dødsfald i aldersgruppen 25-64 år (Juel, Sørensen & Brønnum-Hansen, 2006). NFA fremhæver tilsvarende vigtigheden af et øget fokus på det psykiske arbejdsmiljø ved konkret at fremlægge undersøgelser, som angiver at arbejdsmiljøet kan have en direkte effekt på langtidssygefravær, tilbagevenden efter sygdom, førtidspension og efterløn (Arbejdstilsynet, 2010, s. 11).

Klitgaard og Clausen (2010) argumenterer for, at der i arbejdsmiljøindsatser bør rettes et fokus mod italesættelsen af de psykosociale arbejdsmiljøfaktorer, herunder indflydelse og deltagelse, tillid og retfærdighed, involvering, mening, engagement og identitet i arbejdet. Disse anses som værende af væsentlig betydning for den enkeltes mentale sundhed, trivsel, personlige udvikling, håndtering af krævende opgaver, samt nedsættelsen af sygefraværet på arbejdspladsen (Arbejdstilsynet, 2010, s. 12). Undersøgelsen 'Arbejdsmiljø og Helbred i Danmark', der omhandler arbejdsforholdene på danske arbejdspladser, underbygger samtidig læren om, at det psykosociale arbejdsmiljø er afgørende for et positivt arbejdsmiljø og deraf nedbringelsen af sygefravær relateret til psykisk arbejdsbelastning. Et sundt arbejdsmiljø tilskrives, ifølge rapporten, medarbejderes oplevelse af mening og nødvendighed i arbejdet, samt at de i højere grad oplever en indre motivation og arbejdsglæde. Effekten ved opfyldelse af disse faktorer er, ifølge rapporten, at medarbejdere får engagement og højere trivsel på arbejdspladsen. Dette betyder endvidere, at samme gruppe har lavere risiko for arbejdsrelaterede sygdomsforløb end grupper, der arbejder

under ringere arbejdsvilkår. Konklusionen på undersøgelsen er, at mening og engagement i arbejdet har selvstændig betydning og kan bidrage til bedre håndtering af arbejdsopgaver samt bedre helbred og trivsel (Arbejdstilsynet, 2010, s. 11; 178-179).

Trods 2020-målsætningen om et øget psykosocialt fokus og et forbedret psykisk arbejdsmiljø, skønner Beskæftigelsesministeriet (2019), at der siden 2016 ikke er sket nævneværdige ændringer i arbejdstagernes mentale sundhed og trivsel. 14,5% af de beskæftigede angav i 2012 at være væsentligt psykisk belastede, hvilket relateres til følelsesmæssige krav, tidspres i arbejdet og en høj grad af symptomer på stress. For at opfylde 2020-målsætningen om 20% færre psykisk belastede arbejdstagere på det danske arbejdsmiljø sammenlignet med 2012, skulle procentandelen dog falde yderligere til 11,6%, hvilket ikke blev opfyldt, da procentandelen steg fra 14,5% i 2012 til 15,4% i 2018 (Beskæftigelsesministeriet, 2019).

Som led i forsøget på at komme blandt andet 2020-målsætningen nærmere, fik videns- og konsulenthuset Cabi i 2018 økonomisk støtte fra Velliv Foreningen til at igangsætte en ny indsats, der sigter mod at øge den mentale sundhed i små og mellemstore private danske virksomheder. Projektet med navnet 'Tag hånd om trivslen' blev iværksat ud fra et formål om at give landets små og mellemstore virksomheder viden og brugbare værktøjer til at sætte fokus på det psykiske arbejdsmiljø og den mentale sundhed blandt medarbejderne, samt kompetencer til at igangsætte virksomme forebyggende initiativer herfor (Velliv Foreningen, 2021; Cabi, 2018). Cabi's rådgivningsforløb fik fornyet aktualitet i forbindelse med COVID-19-situationen i 2020, hvor forløbene samtidig rettede et fokus mod de nye problematikker, udfordringer og spørgsmål, som opstod i forbindelse med COVID-19. Cabi udfører derfor i perioden 2018-2021 en indsats, hvor både den generelle mentale sundhed og trivsel i små og mellemstore private virksomheder samt problematikkerne relateret til COVID-19, er i centrum for konsulentbistanden og rådgivningen. Omdrejningspunktet for dette er leveringen af en praksisnær viden og konkrete værktøjer, som virksomhederne forventes at benytte til forebyggelse og håndtering af problematikker i det psykiske arbejdsmiljø (Cabi, 2018; Velliv Foreningen, 2021).

Medarbejdere i små og mellemstore private virksomheder er i Danmark blandt de hårdest ramte borgere. Flere undersøgelser viser, at netop små og mellemstore virksomheder har vanskeligt ved både at kortlægge og opretholde medarbejdernes trivsel og den generelle psykiske arbejdsmiljø (Nielsen et al., 2012; Kvorning, 2015). Manglende organisering, viden og handleressourcer, samt en mere ustabil økonomi grundet COVID-19-situationen, er blandt årsagerne til, at små og mellemstore virksomheder er udfordrede med hensyn til at implementere indsatser, der kan forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Flere studier peger ydermere på, at virksomhedsejere og -ledere

systematisk overvurderer egen viden om feltet og samtidig undervurderer risikoen af samme (Eakin, 1992; Hasle, Kines & Andersen, 2009; MacEachen, et al., 2010). Tilmed er virksomhederne mere tilbøjelige til at agere reaktivt på problemer med det psykiske arbejdsmiljø og den mentale sundhed, frem for at handle proaktivt og forebyggende (Antonsson & Schmidt, 2003). Store udfordringer med mental sundhed og trivsel, både før og efter COVID-19-situationen, præger derfor disse organisationer, hvorfor flere forsøg på forebyggende initiativer for erhvervsaktive medarbejdere har været iværksat med henblik på at komme udfordringerne i forkøbet. Indsatser herfor kan dog have vanskelige betingelser – navnlig blandt små og mellemstore virksomheder. Dette skyldes, at netop disse virksomheder ofte anser arbejdsmiljøet som omkostningsfuldt (ibid.), samtidig med at der er en stor forskel i måden, hvorpå virksomhederne organiserer arbejdet og bedriver ledelse. Kvorning (2015) forklarer dog, at arbejdsmiljø- og trivselsindsatser blandt små og mellemstore virksomheder er mest succesfulde i tilfælde, hvor disse er konkret målrettede, handlingsorienterede og indebærer lave omkostninger, samt baseres på inddragelse, tillid og dialog (se kapitel 3) (Kvorning, 2015, s. 11).

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø understreger endvidere i 'Fremtidens Arbejdsmiljø 2020' et stort behov for yderligere forskning på området. Særligt efterlyses der specifik viden omhandlende det psykiske arbejdsmiljø og fastholdelsen af arbejdskraft. Hvoraf førstnævnte refererer til viden om de forhold, der øger risikoen for udvikling af stress og andre psykiske lidelser, hjertesygdomme samt trivsel og velbefindende, søges der i sidstnævnte tilfælde en generel viden om arbejdsfastholdelse. Arbejdstilsynet (2010) kritiserer desuden den traditionelle arbejdsmiljøforskning i relation til det trivselsmæssige og psykiske aspekt, idet denne af Arbejdstilsynet anses som domineret af en risikofaktortilgang, som grundlæggende refererer til enkeltstående faktorer, der alle kan have en negativ påvirkning på medarbejdernes sundhed (Arbejdstilsynet, 2010, s. 125). Denne kritik vækker genklang i andre undersøgelser, hvor kritikken mere specifikt rettes mod, at store dele af de evalueringer, som alligevel er foretaget af sådanne indsatser, bygger på naturvidenskabelige traditioner, og har et overordentligt fokus rettet mod årsags-virknings-sammenhænge og kortlægning af output. Evalueringerne bidrager derfor primært til at besvare, *hvorvidt* indsatserne virker (Eskelinen, 2004, s. 240-241). Fokus er derfor sjældent på, hvad der virker og hvorfor, samtidig med at der ofte ikke tages hensyn til den iboende kompleksitet i indsatserne (se kapitel 3) (Nielsen et al., 2012, s. 8). Samme gør sig gældende i relation til 'Tag hånd om trivslen'. Eftersom indsatsen overvejende kan betragtes som kompleks (Krogstrup, 2016, s. 25), grundet dens manglende standardisering og emergente karakter, må vurderingen af indsatsen foregå med samme afsæt. På trods af, at 'Tag hånd om trivslen' har været

et tilbud fra Cabi til små og mellemstore private virksomheder siden 2019, er der en manglende konkret viden om dens virksomme elementer. Indsatsen har således ikke været løbende opfulgt og ej heller kortlagt i relation til, hvad der får indsatsen til at virke og for hvilke brancher og personer. Projektets eksterne evaluator, konsulenthuset DISCUS, har som eneste aktør undersøgt opfyldelsen af indsatsens output og opgjort status over gennemførelsen af dens aktiviteter og målsætninger (DISCUS, 2020). Viden om indsatsens proces, implementering og effekt er imidlertid ubekendte faktorer, hvorfor evaluering af disse dele er af væsentlig betydning, for at forstå, hvorfor og hvordan 'Tag hånd om trivslen' virker.

Kapitel 2

Evalueringsspørgsmål

Specialet tager, på baggrund af ovenstående indledning, udgangspunkt i en såkaldt 'virkningsevaluering' af aktiviteterne i 'Tag hånd om trivslen', hvortil et overvejende fokus lægges på indsatsens primære aktivitet; virksomhedernes besøg af Cabi-konsulenterne. Hertil er omdrejningspunktet, hvad der i indsatsen virker, for hvem det virker og under hvilke omstændigheder. Til undersøgelse heraf benyttes en programteori og såkaldte CMO-konfigurationer, hvilke tilsammen indeholder de underliggende antagelser om indsatsens virksomme elementer. Programteorien konstrueres, for herefter at blive undersøgt empirisk ved kortlægning af de sammenhænge og mønstre, der forklarer outcome. Formålet er, med en vis sandsynlighed, at beskrive, om indsatsen har virket som forventet og samtidig om, hvorvidt indsatsen indeholder eventuelle fejl i implementering eller teori. Denne virkningsevaluering suppleres med en 'effektevaluering', der har til hensigt at indkredse, hvorvidt, og i hvilket omfang, indsatsen virker. Grundet effektevalueringens manglende evne til at levere empirisk viden om, hvorfor og hvordan en indsats virker, udgør denne evalueringsmodel udelukkende et supplement til ovennævnte virkningsevaluering. For at undersøge, hvorvidt de tilsigtede resultater indtræffer og om de antagelige mekanismer og kontekster aktiveres i 'Tag hånd om trivslen', benyttes mixed methods i form af både spørgeskemaundersøgelser og interviews. Disse metoder anvendes i forskelligt sigte. Mens specialets opstilling af programteorien er baseret på kvalitativ metode, er evalueringen af programteorien snarere funderet på både kvantitativ og kvalitativ metode. Årsagen hertil er, at kvalitative metoder anses som mere velegnede til at indhente viden om navnlig mekanismer, mens kvantitative metoder er mere hensigtsmæssige i relation til at kortlægge outcomes (Pawson, 2013, s. 19).

En ingeniørvirksomhed (A), en turismevirksomhed (B) og en håndværkervirksomhed (C) udgør grundlaget for udvikling og evaluering af førnævnte programteori. Alle har de tilkendegivet at have iværksat lokale initiativer i virksomhederne på baggrund af Cabi's virksomhedsbesøg, der har skullet forbedre den mentale sundhed og/eller sænke sygefraværet. Virksomhederne er samtidig udvalgt, grundet initiativernes forankring blandt medarbejderne, samt virksomhedernes tilhørsforhold til forskellige brancher. De udvalgte virksomheder modtog alle Cabi's rådgivning i perioden november 2019 til februar 2020, hvorfor virksomhedsbesøgene har fundet sted inden COVID-19-pandemien forandrede virksomhedernes kontekst og situation. 'Tag hånd om trivslen'

er således et eksempel på en kompleks indsats, der har fundet sted under dynamiske og foranderlige omgivelser. Dette leder frem til nedenstående evalueringsspørgsmål/problemformulering, samt dertilhørende undersøgelsesspørgsmål.

For at evaluere 'Tag hånd om trivslen', er det afgørende, at der tilegnes viden om, hvorvidt, hvorfor og hvornår denne virker, hvilket fordrer en kombination af virkningsevalueringen og effektevalueringen. Formålet med specialet er således ikke at identificere entydige kausalsammenhænge mellem indsatsen og dens resultater. Hensigten er snarere at give en indikation på, hvorvidt indsatsen har en effekt, samt sandsynliggøre hvorfor og hvordan indsatsen bevirker en forandring i udvalgte virksomheder, hvilket kommer til udtryk ved nedenstående evalueringsspørgsmål.

Hvorfor og hvordan virker 'Tag hånd om trivslen' for de ansatte i udvalgte små og mellemstore private virksomheder, og hvilken effekt har indsatsen på den mentale sundhed og sygefraværet i virksomhederne?

'Tag hånd om trivslen' er af forskningsmæssig interesse, grundet indsatsens innovative karakter, som til forskel fra andre indsatser, i større grad retter fokus mod at give konkrete og praksisnære værktøjer til, ikke blot håndtering, men også forebyggelse af trivselsproblemerne, små og mellemstore virksomheder står over for. Desuden har blot få indsatser, målrettet disse virksomheder, til hensigt at forbedre den mentale sundhed og det psykiske arbejdsmiljø (Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, 2017b, s. 4). 'Tag hånd om trivslen' består derfor af forskellige aktiviteter, herunder en telefonisk hotline, erfa-grupper og virksomhedsbesøg, blandt op til 2600 virksomheder med begyndelse fra 2018 (Cabi, 2018), hvorfor indsatsen er af en relativ stor størrelsesorden.

Specialets bidrag er primært af empirisk karakter. For det første bidrager specialet med konkret viden om, hvorvidt, hvordan og hvorfor 'Tag hånd om trivslen' virker, hvilket øger den organisatoriske viden samt læring i Cabi. Specialet bidrager ydermere med forskningsmæssige perspektiver på det psykiske arbejdsmiljø i små og mellemstore virksomheder, hvilket skriver sig ind i et felt med manglende viden om, hvad der virker (se mere i kapitel 3). Sidst bidrager specialet til en mulig kvalificering og tilpasning af den fremadrettede udførelse af 'Tag hånd om trivslen', hvortil specialet navnlig opnår relevans, grundet kortlægningen af, hvad der i praksis medvirker til forandring i den mentale sundhed i private virksomheder.

Fire undersøgelsesspørgsmål er udformet med henblik på at strukturere og specificere evalueringsspørgsmålet, hvilke lyder som følger. **1) Virker indsatsen og i hvilken grad?** Første undersøgelsesspørgsmål har til hensigt at skabe viden om, hvilke effekter indsatsen medfører og hvor udbredte disse er, hvilket sker gennem en mindre effektmåling. **2) Hvad virker ved indsatsen?** Hvilke mekanismer, der bidrager til opfyldelse af indsatsens outcome, og hvilke aktiviteter, der aktiverer disse mekanismer, er fokus for specialets andet undersøgelsesspørgsmål. **3) Hvem virker indsatsen for?** Hvilke medarbejder- og virksomhedstyper, indsatsen virker blandt, er omdrejningspunktet for det tredje undersøgelsesspørgsmål. **4) Under hvilke omstændigheder virker indsatsen?** Sidste undersøgelsesspørgsmål retter fokus mod, hvilke kontekstbetingelser og omstændigheder, der er fordrende for (de)aktiveringen af indsatsens virksomme elementer.

Kapitel 3

Litteraturgennemgang

'Arbejdsmiljø' er som begreb vanskeligt at afgrænse og definere, hvilket blandt andet kan tilskrives arbejdets konstant foranderlige karakter. Den generelle tendens er, at arbejdslivets problemer bliver mere komplekse og mindre velafgrænsede, da det ikke længere alene handler om individets reaktioner og ansvar, men ligeledes om organisationens måde at fungere på. Arbejdsmiljø kan herudover både omfatte det fysiske, psykiske og sociale arbejdsmiljø (Eskelinen, 2004, s. 240). Eftersom specialet har fokus på det psykiske arbejdsmiljø, vil indeværende afsnit have til hensigt at kortlægge den eksisterende forskning herom konkret i kontekst af små og mellemstore private virksomheder.

I takt med samfundsudviklingen, er udbredelsen af forskning, som fokuserer på psykisk arbejdsmiljø, steget. Studier viser dog, at systematisk evalueringsforskning i det psykiske arbejdsmiljø ikke er væsentlig udbredt i hverken Danmark eller udlandet (Eskelinen, 2004, s. 240; Aust et al., 2017, s. 8). Dette kommer blandt andet til udtryk ved følgende:

“ Mens bestemte typer af interventionsindsatser ser ud til positivt at kunne påvirke arbejdsmiljø, helbred og/eller arbejdsmarkedstilknytning, mangler der viden om virkninger af andre interventionstilgange samt mere systematisk viden for at afklare, om mere omfattende interventioner har en bedre sandsynlighed for at opnå positive effekter (Aust et al., 2017, s. 8).

Den klassiske arbejdsmiljøforskning beskæftiger sig i høj grad med årsags-virkningssammenhænge, hvilket betyder, at det særligt i forskningstradition undersøges, hvordan forskellige arbejdsmiljøfaktorer påvirker menneskets helbred. Derved bygger en vægtig del af den klassiske forskning på en naturvidenskabelig tradition, hvor undersøgelses- og kontrolgrupper sammenlignes, og hvor undersøgelserne navnlig kan kategoriseres under forskellige former for effektevaluering (Ipsen, Gish & Poulsen, 2015, s. 264; Nielsen et al., 2012, s. 8). Ifølge Nielsen et al. (2012, s. 8) er fokus derfor sjældent på, hvad der virker og hvorfor en indsats virker, samtidig med at der ikke tages hensyn til den iboende kompleksitet, der ofte eksisterer i indsatser på arbejdsmiljøområdet. Aust et al. (2017) anbefaler derfor, at fremtidige interventionsstudier retter fokus mod procesevaluering som mod effektevaluering:

“ På grund af den store betydning af kontekst, forudsætninger samt implementering af organisationsrettede interventioner anbefaler vi, at fremtidige interventionsstudier lægger lige så meget vægt på procesevaluering som på effektevaluering. Disse mere omfattende evalueringer af interventionsstudier vil gøre det muligt at systematisk undersøge sammenhænge mellem proces og effekt og på denne måde få mere indsigt i hvordan og under hvilke forudsætninger, organisationsrettede interventioner kan føre til forbedringer i arbejdsmiljøet samt medarbejdernes helbred og arbejdsmarkedstilknytning (Aust et al., 2017, s. 8).

Ifølge Eskelinen (2004, s. 241) har fortalere for nyere tilgange påpeget vigtigheden af en evalueringsmetodik, som hører under andre paradigmer end den naturvidenskabelige. På arbejdsmiljøområdet findes der hverken oversigter over evaluering, metodisk litteratur, retningslinjer eller vejledninger til gennemførelse af evalueringer (Nielsen et al., 2012, s. 8; Ipsen et al., 2015, s. 264). Der efterlyses derfor metodik til at forske i arbejdsmiljøindsatsernes virkninger og processer i relation til den kontekst, hvor interventionen finder sted.

3.1 Arbejdsmiljøindsatser

Ifølge Diderichsen et al. (2011) er det psykosociale arbejdsmiljø én af årsagerne til, at der er ulighed i sundhed, og at nogle jobgrupper og brancher er i større risiko for nedslidning end andre (Diderichsen, Andersen & Manuel, 2011, s. 90-97). De psykosociale forhold dækker over blandt andet jobutilfredshed, lange arbejdstider og lav grad af social støtte og indflydelse (ibid., s. 92). Ofte meldes der i dag på de danske arbejdspladser om psykiske lidelser, hvilke udgør nogle af de væsentligste årsager til førtidspension og langtidssygefravær blandt danskere (Flachs et al., 2015, s. 160; Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, 2017b, s. 8; Arbejdstilsynet, 2020, s. 60-61). En undersøgelse foretaget af Sundhedsstyrelsen peger derfor på, at indsatser, der søger at fremme sundhed og trivsel i danske virksomheder, har en positiv effekt på sygefraværet, medarbejdertilfredsheden og medfører en række andre gevinster for den enkelte medarbejder og virksomheden. For at virksomhederne kan opnå sådanne gevinster, skal fokus rettes mod en sundhedsfremmende virksomhedskultur, som kan gavne virksomhedernes evne til at rekruttere og fastholde medarbejdere (Sundhedsstyrelsen, 2010, s. 8). Ifølge Sundhedsstyrelsen (2010) har flere undersøgelser vist, at det kan betale sig, både for store og små virksomheder, at arbejde systematisk med sundhed og trivsel på arbejdspladsen og dermed igangsætte indsatser i dette sigte.

Fremgangsmåden til udbedring af det psykosociale område er desuden kompliceret, hvilket ifølge Diderichsen et al. (2011, s. 37-38) skyldes en usikkerhed omkring virkemidlernes effekt og implementering, hvilket særligt bevirker differentielle implementeringer af indsatser. Derfor skal implementeringen af indsatser tilpasses den enkelte virksomhed og dennes situation (Aust et al., 2017, s. 6-7; Sundhedsstyrelsen, 2010, s. 7; Ipsen et al., 2015, s. 264-265).

En sundhedsfremmende indsats skal, ifølge Sundhedsstyrelsens førnævnte undersøgelse, være langsigtet, samtidig med at den fordrer ledelsens opbakning og medarbejdernes inddragelse (Sundhedsstyrelsen, 2010, s. 8). En indsats, der søger at fremme sundhed og trivsel på arbejdspladsen, er et udtryk for en ansvarlig virksomhedsstrategi, der udover at forebygge sygdomme, herunder arbejdsrelaterede sygdomme, ulykker og stress, kan bidrage til at øge de ansattes trivsel og sundhedstilstand. Dette kan i sidste ende resultere i en øget produktivitet og effektivitet i virksomheden (Aust et al., 2017, s. 7-8). Sundhedsstyrelsen (2010, s. 5) beskriver dertil, at der er tale om et område, hvor der ikke foreligger viden om sammenhænge mellem indsats og effekt, men at den nuværende forskning synliggør, at systematiske indsatser vil være en gevinst for både virksomheden, de ansatte og samfundet som helhed (Ipsen et al., 2015, s. 264).

3.2 Arbejdsmiljøindsatser i små og mellemstore virksomheder

Ét af kendetegnene ved små og mellemstore virksomheder er, at de er dominerede af ejer-ledere. Med ordet 'ejer-leder' henvises der til, at ejer og leder ofte er samme person. Ejer-lederne lægger en stor del af deres egen personlige identitet i virksomheden, og derfor afhænger ledelsesstilen af vedkommendes personlighed (Hasle et al., 2012). Således lader ejer-lederne sig oftere vejlede af personlige og kulturelle værdier og råd. Ejer-lederen har typisk stor faglig ekspertise, men har ofte begrænsede ledelsesmæssige kompetencer (Legg et al., 2010; MacEachen et al., 2010; Kvorning, 2015, s. 19). Ydermere er et kendetegn, at relationerne mellem ejer-leder og medarbejdere ofte bygger på personlige relationer, hvilket gør at organisationen ofte bliver uformel, hvorfor der ligeledes er en betydelig lokal forankring og familiære bånd knyttet i virksomheden (Hasle & Limborg, 2006; MacEachen et al., 2010; Hasle et al., 2012). Generelt oplever mange ejer-ledere, at arbejdsmiljø er et område, hvor lovkravene er vanskelige at imødekomme. Tendensen er, at flere ejer-ledere ikke ser værdien i en langsigtet systematisk tilgang, men foretrækker uformelle og ikke-formaliserede tilgange (Baldock et al., 2006; Vickers et al., 2005; Arocena & Núñez, 2010). Forskningen peger således på, at små og mellemstore virksomheder har svært ved at finde ressourcer til at deltage i arbejdsmiljøindsatser (Ipsen et al., 2015, s. 264; Hasle et al., 2012a).

Afsnit 3.2 viste med undersøgelsen, foretaget af Sundhedsstyrelsen (2010, s. 7), at blot få virksomheder benytter sig af initiativer til at fremme sundhed og trivsel på arbejdspladsen. Dette kan skyldes virksomhedernes manglende viden og værktøjer til at arbejde struktureret med det psykiske arbejdsmiljø. Ipsen et al. (2015) beskriver det således: “(...) *knowledge regarding organizational-level interventions in SMEs is limited, and SMEs often lack professional facilitator resources to assist in change processes*” (Ipsen, et. al., 2015, s. 264).

Ifølge Sundhedsstyrelsen (2010, s. 11) er der en manglende viden om sammenhængen mellem indsatsområder og effekter, og samtidig en manglende systematik, som er nødvendig, hvis indsatser skal medføre det ønskede udbytte. Flere undersøgelser peger i den forbindelse på, at ejer-ledere ofte overvurderer egen viden om arbejdsmiljø og undervurderer risici ved dette i virksomheden (Walters, 2006; Hasle et al., 2009; Olsen et al., 2010). Små og mellemstore virksomheder agerer ofte mere reaktivt end proaktivt i relation til arbejdsmiljøet, hvilket afstedkommer, at virksomhederne tager sig af problemerne, når de opstår, hvorved forebyggende arbejdsmiljøarbejde til tider anses som irrelevant (Antonsson & Schmidt, 2003; Hasle et al., 2012). Derfor peger undersøgelserne på en tendens til, at ejer-lederne ikke ser en sammenhæng mellem arbejdsmiljøindsatser, bedre helbred og mental sundhed for medarbejderne. Snarere anses indsatser med et arbejdsmiljøsigte som meningsløse eller som noget, der skal stille myndigheder tilfredse (Vickers et al., 2005; Hasle et al., 2012). Arbejdsmiljøindsatser opleves samtidig som omkostningsfulde for de små og mellemstore virksomheder, hvortil værdien, virksomhederne får tilbageført af investeringen, anses som begrænset (Antonsson & Schmidt, 2003).

Interventionsstudier har undersøgt forskellige metoder til at motivere og engagere små og mellemstore virksomheder til at foretage og igangsætte arbejdsmiljøforbedringer – dog med forskellig og relativ begrænset effekt (Breslin et al., 2010; MacEachen et al., 2010). Metoderne til at motivere virksomhederne repræsenterer for eksempel rådgivning, lovgivning, regulering, økonomiske incitamenter, informationskampagner, samt viden og uddannelse (Hasle et al., 2010; Rye Andersen et al., 2010). Flere reviews har påpeget, at de mest succesfulde arbejdsmiljøindsatser i små og mellemstore virksomheder er målrettede, handlingsorienterede og indebærer lave omkostninger. Arbejdsmiljøtiltag skal samtidig med fordel kombineres med andre forretningsmål, og herudover være baserede på tillid, deltagelse, inddragelse og dialog (Kogi, 2006; Breslin et al., 2010; Hasle et al., 2014; Aust et al., 2017, s. 7).

3.3 Succeskriterier for små og mellemstore virksomheder

Som beskrevet i afsnit 3.2, er det generelt vanskeligt at konstruere en arbejdsmiljøindsats, der henvender sig til den samlede gruppe af små og mellemstore virksomheder, da denne ofte efterspørger individuelle redskaber til håndtering af interne problematikker. Derfor er der kommet et større fokus på at integrere, og tage højde for, virksomhedernes individuelle behov i form af arbejdsstruktur, kultur og interesser i arbejdsmiljøindsatser. Mange programmer har dog haft begrænset succes, da fastholdelsen af ændringer er vanskelig (Hasle & Limborg, 2006; Legg et al., 2010).

Studier peger desuden på, at flere forhold har stor betydning for, om arbejdsmiljøindsatser får succes i små og mellemstore virksomheder (Breslin et al., 2010; Ipsen et al., 2015, s. 264-265; Aust et al., 2017, s. 7). For det første anses det som afgørende, at konkrete og lettilgængelige løsninger integreres i arbejdsmiljøindsatsen og i de opgaver, der er forankret i, og relateret til, virksomheden. Dette med henblik på at imødekomme ejer-lederens manglende ressourcer til at sætte sig ind i arbejdsmiljøområdet (Kawakami, 2006; Ito, Sakai, & Kogi, 2006; Hasle et al., 2012a; Olsen & Hasle, 2015). For det andet peger flere studier på, at løsninger på arbejdsmiljøproblemer skal erkendes og anerkendes bredt af kolleger og konkurrenter. Dette gør, at ejer-lederne i højere grad ser en mening med indsatsen i forhold til den situation, de befinder sig i, samt at andre ligeledes finder løsningerne relevante (Ito et al., 2006; Kurppa et al., 2006; Hoque & Bacon, 2006). Dernæst er eksternt vejledning et nødvendigt element i arbejdsmiljøindsatser for at kunne tilpasse løsningerne til den enkelte virksomheds situation, og på den baggrund skabe arbejdsmiljøforbedringer. Disse eksterne rådgivende aktører skal samtidig være aktører, som virksomhederne har tillid til (Breslin et al., 2010; Ipsen et al., 2015, s. 264-265; Cunningham & Sinclair, 2015; Aust et al., 2017, s. 7). En aktiv medarbejderinddragelse skal afslutningsvis finde sted, hvilket er essentielt, da små og mellemstore virksomheder er afhængige af, at aktørerne i virksomheden arbejder henimod samme mål. Hertil skal arbejdsmiljø blive en del af den uformelle organisation med blandt andet gensidige forpligtelser og sociale relationer (Kines et al., 2013; Masi et al., 2014; Aust et al., 2017, s. 8).

Samlet set vil specialet kunne bidrage med konkret viden om, hvorvidt, hvordan og hvorfor 'Tag hånd om trivslen' virker, samt forskningsmæssige perspektiver på viden om det psykiske arbejdsmiljø i små og mellemstore private virksomheder, hvilket skriver sig ind i et felt med manglende viden om, hvad der virker, hvilket der argumenteres for i indeværende kapitel.

Kapitel 4

Evalueringsdesign

Følgende kapitel omhandler specialets placering i evalueringsfeltet samt fremgangsmåden for evalueringen af 'Tag hånd om trivslen'. I de kommende afsnit vil specialets anvendte evalueringsmodeller blive uddybet og samtidig sat i kontekst af specialets case. Først vil der blive taget stilling til grundlæggende evalueringsbegreber, samtidig med at overvejelser vedrørende udformningen af specialets evalueringsdesign vil blive præsenteret.

'Evaluerings' defineres af Scriven (2007) som: *"Evaluation is the process of determining merit, worth, or significance; an evaluation is a product of that process"* (Scriven, 2007, s. 1). Til forskel fra andre definitioner, for eksempel Vedung (2009), så afgrænser Scriven (2007) ikke evaluering til offentlig forvaltning og politik, men forholder sig til en bredere definition, hvilket er hensigtsmæssigt i indeværende speciale, eftersom 'Tag hånd om trivslen' leveres af og tilbydes private virksomheder. Imidlertid hentes der i specialet også inspiration fra definitionen af Vedung (2009), som lyder: *"Evaluerings er en systematisk, retrospektiv vurdering af gennemførelse, præstationer og udfald af den offentlige politik/indsats, som tiltænkes at spille en rolle i praktiske handlingssituationer"* (Vedung, 2009, s. 22). Dette skyldes, at 'evaluering' i specialet opfattes som en tradition, hvor specifikke metoderegler ofte er hensigtsmæssige til at belyse forskellige dele af eksempelvis en programteori, samtidig med at evaluering af indsatser typisk skal ses i et retrospektivt sigte. På baggrund af specialets placering i forhold til begrebet evaluering, anses det ligeledes som essentielt, at evalueringer skal kunne vurdere, om en indsats er effektiv nok, og således kan "holde sine præmisser uantastede", som Dahler-Larsen (2018, s. 55) beskriver det. En evaluering skal, som Dahler-Larsen (2018) antyder, bygge på præmisser, der er tilstrækkeligt stærke til, at den efterfølgende beslutningstagning kobles på disse præmisser, og at evalueringen herved potentielt kan præge den fremadrettede virkelighed. Hvordan dette i praksis gennemføres, er omdrejningspunktet for begrebet 'evalueringsdesign', hvilket indeværende kapitel har til hensigt at berøre.

Specialet har både et formativt og summativt sigte, idet virkningsevalueringen og effektevalueringen tilsammen skal medvirke til en viden om 'Tag hånd om trivslen', hvilket potentielt kan skabe grundlag for mulig justering af denne, samtidig med at resultaterne af indsatsen vurderes efter gennemførelse af virksomhedsbesøgene. Feltet der omkranser psykisk arbejdsmiljø og mental sundhed er samtidig vanskeligt at afgrænse, hvorfor indsatsen kan betegnes som

'kompleks' ved at indebære en social dimension, hvis karakter er under konstant forandring (ibid., s. 25). Som følge af, at 'Tag hånd om trivslen' kan betegnes som kompleks og sammensat, kombineres virkningsevalueringen med effektevalueringen gennem en overvejende sekventiel anvendelse (Ravn, 2018, s. 4). Brugen af begge evalueringsmodeller skyldes et ønske om at bevare en relativ høj grad af evidens om, hvorvidt indsatsen virker, men samtidig for at anskueliggøre, hvad der udgør de virksomme mekanismer og for hvem indsatsen har den største virkning. Følgende afsnit vil berøre specialets benyttede evalueringsmodeller.

4.1 Virkningsevaluering

Som en overordnet ramme til at evaluere 'Tag hånd om trivslen' benyttes virkningsevalueringen. Dette med henblik på at undersøge, hvad der virker i indsatsen, for hvem det virker og under hvilke omstændigheder. Ved hjælp af konstruktionen af en programteori, som efterfølgende empirisk testes, besvares netop disse spørgsmål. De nedenstående afsnit omhandler det teoretiske ophav til modellen, dets brug af programteorier, samt de væsentligste udfordringer ved brug af virkningsevalueringen.

4.1.1 Evalueringens ophav

Virkningsevaluering er blevet den typiske danske betegnelse for 'realistisk evaluering', som oprindeligt er udviklet af Pawson & Tilley (1997). Dahler-Larsen (2001) introducerede begrebet 'virkningsevaluering' i en dansk kontekst, hvilket efterfølgende er blevet den udbredte betegnelse for evaluering med afsæt i teori. I virkningsevalueringen, som i den realistiske evaluering, er undersøgelsesspørgsmålet, hvad der virker for hvem og under hvilke omstændigheder. Ikke desto mindre er der forskelle at konstatere mellem de to betegnelser. Mens Pawson & Tilley (1997) oprindeligt tilsluttede sig en 'kritisk realistisk' tradition – omend senere en såkaldt 'korrigerbar realisme' (Pawson, 2013) – skriver Dahler-Larsen (2013) sig i højere grad ind i en konstruktivistisk tradition. Begge betegnelser bygger imidlertid på en teoribaseret tilgang til evaluering, som har afsæt i en kritik af den eksperimentelle evalueringstradition, der drager anvendelse af RCT-forsøg (Ravn, 2018, s. 5; Bredgaard, Salado-Rasmussen, & Sieling-Monas, 2016, s. 339). Specialet skriver sig navnlig ind i en kritisk realistisk-tilgang, hvilket uddybes i afsnit 4.3.

I stedet for en opfattelse af kausalitet baseret på positivisme, og mere konkret på en 'successionistisk kausalteori', anvendes der i virkningsevaluering snarere en 'generativ kausalteori', hvor især kvalitative metoder spiller en særlig rolle ved afdækningen af de uobserverbare variable og sammenhænge. Hvis ikke disse faktorer undersøges, er det ikke muligt

at fastlægge, hvorfor og hvordan en indsats virker, og derved vil indsatsen og dens proces forblive en 'black box'. Virkningsevalueringen har derfor til hensigt at undersøge de generative mekanismer, som under de rette omstændigheder skaber det eller de forhold, der giver en indsats virkning. Således vil virkningsevalueringen i specialet netop medvirke til at afdække denne sorte boks.

4.1.2 Programteori

Formålet med indeværende speciale er både at undersøge, hvorvidt 'Tag hånd om trivslen' virker – og ikke mindst – hvad der virker for hvem, under hvilke omstændigheder. Til at besvare sidste del af spørgsmålet, benyttes en programteori. Følgende afsnit har til hensigt at beskrive specialets anvendelse af programteori samt det konkrete indhold i en sådan fremgangsmåde.

Som det essentielle værktøj til at foretage virkningsevaluering, defineres 'programteorien' ved følgende: *"Eksplicitte antagelser om, hvad der forbinder et program over for en bestemt målgruppe med bestemte resultater i en given kontekst"* (Bredgaard et al., 2016, s. 345). Begrebet programteori blev først anvendt af Schuman (1967), hvor begrebet blev anvendt til at differentiere mellem årsager til, at indsatser mislykkedes, hvilket blev tilskrevet enten teorifejl eller implementeringsfejl. Mens teorifejl opstår, når indsatsen har været korrekt implementeret, men alligevel ikke opnår de ønskede resultater, så finder implementeringsfejl omvendt sted, når indsatsen ikke har været udført som planlagt (Dahler-Larsen, 2018, s. 138; DEFACTUM, 2021). Herved kan en programteori over 'Tag hånd om trivslen' medvirke til at forklare forbindelsen mellem årsag og virkning. Dog kan denne opstilles gennem forskellige tilgange. På den ene side kan den udledes deduktivt gennem dokumenter og teori om genstandsfeltet, og på den anden side kan den udledes induktivt med afsæt i interviews og observationsdata (Bredgaard et al., 2016, s. 348-349). I specialet benyttes en kombination af disse ved inddragelse af teori om eksempelvis intrinsisk motivation, organisationskultur og empowerment, kombineret med interviews med indsatsens programudvikler, de udførende konsulenter samt virksomhedslederne. Konstrueringen af en programteori for 'Tag hånd om trivslen' funderes på de underliggende antagelser om forbindelsen mellem årsag og virkning. Mere konkret handler det om at identificere de såkaldte 'CMO-konfigurationer'. Disse 'Context-Mechanism-Outcome-konfigurationer' bruges i et heuristisk sigte, som har til formål at generere kausale forklaringer på, hvordan bestemte mekanismer sammen med bestemte kontekster giver visse outcomes (Jagosh et al., 2015, s. 3).

Mekanismer

En 'mekanisme' betragtes som det element, der får en indsats til at virke, og som det element, der skaber forbindelsen mellem aktiviteterne i en indsats og det efterfølgende outcome (Pawson & Tilley, 2004, s. 6). Hvad en mekanisme mere indgående består af, er imidlertid underlagt forskellige forståelser og sondringer. Eksempelvis definerer Astbury & Leeuw (2010) mekanismer som: "*Underlying entities, processes, or structures which operate in particular contexts to generate outcomes of interest*" (Astbury & Leeuw, 2010, s. 368), mens Pawson (2006) beskriver disse som: "*(...) the engines of explanation in realist analysis*" (Pawson, 2006, s. 23). I specialets forståelse af en mekanisme tages der udgangspunkt i definitionen af Astbury & Leeuw (2010), grundet dets præcisering og anvendelse af CMO-konfigurationen. Definitionen bidrager således til at tydeliggøre, at mekanismer ikke er at forveksle med aktiviteter, men snarere fungerer som den respons, der kommer til udtryk blandt målgruppen og ved det resulterende outcome.

Mekanismer kan samtidig befinde sig på flere niveauer. Med afsæt i Astbury & Leeuw (2010) kan disse niveauinddelte mekanismer betegnes som henholdsvis; 'situationelle mekanismer', som opererer på et makro-til-mikro-niveau, 'handlingsformende mekanismer', hvilke opererer på et mikro-til-mikro-niveau, samt 'transformative mekanismer', der opererer på et mikro-til-makro-niveau (Astbury & Leeuw, 2010, s. 372). Specialet gør brug af mekanismer, der overvejende er handlingsformende, eftersom interessenterne gennem 'Tag hånd om trivslen' stilles en række ressourcer og kompetencer til rådighed, som de forventes at reagere på ved at ændre adfærd og holdning. Disse handlingsformende og psykologiske mekanismer anses som et hensigtsmæssigt udgangspunkt i specialet, da små og mellemstore virksomheder i høj grad er præget af virksomhedsledelsens og de HR-ansvarliges opfattelse og håndtering af trivselsproblemerne. Det er samtidig forventningen, at medarbejderne i sidste ende ændrer adfærd. Disse formodes at blive mere opmærksomme på hinanden, og mere kompetente til at identificere mistrivsel blandt kolleger, hvilket ligeledes synliggør relevansen af de handlingsformende mekanismer.

Astbury & Leeuw (2010) sondrer desuden mellem såkaldte 'medierende' og 'modererende' kausale mekanismer. Mens førstnævnte variant interverner direkte i forholdet mellem to komponenter i indsatsen, så repræsenterer sidstnævnte mekanisme en situation, hvor to komponenter af en indsats aktiveres eller betinges af en tredje faktor (ibid., s. 366). I specialet tages der udgangspunkt i de medierende mekanismer, eftersom 'oplevelse af nødvendighed', 'intrinsisk motivation' og 'socialisering' forventes selvstændigt at påvirke ledelsens og medarbejdernes handlinger, der derfor medvirker til adfærdsændring i de udvalgte virksomheder. Disse

mekanismer er derfor ikke at betegne som modererende mekanismer, idet de ikke modererer forholdet mellem to andre delkomponenter i indsatsen, men snarere er med til eksempelvis direkte at motivere og herigennem skabe en sammenhæng mellem indsatsens aktiviteter og dens outcome.

Mekanismerne anses som særligt virksomme, når de formår at skabe ændringer i deltagernes handlinger og ræsonnementer. For at kortlægge dem, er det, ifølge Dalkin et al. (2015), gavnligt at undersøge, hvilke 'ressourcer' en indsats stiller til rådighed for dets deltagere, da det kun er via disse, målgruppen ændrer adfærd. Mens ressourcer bedst kan betegnes ved de virkemidler, aktiviteterne stiller til rådighed, hvilket eksempelvis kan være vejledning og dialog, så kan ændringen i adfærd bedst defineres ved den meningsskabelse, der finder sted blandt deltagerne – det vil sige den måde, deltagerne tilligger den pågældende ressource mening. Relationen mellem ressourcerne og adfærdsændringen/meningskabelsen blandt deltagerne – samlet set udtrykt ved mekanismen – påvirkes af de ændringer, som sker i konteksten (Dalkin et al., 2015). Kun ved at adskille de ressourcer, der påvirkes af konteksten, fra deltagernes ræsonnementer, bliver det, ifølge Dalkin et al. (2015, s. 4-5), muligt at identificere og operationalisere en virksom mekanisme. I specialet formodes alle tre mekanismer at agere kausale forbindelser mellem aktiviteter og outcome i 'Tag hånd om trivslen'.

Kontekster

En 'kontekst', eller 'moderator' (Dahler-Larsen, 2003), kan overordnet set betragtes som den eller de faktorer, der afgør, hvorvidt en mekanisme aktiveres og derved, om det forventede outcome opnås (Bredgaard et al., 2016, s. 341). Mere konkret beskriver Jagosh et al. (2015, s. 2) funktionen af konteksten som det, der gør en mekanisme virksom, og ydermere medvirker til, at samme indsats kan virke i én kontekst, men ikke i en anden. Dalkin et al. (2015) forklarer følgende om mekanismers relation til kontekster: *"(...) they are shaped by the environments in which they take place which can be enabling or disabling depending on the capacities they offer"* (Dalkin et al., 2015, s. 3). Herved indikeres det, at en kontekst er den faktor, der, i dens kombination med mekanismen, deaktiverer eller aktiverer denne, hvorfor konteksten bliver afgørende for styrken og retningen af mekanismens efterfølgende kausalforhold til outcome. Pawson (2006, s. 24) betegner derfor konteksten som mekanismens partnerkoncept i forståelsen af kausalitet, hvilket antyder, at en kausal sammenhæng mellem aktiviteter og outcome afhænger af, hvorvidt mekanismen aktiveres af konteksten. Overordnet set er kontekster ofte komplekse, sammenbundne og i konstant bevægelse, hvorfor kortlægning af disse er vanskelig (Pawson, 2013, s. 37).

Kontekster kan ligesom mekanismer identificeres på flere niveauer. Pawson (2006; 2013) skelner overordnet set mellem fire kontekstuelle lag; det individuelle, det interpersonelle, det institutionelle og det infrastrukturelle niveau. Individniveauet omhandler egenskaberne og kapaciteterne blandt interessenterne af en indsats. Det interpersonelle niveau vedrører relationen mellem de interessenter, som indgår i indsatsen. Det institutionelle niveau har afsæt i de regler, normer og skikke, der omgiver indsatsen. Det infrastrukturelle niveau omhandler, som det sidste lag, de bredere sociale, økonomiske og kulturelle rammer, inden for hvilke indsatsen finder sted (Pawson, 2006, s. 31; Pawson, 2013, s. 36). Disse lag kan afgrænses til betingelser, der giver virkning til en indsats. I specialet rettes der overvejende fokus mod undersøgelse af kontekster på førstnævnte to lag; individniveauet og det interpersonelle niveau – med hvilke evalueringen søger at identificere og måle under hvilke omstændigheder, 'Tag hånd om trivslen' virker. Kontekster på det første niveau kommer til udtryk i specialet ved personkarakteristika såsom den enkeltes forandringsparathed. Involveringen af medarbejdere, graden af tillid og den fleksible tilpasning af indsatsen, som foregår i interaktionen mellem de mødedeltagende og Cabi-konsulenterne, er hernæst eksempler på kontekster, som undersøges på det andet niveau. Kontekster på det tredje niveau berøres kun sporadisk i specialet ved for eksempel at undersøge, hvorvidt tidsmæssige ressourcer og effektivitets- og produktivitetsgevinster har indvirkning på, hvorvidt socialisering medvirker til en mere integreret organisationskultur. Bevæggrunden for specialets fokus på de første to kontekstuelle lag skyldes vigtigheden af kapaciteten blandt interessenterne samt de sociale relationer herimellem i opnåelsen af de forventede outcomes.

Outcomes

Det sidste led i CMO-konfigurationen er udgjort af 'outcomes'. Som begreb indgår outcomes både i virkningsevaluering og i mere traditionelle former for effektevaluering. Imidlertid er forståelsen af en 'effekt' underlagt differentierende forståelser. Mens effektevalueringen sætter effekt lig med forskellen mellem den faktiske og den kontrafaktiske situation, hvor der kun er én forklaring på variationen i den afhængige variabel (Bredgaard, Drejer, & Nielsen, 2016, s. 288), så observeres en effekt ud fra virkningsevalueringen, når kombinationen af mekanisme og kontekst bidrager til at skabe en sandsynlig forklaring på det observerede outcome (Ravn, 2019, s. 116; Ravn, 2018, s. 11). Eftersom der i virkningsevaluering ikke udpeges en decideret kontrolgruppe, anvendes der i specialet i stedet en venteliste-kontrolgruppe til at undersøge effekten af indsatsen, hvilket dog kategoriseres under effektevalueringen (se afsnit 4.2). I virkningsevalueringen gøres der samtidig

brug af programsammenligning gennem 'intra-programvariation' til at anskueliggøre, hvorvidt 'Tag hånd om trivslen' virker bedre for nogle medarbejdertyper og 'inter-programvariation' til at undersøge virkningen på tværs af virksomhedstyper. Resultaterne af indsatsen undersøges på tværs af køn, alder, uddannelse, jobfunktion og virksomhedstype med henblik på at identificere, hvorvidt resultaterne af indsatsen varierer. Programsammenligningen vurderes i specialet som et hensigtsmæssigt supplement til specialets brug af venteliste-kontrol, eftersom den anskueliggør virkningen blandt medarbejderne og ikke alene på brancheniveau blandt HR-medarbejdere.

4.1.3 Kritikpunkter

Virkningsevalueringen er den primære evalueringstilgang i specialet, hvorfor det er afgørende at have de væsentlige udfordringer in mente ved brug af denne. Uagtet virkningsevalueringen er en oplagt procesbaseret tilgang til outcome-forskning (Ravn, 2019, s. 120), kan modellen alligevel kritiseres på væsentlige punkter.

Første kritikpunkt, specialet forholder sig til ved brug af modellen, er ligeledes den mest udbredte kritik. Udfordringen går på en uklar skelnen mellem begreberne mekanismer og indsatser (Salado-Rasmussen, 2018, s. 47; Jagosh et al., 2015), hvilket navnlig skyldes en svag definition af en mekanisme i den realistiske litteratur, der således ofte både forveksles med programaktiviteter (Astbury & Leeuw, 2010, s. 367) og med kontekster (Ravn, 2019, s. 113-114). Sammenblandingen af disse tilskrives i specialet primært det faktum, at en mekanisme er todelt ved både at indeholde ressourcer og ræsonnementer, hvorfor det især er de ressourcer, som indsatsen stiller til rådighed for deltagerne, der forveksles ved programaktiviteter og kontekster. I specialet synes der at være et vist overlap mellem begreberne mekanismer og kontekster. Et eksempel herpå er mellem nødvendighedsmekanismen og konteksten 'Forandringsparathed'. På trods af, at det gennem udviklingen af programteorien er tydeligt, at oplevelsen af nødvendighed afhænger af, hvor parate ledelsen og medarbejderne er til at skabe forandring, synes kausaliteten ligeledes at gå den modsatte retning. Alligevel peger flere undersøgelser på, at oplevelsen af nødvendighed er et afgørende forandringsskabende element i enhver indsats (se kapitel 3 og kapitel 7), hvilket ligeledes er observeret i indeværende speciale. Ydermere medierer nødvendighedsmekanismen forholdet mellem indsatsens aktiviteter og virksomhedernes tilegnelse af læring og kompetence til at skabe forbedringer i organisationskultur, hvorfor nødvendighedsmekanismen ikke er at betragte som en kontekst.

Et andet kritikpunkt, der i specialet holdes in mente, er at virkningsevaluering selvstændigt ikke er hensigtsmæssig til at undersøge effekter. Den manglende etablering af den kontrafaktiske

situation er den primære årsag til dette forhold (Ravn, 2019, s. 119). Af samme årsag suppleres virkningsevaluering med effektevaluering, således specialet at formår med en vis sandsynlighed at beskrive, hvad der virker for hvem og under hvilke omstændigheder, og hvorvidt 'Tag hånd og trivslen' har en reel effekt. Omvendt går kritikken begge veje. Evaluatorene med afsæt i virkningsevaluering er hyppige kritikere af effektevalueringen, som de beskriver, overser hvad der i indsatsen forårsager effekten og samtidig, at effektevaluering ikke tager hensyn til kompleksitet (Pawson & Tilley, 1997; Marchal et al., 2013). Trods specialets brug af begge evalueringsmodeller, er det ikke muligt at fastslå entydige effekter eller endegyldige kausalsammenhænge. Dette skyldes blandt andet det samlede antal af besvarelser i specialets tre spørgeskemaundersøgelser, den relativt korte tidsramme, virksomhederne har haft til at skabe reelle effekter i den mentale sundhed, samt COVID-19-pandemien, der har ændret forholdene for virksomhedernes arbejde med psykisk arbejdsmiljø.

Et tredje og sidste kritikpunkt kan henføres til selve evalueringsprocessen. Identificeringen af mekanismer og kontekster er ofte en kompleks øvelse og er væsentligt styret af evaluatoren. Samtidig er det en proces, der ikke formår at levere entydige kausalslutninger, hvilket blandt andet kan betyde, at inddragelse og specificering af mekanismer bevirker, at kausalsammenhænge kontrolleres væk (Salado-Rasmussen, 2018, s. 48). Hertil hører, at mekanismer ofte afdækkes på et individniveau, hvor bredere samfundsmæssige og institutionelle kontekster ikke inddrages i forklaringen af, hvorfor forskellige indsatser virker eller ikke virker. Samme gør sig gældende i specialet, hvor et altovervejende fokus lægges på mekanismer, der befinder sig på et mikroniveau og på kontekster, der har afsæt i individet og det interpersonelle niveau. Derved ses der bort fra potentielt set afgørende faktorer, såsom normer og skikke i virksomhedernes nuværende organisationskultur, der kan præge, hvordan indsatsen implementeres. Ikke desto mindre vurderes sådanne ikke håndgribelige eller mulige fyldestgørende at afdække, hvorfor mekanismer og kontekster i specialet primært kortlægges på de førnævnte niveauer.

4.2 Effektevaluering

Til at supplere virkningsevalueringen som den overordnede ramme til at evaluere 'Tag hånd om trivslen', anvendes effektevalueringen med en hensigt om at undersøge, hvorvidt og i hvilken grad, indsatsen virker. Effektmålingen gør ikke brug af de typiske eksperimentelle metoder, men snarere af en kvasiekperimentel metode. De nedenstående afsnit vil beskrive effektevalueringens teoretiske ophav og dets udførelse til kortlægning af outcome, samt reflektere over de mest centrale kritikpunkter af modellen og specialets brug af denne.

4.2.1 Evalueringens ophav

Effektevalueringen har sit ophav i en naturvidenskabelig og eksperimentel tradition, som vandt udbredelse med den videnskabelige evalueringsbølge i 1950'erne, og har senest vundet indpas igen med evidensbølgen fra 00'erne (Vedung, 2016, s. 39; 56). Grundlæggende baseres effektevalueringen på empiriske og objektive belæg for, at indsatser virker, hvilket undersøges ved brug af såkaldte 'randomiserede kontrollerede forsøg' (RCT-forsøg) (Bredgaard, Drejer & Nielsen, 2016, s. 288). Effektevalueringen bygger på en såkaldt 'successionistisk kausalteori', hvori hovedantagelsen er, at kausalitet udledes via variation i én uafhængig variabel – hvorvidt der er tale om deltagelse i en indsats eller ej (Pawson & Tilley, 1997). Således vurderes det, at en tilfældig opdeling i kontrol- og deltagergruppe kan bidrage til at fastslå kausalitet, når alle andre forklaringer på udviklingen i outcome udelukkes, da det herigennem bliver muligt at estimere den isolerede effekt af indsatsen. Effektevaluering har en såkaldt 'variansbaseret tilgang' til effektanalyse, hvor variation i indsatser undersøges med henblik på at finde ud af, om en tilsvarende varians i udfaldet kan observeres. Når deltagelse i indsatsen er den eneste variabel med variation, er indsatsen en sandsynlig årsag til variation i udfaldet (Dahler-Larsen, 2018, s. 108). Specialets brug af variansbaserede tilgange dækker over den kvasiekperimentelle tilgang; venteliste-kontrol.

4.2.2 Effektmåling

Som Pawson & Manzano-Santaella (2012) argumenterer, er der en tendens til, at nyere virkningsevalueringer primært fokuserer på processen og derfor negligerer forbindelsen til effekt: *"Process research cannot masquerade as outcome research and qualitative utterances cannot chart quantitative differences"* (Pawson & Manzano-Santaella, 2012, s. 189). Samtidig argumenterer de for, at virkningsevaluering må tage højde for effekten inden fokus henledes på processen. Specialet har følgelig til hensigt at opfylde disse betingelser ved, i evalueringen af programteorien, at rette fokus både proces og effekt.

Begrebet 'effekt' reserveres af flere til situationer, hvor der antages at være et årsag-virkningsforhold (f.eks. Vedung, 2009, s. 92; Dahler-Larsen, 2018, s. 102). I specialet måles denne effekt på de kort-, mellem- og langsigtede 'outcomes' af indsatsen. Sådanne outcomes defineres af Dahler-Larsen (2018) som følgende: *"Outcome er ikke ting. Det er et fænomen eller en tilstand, som nogen ønsker sig, og som er relativt til det system, vi underforstår, skal få det pågældende outcome fremkaldt"* (Dahler-Larsen, 2018, s. 106). Som tidligere beskrevet er effektevalueringen underlagt en forståelse, hvor effekten er lig forskellen den faktiske og kontrafaktiske situation imellem (Ravn,

2018, s. 10). Denne forskel kan afdækkes ved hjælp af forskellige metoder. Mens RCT-forsøget rangerer højest i et evidenshieraki (Vedung, 2016, s. 57), benyttes der i specialet snarere en kvasiekspérimentel metode.

Til forskel fra virkningsevalueringens brug af procesbaserede tilgange, benyttes der i effektevaluering tilgange med en variansbaseret kausalitetsforståelse. Hertil udgør den såkaldte 'wait-list control' en central metode for specialets effektmåling. Gallin & Ognibene (2012) definerer venteliste-kontrolgruppen som en gruppe af deltagere, der: *"(...) are denied the experimental treatment, but are aware that they are not receiving treatment. (...) Wait-list groups really are not untreated because they are contacted, consented, randomized, diagnosed, and measured"* (Gallin & Ognibene, 2012). Tilgangen går på, at sammenligning af udviklingen i deltagergruppen, som består af de virksomheder, der allerede har modtaget indsatsen, med udviklingen i venteliste-kontrolgruppen, gør det muligt at kortlægge effekten af en indsats. Venteliste-kontrolgruppen forbliver med dette design en "relativ ubehandlet" gruppe, som således er på "venteliste" til at modtage indsatsen (Kinser & Robins, 2013, s. 3). Kontrolgruppens resultat repræsenterer herved det udfald, som deltagergruppen vil have haft uden en deltagelse i indsatsen (Cunningham, Kypri & McCambridge, 2013, s. 1). Den effekt, der i specialet søges viden om, på baggrund af venteliste-kontrol, er varianten 'ATET' (*average treatment effect on the treated*) (Munk, 2008, s. 63; Bredgaard, Drejer & Nielsen, 2016, s. 291). Herigennem estimeres den gennemsnitlige effekt blandt modtagerne af indsatsen, og ikke gennemsnitligt for hele populationen af virksomheder. Denne behandlingseffekt vurderes som relevant, da 'Tag hånd om trivslen' repræsenterer en målrettet indsats, og ikke en generel indsats, hvor alle virksomhederne inden for populationen deltager, hvortil 'ATE' (*average treatment effect*) ville være mere hensigtsmæssig. Venteliste-kontrol benyttes primært i tilfælde, hvor det er uetisk at foretage målinger i en gruppe, der ikke har adgang til den pågældende indsats. Derfor besidder venteliste-kontrol en række etiske fordele, eftersom kontrolgruppen vil modtage indsatsen, men blot på et senere tidspunkt (Elliott & Brown, 2002, s. 1051). Imidlertid differentierer specialets brug delvist fra venteliste-kontrol. Tilgangen indebærer en tilfældig inddeling i deltager- og kontrolgruppe (Sima, Stromberg & Kreutzer, 2021, s. 1; 3), hvorfor brugen af tilgangen i specialet undviger selektionsproblemer, da effekten generaliseres til de små og mellemstore virksomheder, som har ønske om at forbedre arbejdsmiljø. Dog er der i udvælgelsen af virksomheder til deltagelse i 'Tag hånd om trivslen' ikke tale om en tilfældig fordeling af, hvornår virksomhederne modtager rådgivning og virksomhedsbesøg, hvilket snarere baseres på et først-til-mølle-princip. Derfor er der potentielt risiko for, at deltagergruppe og venteliste-kontrolgruppe divergerer. Den potentielle observerbare

skævhed er kortlagt via data fra Cabi, som viser virksomhedernes fordeling på brancher (se Bilag 51). Det vurderes herudfra, at de to grupper er sammenlignelige på baggrundsdata, men potentielt kan variere med hensyn til, hvilke konkrete problematikker virksomhederne fokuserer deres henvendelse til Cabi på. Eftersom omtrent halvdelen af deltagergruppen består af virksomheder, der har modtaget indsatsen før COVID-19-pandemiens indtog i marts 2020, vil problemerne i henhold til den mentale sundhed formodentlig divergere mellem den ene halvdel af deltagergruppen og venteliste-kontrolgruppen. Trods dette, vurderes tilgangen som hensigtsmæssig, da samtlige virksomhedsbesøg retter fokus mod mental sundhed og sygefravær, omend enkelte inddrager et fokus på COVID-19 og problematikkerne forbundet hermed. Selvom deltagergruppen og venteliste-kontrolgruppen er sammenlignelige på baggrundsdata, kan grupperne alligevel differentiere på uobserverbare faktorer såsom motivation for at udbedre eller forebygge problemer i det psykiske arbejdsmiljø. Der kan således foreligge en 'uobserverbar heterogenitet', som kan føre til bias i analysen, hvis der observeres sammenhænge på for mange af afhængige variabler, således der ikke kan observeres et gyldigt match mellem grupperne og effekten. I forlængelse heraf kan der være risiko for at overvurdere effekten af indsatsen, hvilket blandt andet kan skyldes en såkaldt 'social desirability bias' (de Vaus, 2014, s. 128). Dette grundet effektspørgsmålenes sensitive karakter, hvortil respondenter potentielt svarer ud fra, hvad der er socialt acceptabelt og gunstigt for virksomheden (se afsnit 6.2.1).

4.2.3 Kritikpunkter

Effektevalueringen udføres i specialet som et supplement til virkningsevalueringen. Ikke desto mindre er det væsentligt at have en række udfordringer in mente ved brug af effektevalueringen, da denne møder kritik fra flere sider.

At effektevalueringen negligerer kontekstuelle betingelser og kompleksitet er ét af de mest udbredte kritikpunkter. Dette dækker over modellens manglende evne til at indfange effekten af komplekse indsatser, hvor deltageres behov, situation og problemstilling er under konstant forandring (Krogstrup, 2016, s. 25). Effektevaluering anses ofte som vanskelig, når hensigten er at kortlægge den isolerede effekt af delelementer i komplekse indsatser, som er prægede af konflikt om, *hvornår* målene er nået, samt usikkerhed i relation til, *hvordan* målene nås. Dette skyldes primært påvirkningen fra de ydre omstændigheder og kontekster. Med andre ord vurderes det, at effektevaluering ikke formår at bidrage med viden om, hvilken delkomponent eller element af en indsats, som skaber resultaterne, hvortil der snarere skal gøres brug af evalueringsmodeller såsom virkningsevaluering.

En væsentlig kritik går desuden på, at effektevalueringen ikke evner at skabe en reel viden om processen, og derved bidrager til at gøre indsatsen til en black box med en manglende viden om implementeringen og de generative mekanismer (Vedung, 2013, s. 49). Pawson (2013) beskriver, at givet indsatser ofte finder sted i åbne, komplekse systemer uden en afgrænsning, vil effekten af indsatserne altid være betinget af, hvilken kontekst, disse udspiller sig i (Pawson, 2013, s. 79). Derfor argumenteres der for, at der er behov for evalueringsredskaber, som kan belyse hvorfor og hvordan indsatser virker (Pawson & Tilley, 1997, s. 11). Effektevalueringens manglende forklaring på, *hvorfor* en bestemt effekt indtræffer, bevirker ydermere et manglende vidensgrundlag blandt beslutningstagerne, hvorfor denne alene kan anvendes til at vurdere, hvorvidt en indsats er formålstjenlig. Så selvom hensigten med at benytte effektevaluering i specialet tilskrives et ønske om at vurdere, om 'Tag hånd om trivslen' virker og i hvilken grad, må denne kombineres med virkningsevalueringen for at opnå 'instrumentel læring' (Dahler-Larsen, 2016, s. 197). Kun herigennem formår specialet at belyse styrker og svagheder i indsatsen, hvilket er nødvendigt for at kunne give anbefalinger til forbedring og udvikling af mere rationelle forskrifter for fremadrettet praksis. Samtidig nødvendiggør indsatsen en kombination af effektevalueringen med virkningsevalueringen, for at kunne identificere, hvorvidt indsatsen er præget af teori- og implementeringsfejl (Salado-Rasmussen, 2018, s. 55). Denne distinktion mellem teorifejl og implementeringsfejl er essentiel, navnlig i kontekst af komplekse indsatser, eftersom risikoen for især sidstnævnte fejl må anses som betydeligt større end ved simple indsatser. 'Tag hånd om trivslen' kan beskrives som relativ teknisk besværlig at udføre, da indsatsens succes og virkning afhænger af, at en lang række forhold og interessenter skal interagere på hensigtsmæssig vis.

En tredje kritik rettes både mod effektevalueringen og mod specialets brug af venteliste-kontrol. Selvom metoden indebærer etiske gevinster, som beskrevet i afsnit 4.2.2, er der ligeledes en række ulemper ved brugen af denne. Cunningham (2013) oplister følgende om kritik af venteliste-kontrol: *"Employing waiting list control designs in psychological and behavioral intervention research may artificially inflate intervention effect estimates"* (Cunningham, 2013, s. 1). Samme problematik synes at være af relevans ved specialets brug af en venteliste-kontrolgruppe. Mens virksomhederne venter på deltagelse i virksomhedsbesøgene, kan de formodentlig være tilbageholdende med hensyn til igangsættelse af initiativer, der kan forbedre den mentale sundhed og mindske sygefraværet. Med udsigten til senere erhvervelse af værktøjer, kompetencer og viden, kan virksomhedernes villighed til at handle selvstændigt være formindsket på tidspunktet, de forventes at deltage i specialets effektmåling. Derfor kan deres udgangspunkt for igangsættelse af initiativer og tilegnelse af viden om medarbejdernes tilstand være på et lavere niveau, end hvis de ikke

ventede på rådgivningen. Trods denne forventningsbias og tænkelige tilbageholdenhed i venteliste-kontrolgruppen, betragtes evaluering med afsæt i behandlingsforskellen som et hensigtsmæssig alternativ til RCT-forsøgets kortlægning af effekt. Dette skyldes, at førnævnte udvikling i kontrolgruppen ikke desto mindre er forholdsvis usandsynlig, idet den samlede målgruppe for indsatsen vurderes at være i grundlæggende mangel på en kompetence til at håndtere og forebygge problemer med den mentale sundhed. Derfor vurderes virksomhedernes placering på en venteliste ikke at have en væsentlig indvirkning på, hvorvidt der handles eller igangsættes initiativer.

4.3 Videnskabsteori

Specialets videnskabsteoretiske ståsted henter inspiration fra både den kritiske realisme og fra positivismen. Grundet de store fællestræk virkningsevaluering og realistiske evaluering imellem, anvendes begreberne synonymt. Dette betyder, at den videnskabsteoretiske tradition, der præger specialet navnlig stammer fra den videnskabelige realisme og mere specifikt fra varianten 'kritisk realisme' (Bredgaard et al., 2016; Pawson & Tilley, 1997).

Som følge af, at der både foretages en effektevaluering og en virkningsevaluering, kombineres sidstnævnte med en positivistisk ontologi, hvor antagelsen er, at der eksisterer faste mønstre, som kan observeres og måles objektivt (Fuglsang, Olsen & Rasborg, 2013). En sådan modelkombination af virkningsevaluering og effektevaluering er ofte anset som uforenelig (Marchal et al., 2013), idet effektevalueringen vurderes at kontrollere konteksten væk, samtidig med at den ikke formår at vise, hvordan elementer i indsatser samvirker om at skabe forandring (Ravn, 2018, s. 13). I specialet er der imidlertid benyttet en sekventiel anvendelse af modellerne (ibid., s. 17). Mens effektevalueringen har til hensigt at kortlægge effekten af 'Tag hånd om trivslen' ved hjælp af venteliste-kontrol, skal virkningsevalueringen snarere medvirke til at sandsynliggøre, hvordan indsatsen virker og hvorfor dens resultater er indtruffet. Med andre ord foretages specialets effektmåling og virkningsevaluering adskilt af hinanden og udføres således med en hensynstagen til modellernes egne videnskabsteoretiske principper. Dette anses som hensigtsmæssigt i specialet, da den entydige kvantitative metode, der benyttes i effektevalueringen, ikke ville formå at undersøge generative kausaliteter, hvilket snarere belyses gennem mixed methods i virkningsevalueringen. Overordnet set betragtes 'Tag hånd om trivslen' i specialet som en social integreret aktivitet (Ingemann, 2014, s. 97), hvilket betyder at indsatsen ikke kan indfanges og studeres som et naturvidenskabeligt fænomen, men at der må tages hensyn til konteksten og undersøges flere kausale potentialiteter.

Ontologien for den kritiske realisme ligger på linje med ontologien i effektevalueringen, som lyder at virkeligheden eksisterer uafhængigt af observatøren (Ravn, 2018, s. 5). Tilgangens opfattelse af den sociale virkelighed er dog baseret på en realistisk ontologi, der samtidig afkoder virkeligheden som både usikker, kontekstuel og stratificeret (Jespersen, 2013, s. 172; 177; Ingemann, 2014, s. 88-89). Til forskel fra realismen, anses virksomheden snarere som positiv mål- og observerbar i positivismen, hvorfor forskellen mellem ontologierne primært befinder sig på et epistemologisk plan. For at undersøge, hvordan og hvorfor 'Tag hånd om trivslen' virker, fordrer den kritiske realisme, at viden erhverves gennem tre ontologiske erkendelsesniveauer; det empiriske, det faktuelle og det dybe niveau. Mens det empiriske niveau dækker over observerbare data, omhandler det faktuelle niveau snarere tendenser og mulige regulariteter. Begge niveauer kan afdækkes ved hjælp af kvantitativ metode. Det dybe niveau består af strukturer og skjulte mekanismer, som snarere erkendes og undersøges kvalitativt og gennem teori (Jespersen, 2013, s. 174-175). De tre mekanismer, der opereres med i specialet, befinder sig på det dybe stratum, hvilket betyder, at de hverken er direkte observerbare eller synlige. Trods den "usynlige" karakter af mekanismerne, anses disse fortsat som virkelige og mulige at undersøge. Samtidig må det påpeges, at den viden, der udledes af analysen af disse mekanismer, er af en usikker og delvis karakter, som ydermere konstant forandres af relationerne mellem indsatsens interessenter og af strukturerne, der omgiver indsatsen.

Mens det ontologiske ståsted for den kritiske realisme typisk karakteriseres som realistisk, anses tilgangens epistemologi, i kontekst af virkningsevalueringer, ofte som tilnærmelsesvis konstruktivistisk (Ravn, 2018, s. 6). Årsagen hertil kan tilskrives genstandsfeltets sociale kontekst, som er under konstant forandring af de involverede individer. Erhvervelsen af sikker viden bliver således umulig at opnå (Jespersen, 2013, s. 184), og samtidig bliver gengivelse af sådan viden ofte ufuldkommen. Ved at afdække de skjulte mekanismer og deres betingede gennemslag i givne kontekster, sandsynliggøres visse sammenhænge ikke desto mindre på virkningen af 'Tag hånd om trivslen'. Således kan der i specialet ikke fastslås sikre kausale sammenhænge, men udelukkende gives indikationer på virkningen af indsatsen.

Genstandsfeltets åbne og foranderlige karakter bevirker nok en partiel usikker viden, men afviger alligevel fra relativismen, som beskriver, at samfundet er udgjort af sociale konstruktioner, hvorfor virkeligheden også må anses som flydende. Konsekvensen af dette ontologiske perspektiv er, at der ikke eksisterer et fælles metodemæssigt grundlag for undersøgelse af genstandsfeltet (Jespersen, 2013, s. 187). Som præget af den kritiske realisme, bryder specialets metodologi imidlertid med det endimensionelle perspektiv fra relativismen, og delvist med positivismen, ved

at udvælge metodisk fremgangsmåde ud fra karakteren af genstandsfeltet. Kortlægningen af mekanismer, kontekster og outcomes i 'Tag hånd om trivslen' funderes, med afsæt i kritisk realisme, på en retroduktion, som kan betegnes som en kombination af induktion og deduktion (Astbury & Leeuw, 2010: 368-371; Jespersen, 2013, s. 181-182). Analyse på baggrund af retroduktion fordrer en formulering af kausale sammenhænge og teoretiseringer på baggrund af empiri, hvilket efterfølgende gøres til genstand for empirisk efterprøvning. Målet med retroduktionen er således at slutte fra empiriske observationer til egenskaber, strukturer og mekanismer, som udgør fænomenet. Retroduktion indebærer herved en 'transfaktisk argumentation', hvilket udgør argumentation om de empiriske kendsgerninger, som er opnået om fænomenet (Benton & Craib, 2001, s. 122; Andersen, 2007, s. 115). I specialet anvendes retroduktion primært som en metode, hvor mulige regulariteter om, hvorfor 'Tag hånd om trivslen' virker, opstilles som antagelser i udviklingen af programteorien, hvorefter disse deduktivt og induktivt udarbejdede antagelser efterprøves i evalueringen af programteorien. Formålet hermed er ikke at opnå en universel og generaliserbar viden, men at afdække mønstre og demi-regulariteter, som er indlejret i specialets case.

Kapitel 5

Forskningsdesign

Designmæssige overvejelser om specialets udførelse af virkningsevalueringen og effektevalueringen er blevet gjort i ovenstående afsnit. På baggrund heraf har følgende afsnit til hensigt at fremlægge overvejelserne, der er gjort i forbindelse med udførelsen af dette evalueringsdesign, som har fundet sted gennem et casestudie-design. Først gennemgås casestudiet, hvorefter dette sættes i relation til varianten 'case study evaluations'.

5.1 Casestudie

Som design er casestudiet underlagt forskellige forståelser, hvilke blandt andet lyder: *"(...) et intensivt studie af en enkelt enhed med det formål at generalisere til en større mængde enheder"* (Gerring, 2004, s. 341), *"(...) den detaljerede undersøgelse af et enkelt fænomen på en klasse af fænomener"* (Flyvbjerg, 2015, s. 498), og *"(...) en empirisk analyse, der undersøger et samtidigt eller historisk fænomen i en social kontekst, hvor fænomenet udfolder sig"* (Antoft & Salomonsen, 2007, s. 32). På tværs af disse definitioner, betegnes casestudiet som en detaljeret og intensiv undersøgelse af et fænomen, der desuden er situationsbetinget og i sammenhæng med konteksten. I specialet tages der udgangspunkt i definitionen af Antoft & Salomonsen (2007), grundet italesættelsen af den tidsmæssige dimension og konkretiseringen af, at fænomenet må undersøges i sammenhæng med den sociale kontekst. Eftersom der i specialet er tale om et design, hvor omdrejningspunktet er to evalueringsmodeller, så afviger brugen af casestudiet fra den typiske udformning i empiriske undersøgelser. Som Yin (2018) fremhæver, så ignorerer, underspiller eller afviser en vigtig del af evalueringss litteraturen anerkendelsen af casestudiet til udførelse af evalueringer (Yin, 2018, s. 269), hvilket navnlig tilskrives casestudiets lave grad af interne validitet og generaliserbarhed (Yin, 2013, s. 322). Trods dette vurderes casestudiet i specialet som en hensigtsmæssig og egnet fremgangsmåde til udformning og udførelse af virknings- og effektevalueringerne. Dette skyldes, at specialet gennem casestudiet formår at indfange kompleksiteten og konteksten af indsatsen, samtidig med at detaljeringsgraden i casestudiet bidrager til viden om, hvordan og hvorfor casen virker.

En 'case' udgør, i forlængelse af ovenstående afgrænsning, en rumligt afgrænset enhed, som undersøges inden for en specifik tidsramme og som en del af et integreret system (Stake, 1995, s. 2; Andersen, Binderkrantz & Hansen, 2012, s. 85). I specialet opererer Cabi's indsats 'Tag hånd

om trivslen' i tre udvalgte virksomheder som case. Årsagen til udvælgelsen af netop disse tre virksomheder er, at de repræsenterer tre forskellige virksomhedstyper, som ydermere er de fremherskende typer inden for målgruppen af indsatsen. Herigennem vil der være potentiale for en vis grad af generaliserbarhed til de restende virksomheder i indsatsen (se afsnit 6.3.1).

Caseudvælgelsen tager i specialet udgangspunkt i en 'kritisk case', hvilket betyder at 'Tag hånd om trivslen' har til hensigt at repræsentere en 'best case' inden for de indsatser, der fokuserer på at øge den mentale sundhed i virksomheder (Antoft & Salomonsen, 2007, s. 45; Flyvbjerg, 2015, s. 507-509). Formålet med udvælgelsen af en kritisk case er at teste og udfordre, hvorvidt små og mellemstore private virksomheder har vanskeligt ved at forbedre det psykiske arbejdsmiljø og trivslen, grundet relativt få videns- og kompetencemæssige ressourcer. Hensigten har således ikke været at udvælge en repræsentativ case, men snarere at udvælge en best case – med hvilken der opnås information, som tillader logiske slutninger af typen: *"hvis det (ikke) gælder for denne case, så gælder det for alle/ikke for nogen cases"* (Flyvbjerg, 2015, s. 508). 'Tag hånd om trivslen' kan karakteriseres som en best case, da italesættelsen og håndteringen af trivselsproblemer i små og mellemstore virksomheder baseres på et frivilligt og gratis grundlag, som ikke påtvinger virksomhederne handling. Dette antages at gøre indsatsen mere succesfuld end andre indsatser, som kræver større økonomisk råderum, samt indsatser og lovgivning, der implicerer eksternt pres på ejer-lederne (se mere i kapitel 3).

Specialets case fremstår samtidig som en 'single case', eftersom indsatsen baseres på samme rådgivning og samme redskaber på tværs af målgruppen af virksomheder. Da undersøgelsen foretages med afsæt i udvalgte tre virksomheder, er denne hverken at betragte som multipel eller komparativ, men snarere som et 'embedded single case study' (Yin, 2018, s. 47-52). Det vil sige, at de tre virksomheder ikke fremtræder som cases, men i stedet som indlejrede underenheder – mod hvilke opmærksomheden i analysen rettes. Fordelen ved et sådan design er at fokus rettes mod både den overordnede case ('Tag hånd om trivslen') og underenhederne, hvori casen udfolder sig (virksomhederne, som igangsætter lokale initiativer). Analysen af casen i de tre virksomheder foregår parallelt, hvortil der kontrasteres og sammenlignes ved væsentlige forskelle mellem virksomhederne. Casestudiet er ej heller her at betragte som et multipelt casestudie, da vægten og det empiriske fokus differentierer på tværs af virksomhederne. Gennem dette casevalg vurderes det, at der er risiko for, at undersøgelsen rettes primært mod én eller flere af sådanne underenheder, hvorved fokus flyttes fra den overordnede case. I specialet anses det indlejrede single-casestudie dog som det mest hensigtsmæssige design, da det giver mulighed for at tage hensyn til, hvordan

indsatsen udfolder sig i forskellige underenheder og hvordan indsatsen indgår i samspil med omgivelserne.

Gennem caseudvælgelsen og udpegningen af underenheder, vil det i specialet være muligt i et vist omfang at generalisere resultaterne til virksomheder af samme virksomhedstype og størrelse inden for populationen af virksomheder. Udformningen som et single-casestudie har dog ligeledes negative implikationer i retning af en lav statistisk generaliserbarhed i specialets virkningsevaluering, eftersom resultaterne af undersøgelsen ikke formodes at være gældende for den samlede population i indsatsen, men blot for de virksomheder, der undersøges, og de virksomheder, der har samme karakteristika. Dette opvejes dog delvist gennem brugen af effektevaluering i specialet, hvorigennem den statistiske generaliserbarhed øges (se mere om ekstern validitet i afsnit 6.3). Hensigten er således at bidrage til en relativ høj analytisk generaliserbarhed, som medvirker til indsigt i og viden om, hvordan og hvorfor indsatsen virker i netop disse virksomheder, samtidig med et rimeligt niveau af statistisk generaliserbarhed. På trods af, specialet ikke udføres komparativt, indgår der alligevel komparative elementer, idet sammenligning mellem de udvalgte virksomheder løbende finder sted i evalueringen af programteorien. Dette vurderes at bidrage til viden om, hvorvidt effekten og implementeringen af indsatsen er betinget af eksempelvis bestemte virksomhedstyper, jobfunktioner eller uddannelsesniveauer.

Kapitel 6

Metode og data

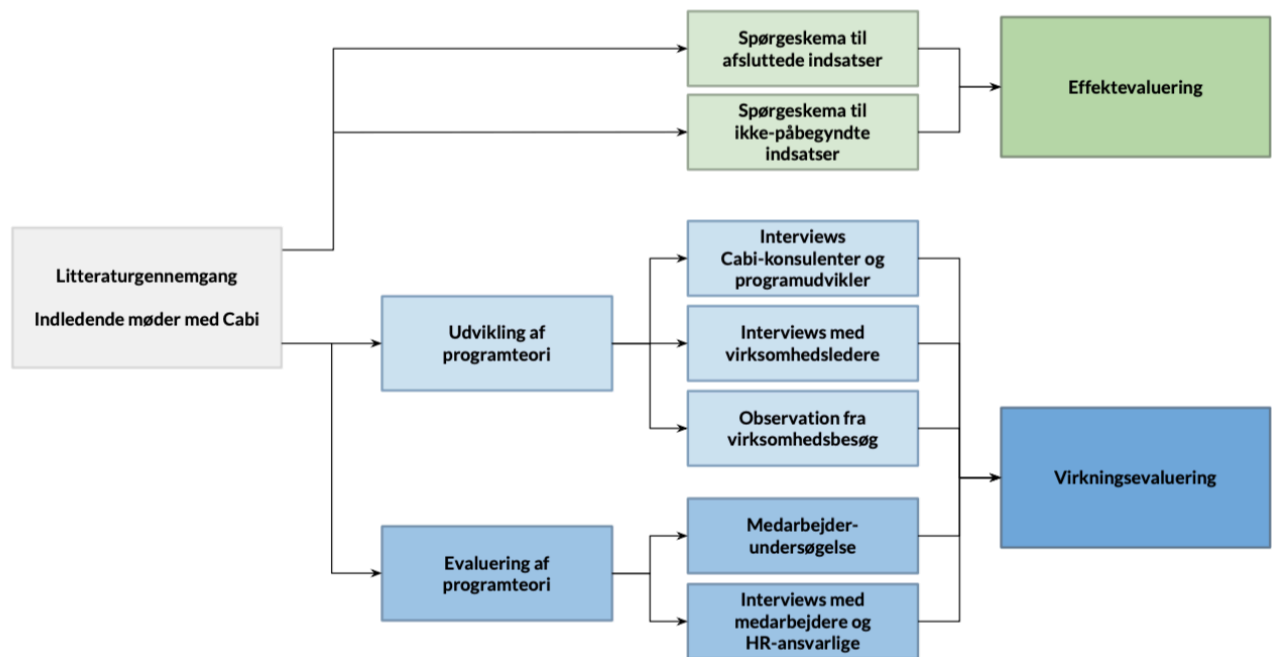
Specialet gør brug af både kvalitative og kvantitative metoder til indsamling og behandling af data, hvilket indbefatter 15 interviews og tre spørgeskemaer. Metodepluraliteten, der herved opstår, beskrives ofte som 'mixed methods' (Frederiksen, 2015), hvilken karakteriseres som en essentiel metodisk tilgang til gennemførelse af en hensigtsmæssig virkningsevaluering. I specialet anvendes flere former for empiri, hvilket fremgår nedenfor i den tidsmæssige rækkefølge, disse data indsamles.

- Data fra to spørgeskemaundersøgelser sendt til hele indsatsens population (effektmåling)
- Data fra deltagerobservation på virksomhedsbesøg
- Interviews med Cabi-konsulenter, indsatsens programudvikler og virksomhedsledere
- Data fra en medarbejderundersøgelse sendt til tre udvalgte virksomheder
- Interviews med almene medarbejdere og HR-ansvarlige i udvalgte virksomheder

Ovenstående liste illustrerer, hvordan samme metodetilgang bruges ad flere gange. Mens interviews med konsulenter, programudvikler og virksomhedsledere anvendes til udvikling af indsatsens programteori, anvendes data fra effektmålingen, medarbejderundersøgelsen, og fra interviews med medarbejdere og HR-ansvarlige til evaluering af programteorien.

Som beskrevet i afsnit 4.3, anvendes effektevalueringen og virkningsevalueringen sekventielt i specialet. Anvendelsen af metoder foregår omvendt relativt integreret (Frederiksen, 2015, s. 211; Frederiksen, 2013, s. 22-23). Dette betyder, at de resultater, der indhentes via effektmålingen og interviews til opstilling af programteorien, anvendes til formulering af interviewguide og til udformning af medarbejderundersøgelsen i evalueringen af programteorien. Samtidig måles særligt mekanismer og kontekster både kvantitativt og kvalitativt i specialet. En multimetodisk tilgang anses som hensigtsmæssig, da den kvantitative metode er mest anvendelig ved undersøgelsen af indsatsens outcome, mens den kvalitative metode er mest egnet til at belyse og opstille antagelser om indsatsens virksomme mekanismer og kontekster, samt ved forklaring af de mønstre, der præger det kvantitative data. Nedenstående figur illustrerer samspillet mellem faserne i, og opdelingen af, specialet, og herunder hvilke metoder, der medvirker til hvilke evalueringsmodeller.

Figur 1 – Designfigur



Første fase af specialet er udgjort af en litteraturgennemgang, hvilken har til hensigt at få et systematisk og dybtgående kendskab til litteraturen om psykisk arbejdsmiljø i kontekst af små og mellemstore private danske virksomheder. Indledende møder med Cabi foregår samtidig i denne fase med henblik på at få en indsigt i udførelsen af indsatsens aktiviteter og en viden om målgruppen og dens problematikker.

Litteraturgennemgangen og de indledende møder med Cabi har dernæst informeret programteorien og bidraget til formulering af spørgsmål til specialets supplerende effektmåling. De to spørgeskemaundersøgelser, der udgør effektmålingen, er sendt til virksomheder, der allerede har deltaget i indsatsen og til de, som er på venteliste til at modtage rådgivningen.

Udviklingen af programteorien er ligeledes baseret på litteraturgennemgangen. Programteorien består af interviews med indsatsens programudvikler/projektleder, to af de udførende konsulenter af virksomhedsbesøgene og med virksomhedslederne i tre udvalgte virksomheder; en ingeniørvirksomhed (Virksomhed A), en turismevirksomhed (Virksomhed B) og en håndværkervirksomhed (Virksomhed C). Observationsdata fra virksomhedsbesøg har endvidere suppleret interviewene med indsatsens konsulenter med en hensigt om at få indblik i udførelsen af indsatsens hovedaktivitet; virksomhedsbesøg. Data herfra er af mindre karakter og er primært blevet anvendt til at formulere interviewspørgsmål til Cabi-konsulenterne, hvorfor et selvstændigt afsnit om evaluators rolle som 'delvist deltagende observatør' ikke indgår i specialet.

Evaluering af indsatsens programteori gennemføres ved brug af surveydata fra den udformede medarbejderundersøgelse, som er distribueret til samtlige medarbejdere i tre virksomheder, samt på baggrund af interviews med HR-ansvarlige og almene medarbejdere i virksomhederne. Hensigten er at efterprøve og teste de induktivt og deduktivt udledte antagelser, opstillet i førnævnte programteori. De kommende afsnit vil beskæftige sig med specialets centrale metodiske tilgange og refleksionerne forbundet hermed.

6.1 Forskningsinterviews

Specialets brug af den kvalitative metode i form af forskningsinterviews, samt dets anvendelse til kvalificering af antagelser i programteorien og den efterfølgende empiriske test af programteoriens CMO-konfigurationer, vil være i centrum for de følgende afsnit.

Den overordnede udformning af de gennemførte interviews kan betragtes ud fra distinktionen mellem interviewerens som 'rejsende' eller 'minearbejder', opstillet af Kvale & Brinkmann (2009). Mens førstnævnte tilgang udtrykker en idealisme, hvor livsverden og sprog er medvirkende til en social konstruktion af virkeligheden, retter fokus sig i sidstnævnte tilgang snarere mod en realisme, hvor objektivitet og fakta er i centrum (Kvale & Brinkmann, 2009). Specialets interviewudførelse placerer sig imellem disse ved hovedsageligt at opfatte vidensproduktionen som udtryk for *dele* af virkeligheden, og derved primært som en tilkendegivelse af informanternes opfattelse af denne. Interviewenes inspiration fra 'det realistiske interview' og den kritiske realisme er den primære årsag hertil, da specialet tilslutter sig et standpunkt, hvor der på den ene side eksisterer en virkelighed, der er uafhængig af meninger og opfattelser, og på den anden en virkelighed, der er kompleks og lagdelt. Derfor fortolkes og afkodes de gennemførte interviews også kritisk i betragtning af den socialt betingede viden, disse producerer. Af samme årsag foretages interviews på flere niveauer af indsatsen, herunder med indsatsens programudvikler, de udførende konsulenter, virksomhedsledere, HR-ansvarlige og almene medarbejdere. Interviews med netop disse er særligt velegnede til både at forstå sammenhænge mellem aktiviteterne i 'Tag hånd og trivslen' og resultaterne heraf, og til at opbygge en forståelse for de grundlæggende dynamikker i indsatsen.

6.1.1 Interviewtype

Den realistiske interviewteknik er en inspirationskilde til gennemførelsen af specialets interviews. Hvordan dette kommer til udtryk og hvilken type og struktur, interviewene udføres ved, er omdrejningspunktet for følgende afsnit.

Som en teoridrevet tilgang, differentierer 'det realistiske interview' fra andre interviewtraditioner, såsom det konstruktivistiske interview. Dette ved ikke at undersøge informantens holdninger og meninger, men snarere at bidrage til en forklaring af, hvor, hvornår og hvorfor en indsats har og ikke har virkning (Greenhalgh et al., 2017, s. 1). Som Mukunbang et al. (2019) forklarer, er den realistiske interviewtilgang udviklet med henblik på at foretage realistisk evaluering, og eftersom virkningsevaluering anvendes synonymt med realistisk evaluering i specialet, udgør denne interviewtilgang en væsentlig inspiration til udførelsen af specialets forskningsinterviews. Måden hvorpå det realistiske interview ideeltypisk udføres er ved præsentation af de programteoretiske antagelser for en række informanter, som forventes at kommentere på disse, hvorefter de justerede antagelser testes qua interviews med yderligere informanter (Manzano, 2016; Greenhalgh et al., 2017). Denne fremgangsmåde medfører imidlertid væsentlige negative implikationer for validiteten af datamaterialet, hvilket kort diskuteres nedenfor.

Ved konstruktionen af programteorien til 'Tag hånd om trivlsen' foretages interviews i forskellige faser. Interviewet med indsatsens programudvikler foretages til, hvad Manzano (2016) betegner som 'Theory gleaning' (Manzano, 2016, s. 354), hvormed sigtet i specialet er at tilegne en viden om indsatsens konstruktion og udførelse, samt at identificere de grundlæggende kontekstuelle betingelser for indsatsen. Interviews med Cabi-konsulenterne og de tre virksomhedsledere har snarere til formål at forfine og konsolidere programteoriens antagelser (ibid., s. 355-356), mens interviews med medarbejdere og HR-ansvarlige anvendes til at teste disse underlæggende antagelser. Således kan realistiske interviews, og anvendelsen heraf i specialet, betragtes som en løbende iterativ proces, hvor viden og information indhentes til forklaring, udvikling og test af CMO-konfigurationer (Pawson, 2006; Manzano, 2016, s. 357). Imidlertid implicerer det realistiske interview potentielt set en række ulemper for udførelsen af interviews, hvorfor brugen af dette er modificeret væsentligt i specialet. Først og fremmest er der risiko for en *"uhensigtsmæssig bekræftelse af programteorien"* (Ravn, 2019, s. 145), hvilket omhandler måden, hvorpå interviewspørgsmålene stilles. Skævheder i datamaterialet vil her opstå, hvis spørgsmålene udformes på baggrund af en lukket tilgang, hvor informanterne udelukkende forventes at

kommentere programteorien, udviklet til indsatsen. Af den årsag er spørgsmålene udarbejdet i et relativt åbent øjemed (se afsnit 6.1.2). Den realistiske interviewteknik anses ydermere i specialet som problematisk i henhold til kravene, der stilles til informanternes kognitive og vurderingsmæssige evner. Særligt med komplekse indsatser såsom 'Tag hånd om trivslen', kan det være vanskeligt for især almene medarbejdere at vurdere en kontrafaktisk situation, hvor flere eller færre initiativer var blevet igangsat i den pågældende virksomhed, og samtidig besværligt at bedømme, hvorvidt dette har haft en indvirkning på den mentale sundhed.

Specialets interviews er gennemført som 'semistrukturerede', hvortil graden af formalisering og struktur varierer. Dog er disse overordnet set præget af en relativ struktureret interviewguide, der tager udgangspunkt i en række temaer og forberedte interviewspørgsmål (Harrits, Pedersen & Halkier, 2012, s. 149-150). Den semistrukturerede udførelse giver samtidig mulighed for agere responsivt over for informantens beskrivelser ved at afvige fra interviewguiden og inddrage temaer med relevans for undersøgelsesfeltet. Som følge af det realistiske interviews systematik, der kommer til udtryk ved anvendelsen af informantbesvarelser til kommentering og be- eller afkræftelse af CMO-konfigurationerne, så indebærer de gennemførte interviews en høj grad af struktur. Dette med en hensigt om at kvalificere og teste de opstillede sammenhænge i programteorien, hvortil ordlyden og rækkefølgen af spørgsmål er af væsentlig betydning. Ydermere foretages samtlige interviews som individuelle interviews og ikke som fokusgrupper, hvilket skyldes det forhold, at specialet drejer sig om mental sundhed og psykisk arbejdsmiljø, hvorfor det ikke anses som hensigtsmæssigt at interviewe flere informanter samtidig, grundet en relativ stor risiko for bias på særligt de afhængige variable. Fokusgrupper vurderes samtidig at kunne risikere at mindske forskellene og deltajleringsgraden på tværs, eftersom medarbejderne er en heterogen sammensat gruppe, bestående af individer med differentierende problemer og ressourcer.

COVID-19-pandemien har endvidere fordret, at interviewene foretages online fremfor ved fysisk fremmøde. Udover at øge effektiviteten i dataindsamlingen, kan online-interviews have den fordel, at der skabes en større motivation og forpligtelse til udformning og gennemførelse af interviews, da den pågældende interviewperson skal udtrykke sig mere korrekt og forståeligt (Bryman, 2016, s. 490; Lo Iacono, Symonds & Brown, 2016, s. 1). Omvendt kan der være skævheder og problematikker forbundet med at udføre interviews online. For det første vurderes interviewformen at have konsekvenser for detaljeringsgraden, idet informanten risikerer at miste interesse og derved undlade at uddybe sine besvarelser. Samtidig kan fysiske interviews bidrage til at danne et indtryk af informantens reelle oplevelse, da dette ofte udføres relativt uformelt. I

forlængelse heraf foregår de fysiske interviews mindre strukturerede i praksis, hvilket giver mulighed for at fokusere samtalen på andre relevante faktorer, sammenhænge og eventuelle bieffekter. Afslutningsvis kan online-interviews have en iboende skævhed, der kan komme til udtryk ved de persontyper, der stiller op til denne interviewform. Personer der stiller op til online-interviews kan formodes at være relativt ressourcestærke sammenlignet med personer, der afviser samme, hvilket risikerer at skabe en bias i resultaterne. Ikke desto mindre anses dette ikke som en gældende problematik i specialet, eftersom en vægtig del af informanterne allerede er erfarne i online-møder.

6.1.2 Interviewguide

For at kontrollere tilvejebringelsen af viden gennem interviewene, anvendes der i specialet interviewguides til at strukturere og rammesætte interviewene. Interviewguiden sikrer en orden og rækkefølge af emner samt fastholder interviewspørgsmålenes relevans og sammenhæng til belysning af essensen. Specialets fem interviewguides fremgår af Bilag 4-8.

Interviewguiden anses i specialet som værende af væsentlig betydning, da interviewene skal medvirke til at skabe viden om relativt korrekte sammenhænge, og herigennem anvendes til at kvalificere og teste programteoriens antagelser. Af samme årsag følger de gennemførte interviews en forholdsvis teoristyret og detaljeret interviewguide, hvor samtlige interviewspørgsmål er nedskrevet, samtidig med at størstedelen af de uddybende spørgsmål indgår i interviewguiden. Grundlæggende består specialets interviewguides af tre elementer; forskningsspørgsmål, temaer og interviewspørgsmål. I specialet har førstnævnte til hensigt at identificere og teste CMO-konfigurationerne, og lyder til opstillingen af programteorien som følgende: 'Målgruppe', 'Aktiviteter', 'Mekanismer / kontekster' og 'Outcome'. De oplistede temaer refererer dernæst til specifikke teoretiske eller empiriske antagelser, hvorfor disse befinder sig på et lavere abstraktionsniveau end forskningsspørgsmålene. Sidste kolonne indeholder interviewspørgsmålene, som fremstår mundrette og operationaliserede. Disse er sorteret efter, hvad Yin (2018) betegner som 'levels of questions' (Yin, 2018, s. 100), hvor rækkefølgen følger omfanget af vurdering, der forventes af informanten, hvilket betyder at interviewene påbegyndes med indledende og informationssøgende spørgsmål, som efterfølges af spørgsmål af narrativ, uddybende og specificerende karakter. Formuleringen af interviewspørgsmål til udvikling af programteoriens antagelser er funderet på indikatorer om indsatsens virkning. Hensigten er således ikke at kortlægge informanternes oplevelser, meninger eller bedømmelser af indsatsen, men snarere at undersøge og forstå, hvornår og hvordan 'Tag hånd om trivslen' virker. Dette fordrer en

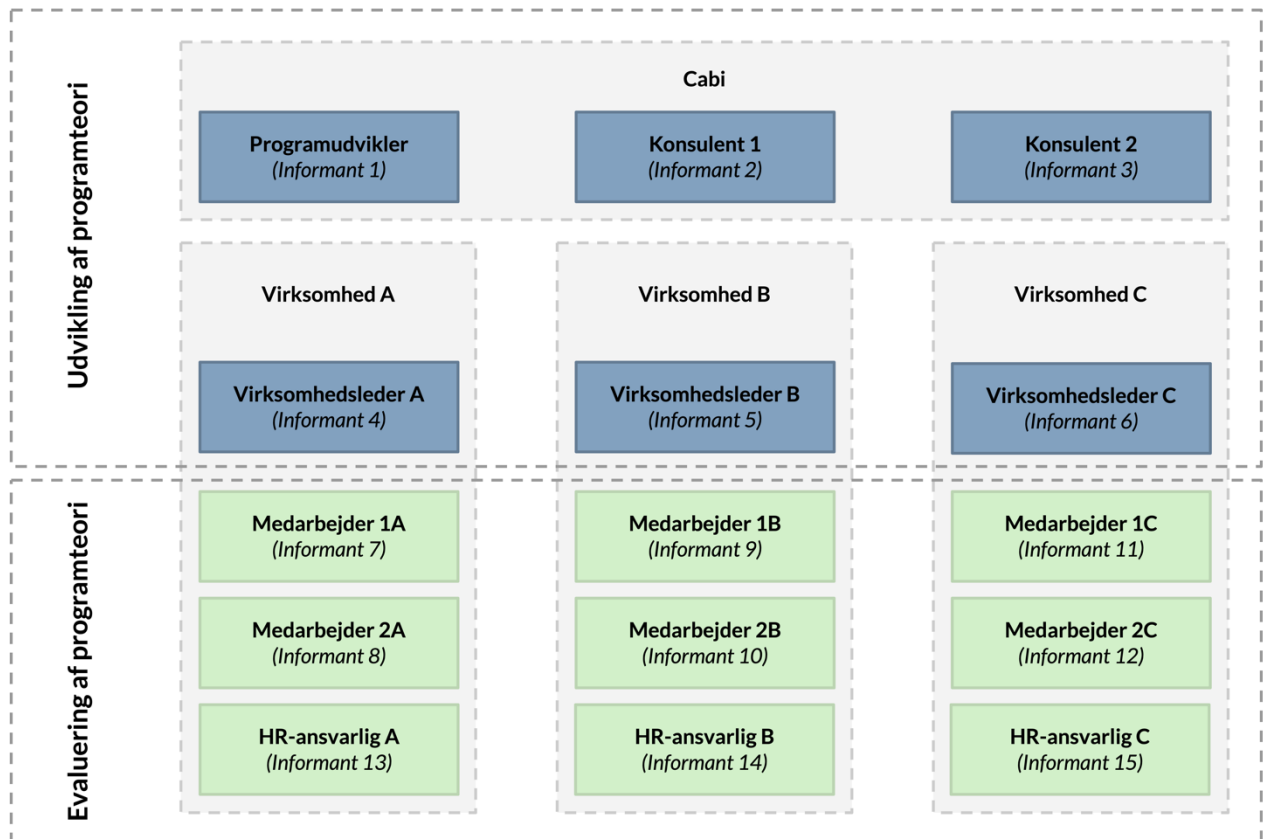
viden om indsatsens implementering og de mekanismer, der forbinder proces og effekt, hvilket navnlig kortlægges gennem kvalitative datakilder, såsom interviews med nøje udvalgte informanter.

6.1.3 Informantudvælgelse

Hvilke interessenter, tilknyttet 'Tag hånd om trivslen', der er relevante til at sandsynliggøre, hvordan og hvorfor indsatsen virker, er omdrejningspunktet for nedenstående afsnit.

Udvælgelsen af informanter til opstilling og evaluering af programteorien tager udgangspunkt i en formålsbestemt og teoretisk strategi, der står i kontrast til en randomiseret udvælgelse (Bryman, 2016, s. 408; Harrits et al., 2012, s. 161). Udvælgelsen sker herved af de informanter, der har størst relevans for besvarelse af evalueringsspørgsmålet, og af de informanter blandt hvilke den største viden kan opnås – eller med andre ord: *"(...) to maximise what we can learn"* (Stake, 1995, s. 4). Ved realistiske interviews har informanterne mere konkret til hensigt enten at kvalificere og forfine programteoriens antagelser eller at belyse bestemte dele heraf (Greenhalgh et al., 2017, s. 2). Mens programudvikleren af 'Tag hånd om trivslen', de udførende konsulenter af indsatsen og virksomhedslederne bidrager til kvalificering af programteorien og til identificering af CMO-konfigurationer, medvirker HR-ansvarlige og almene medarbejdere i virksomhederne snarere til at efterprøve programteoriens gyldighed og rækkevidde gennem test af de opstillede antagelser. Førstnævnte gruppe af informanter bidrager navnlig med information om målgruppen og med information om for hvem indsatsen virker og ikke virker, samt med viden om eventuelle barrierer i målgruppen i henhold til implementering og igangsættelse af konkrete initiativer for udbedring og forebyggelse af problemer med mental sundhed og sygefravær. Sidstnævnte gruppe af informanter medvirker til at belyse, hvorvidt de forventede outcomes opnås og hvilke forandringsmekanismer, der kan tilskrives outcomes, samtidig med at informanterne bidrager med viden om den lokale, individuelle kontekst for indsatsen i virksomhederne. Enkelte informanter, herunder medarbejderne i virksomhederne, er udvalgt med afsæt i en snowball-strategi (Bryman, 2016, s. 415; Harrits et al., 2012, s. 163). Her har virksomhedsledere og HR-ansvarlige henvist til specifikke medarbejdere, hvilket kan medvirke til en vis skævhed i datamaterialet, da disse medarbejdere potentielt kan være mere positive end den gennemsnitlige medarbejderstab. Imidlertid har det ikke været muligt at kontrollere, hvorvidt dette gør sig gældende i specialet, hvilket tages hensyn til i tolkningen af disse interviews. Nedenfor fremgår en oversigt over samtlige 15 informanter i specialet.

Figur 2 – Informantoversigt



6.1.4 Databehandling

Dataindsamlingen af det kvalitative materiale fordrer hernæst en datakondensering med henblik på at gøre dette tilgængeligt for brug i opstilling og evaluering af programteorien. De metodiske overvejelser, der er gjort i specialet vedrørende denne databehandling, vil være omdrejningspunktet for nedenstående afsnit.

Indledningsvis anvendes transskribering af de gennemførte interviews med henblik på at danne et overblik over dataindsamlingen. En 'transskribering' defineres af Harrits et al. (2012) som processen med at: "(...) gøre noget auditivt skriftligt" (Harrits et al., 2012, s. 171). Specialets strategi afgrænses til transskribering, hvor det primært er meningsindholdet, der fastholdes, hvorved det såkaldte 'Gail Jefferson-system' og dets transskribering af toneleje, tonefald og stemmевolumen er uden relevans (Tanggaard & Brinkmann, 2015, s. 43). Fravalget skyldes den manglende relevans af sprogets nuancer og diskurs. Samtlige interviews er ydermere udskrevet af evaluator, hvorved oversættelsen fra mundtlig til skriftlig form kontrolleres, for at undgå et ugyldigt datamateriale. Af Bilag 9-23 fremgår specialets transskriberingsmateriale.

Hernæst benyttes 'kodning' med henblik på at kondensere interviewmaterialet og klargøre dette til analyse. Denne tilgang betegnes af Jakobsen (2012) som processen, hvormed: *"Man analyserer tekster ved at knytte labels, der repræsenterer tekstens indhold, til bestemte tekststykker"* (Jakobsen, 2012, s. 173). Kodning anvendes derved til at: *"Identificere (...) og eventuelt sammenligne, kontrastere og tælle op, hvor fremtrædende noget er"* (Tanggaard & Brinkmann, 2015, s. 47). Til gennemførelse af dette, sondres der mellem forskellige analysestrategier til kodeprocessen; henholdsvis den åbne kodning og den lukkede kodning. Specialet gør brug af lukket kodning, som er udtrykt ved en deduktiv fremgangsmåde, hvori koderne er opstillet forud for kodningen (Jakobsen, 2012, s. 174-175; 182-183). Dette valg skyldes, at de opstillede antagelser i programteorien om, hvorfor og hvordan 'Tag hånd om trivslen' virker, funderes på både teori og empiri. Kodeprocessen nødvendiggør imidlertid ligeledes en fortløbende udvikling af nye koder, hvorfor der sporadisk benyttes åben kodning, hvilket eksempelvis kommer til udtryk ved konteksterne, der er opstillet til mekanismerne. Her er en kontekst såsom 'Aktiviteter kan integreres med hverdagspraksis' kodet efter en åben kodningsstrategi, og er tilføjet kodelisten fortløbende. Den åbne kodning anvendes ligeledes indledningsvis enkelte steder i datamaterialet med henblik på at bryde teksten op i mindre komponenter, for derefter at foretage en lukket kodning af samme. Kodningen foretages med udgangspunkt i hovedkoderne, som reflekterer forskningsspørgsmålene i de dertilhørende interviewguides, og lyder; 'Målgruppe', 'Aktiviteter', 'Mekanismer/kontekster', 'Kortsigtet outcome', 'Mellemsigtet outcome' og 'Langsigtet outcome'. Hovedkoderne, der præges af koder med en relativ høj abstraktionsgrad, udgør sammen med underkoderne, som er mere specifikke og operationaliserede kategorier, kodelister med et indbygget kodehierarki. Mekanismerne, der er opstillet som antagelser i programteorien, er alle eksempler på specifikke underkoder. Fordelen ved denne fremgangsmåde vurderes at være en høj grad af analytisk fokus, der opstår ved systematisk at relatere koderne til hinanden, samt en høj grad af målingsvaliditet som følge af kodernes forbindelse til specialets teoretiske afsæt. Kodelisterne fremgår af Bilag 24-25, og kodningerne fremgår af Bilag 26-29.

6.2 Spørgeskemaundersøgelser

Specialet gør brug af den kvantitative metode i form af spørgeskemaundersøgelser til at måle effekten af indsatsen samt til at evaluere de opstillede antagelser fra programteorien. De følgende afsnit vedrører overvejelserne, der er gjort i forbindelse med konstrueringen, distribueringen, udvælgelsen af respondenter og bearbejdningen af det primære data fra spørgeskemaerne.

Tre spørgeskemaundersøgelser udgør specialets kvantitative datamateriale, og medvirker samlet set til at gennemføre specialets effektevaluering og virkningsevaluering. Til førstnævnte evaluering arbejdes der med to spørgeskemaer; ét til deltagergruppen og ét til venteliste-kontrolgruppen. Mens spørgeskemaet, udarbejdet til deltagergruppen, gennemføres af nærværende evaluator, så formuleres spørgeskemaet til venteliste-kontrolgruppen i samarbejde med indsatsens eksterne evaluator DISCUS. Til virkningsevalueringen er der konstrueret en medarbejderundersøgelse, der mere indgående afdækker de virksomme mekanismer og kontekster, og samtidig realitetstester de opstillede antagelser. Spørgeskemaundersøgelserne fremgår af Bilag 1-3.

6.2.1 Konstruering af spørgeskema

Spørgeskemaundersøgelser vurderes særligt at have relevans ved kortlægning af fænomener, tilfredshed og ved vurdering af udbytte. Hvordan spørgeskemaet til undersøgelse heraf konstrueres og opbygges, er omdrejningspunktet for følgende afsnit.

Målingsvaliditeten af specialets spørgeskemaer afhænger i høj grad af empirisk målbare spørgsmål. Hertil anvendes indikatorer ved formuleringen af surveysspørgsmål, grundet undersøgelsesfeltets teoretiske ståsted og de relativt abstrakte begreber knyttet hertil. Til at indfange begreber såsom empowerment, mental sundhed, organisationskultur, intrinsisk motivation med flere, spiller 'indirekte indikatorer' en afgørende rolle. Modsat 'direkte indikatorer', der typisk anvendes til at måle konkrete og observerbare baggrundsvariable, benyttes de indirekte indikatorer snarere, når der er tale om underliggende variable, der ikke er direkte observerbare og således fremstår som komplekse forhold (Bischoff & Klemmensen, 2012, s. 51-52; Clement, 2017a, s. 95-96). For at sikre gyldig måling af disse begreber, er det essentielt at indfange de forskellige komponenter af begreberne, der udgør helheden, hvorfor der hentes inspiration fra validerede skalaer. Eksempelvis benyttes WHO-5-trivselsindekset til at indfange dimensionerne af mental sundhed og surveysspørgsmål fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø til måling af det psykiske arbejdsmiljø og virksomhedernes organisationskultur (Sundhedsstyrelsen, u.å.; Sørensen, Nielsen & Christensen, 2017; Det Nationale Forskningscenter

for Arbejdsmiljø, 2017a; 2017b). De validerede skalaer anvendes primært til de afhængige variable, hvorfor indikatorerne overvejende udtrykker 'refleksive indikatorer' (Clement, 2017a, s. 97-99). Brugen af netop denne variant betyder, at de opstillede indikatorer imellem sig har en vis korrelation indbygget. Eksempler på sådanne indikatorer kan i relation til mental sundhed være at føle sig glad og i godt humør, føle sig rolig og afslappet, føle sig aktiv og energisk, føle sig frisk og udhvilet og opleve dagligdagen som fyldt med ting, der interesserer vedkommende (Sundhedsstyrelsen, u.å.). Således er det ikke respondenternes meninger og holdninger til 'Tag hånd om trivslen', der søges i specialets spørgeskemaundersøgelser. Snarere er det indikatorer på virkninger af indsatsen – som ligeledes er det essentielle at belyse ved brug af virkningsevalueringen.

Surveysspørgsmålene opstilles primært i ordinalskalaer med fem værdier, hvorigennem respondenterne skal vurdere den pågældende variabel. Fordelen ved brug af ordinalskalerede variable er, at respondenterne afgiver nuancerede svar relativt til svar indhentet via nominale og kategoriske skalaer (Bryman, 2016, s. 335; Gundelach, 2017, s. 194), samtidig med at disse navnlig er egnede ved introspektive vurderinger (Agresti & Finlay, 2009, s. 12-13). Hensigten med disse spørgsmål er, at respondenterne skal afkrydse deres besvarelser, frem for at formulere egne svar. De lukkede spørgsmål gør på den ene side databehandlingen mere simpel samt medvirker til et mindre frafald af respondenter i spørgeskemaet (Bryman, 2016, s. 246-247), men på den anden side indebærer udformningen af spørgsmålene samtidig en begrænset produktion af detaljeret viden. Af samme årsag foretages efterfølgende interviews med blandt andet medarbejdere med det formål at få en større indsigt i, hvad der ligger til grund for besvarelserne. Samtidig er der gjort overvejelser om, hvorvidt svarkategorier som 'Ved ikke' og 'Andet' skulle indgå i spørgeskemaet. Af hensyn til en relativt stærk respondentgruppe, anses det ikke som væsentligt at inddrage sådanne kategorier. I stedet er der indsat en midterkategori, hvor respondenterne kan afkrydse 'Hverken eller', som repræsenterer en ikke-substantiel holdning, der også indgår i 'Ved ikke', men modsat ikke medfører et informationstab. Fokus rettes derfor i specialet mod analyse af svarafgivelser, som ligger inden for den ordinale skala, hvorfor 'Hverken eller' anses som det mest hensigtsmæssig at inddrage, da denne kategori ikke indeholder ugyldige besvarelser.

Da spørgeskemaerne er konstrueret specifikt til virksomheder, der formodentlig har mere vægtige problemer end gennemsnittet, er det afgørende at have antallet af surveysspørgsmål i mente. Mens specialets effektmåling består af 6 spørgsmål, består medarbejderundersøgelsen af i alt 43 spørgsmål og underspørgsmål. Efter anbefaling fra Rambøll Management Consulting (2018), bør surveys omhandlende trivsel og brugertilfredshed dog maksimalt baseres på 20 spørgsmål,

hvilket medarbejderundersøgelsen overskrider. Dette formodes imidlertid ikke at have medført en lavere svarprocent – navnlig eftersom medarbejderundersøgelsen er distribueret af de pågældende afdelingsledere og HR-ansvarlige og har en relativ høj svarprocent.

Risiko for bias i spørgeskemabesvarelsenerne holdes ydermere in mente i relation til, hvad der er socialt ønskværdigt. Som beskrevet ovenfor omhandler undersøgelsesfeltet mental sundhed og psykisk arbejdsmiljø, hvorfor der i både effektmålingen og i medarbejderundersøgelsen er en risiko for 'social desirability bias'. Denne effekt indebærer, at respondenterne afkrydser svarkategorier, der er i overensstemmelse med de gældende sociale normer snarere end at vælge svarkategorier, der opleves som socialt malplacerede (Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, 2017, s. 24). For at mindske denne effekt, benyttes en ordinalskaleret svarkategori, hvortil surveysspørgsmålene er baseret på indikatorer, samtidig med at undersøgelserne besvares anonymt. Dog er det ikke muligt at mindske denne effekt, hvorfor tolkningen af surveydata foregår med forsigtighed.

6.2.2 Distribuering af spørgeskema

Spørgeskemaerne er alle udarbejdet elektronisk som internet-spørgeskemaer i SurveyXact. Denne variant kaldes i litteraturen for CAWI (*Computer Assisted Web Interview*) (Hansen, 2012, s. 289; Rathlev, Hermansen & Bay, 2017, s. 57). Dette anses som en hensigtsmæssig indsamlingsmetode, grundet den korte indsamlingsperiode og den potentielt set høje repræsentativitet i form af et højere antal af respondenter relativt til eksempelvis telefoninterviews og besøgsinterviews. Adgangen til spørgeskemaet foregår via et link, der sendes til respondenternes e-mailadresser. Varierende distribuerings- og samlingstrategier har imidlertid været anlagt på tværs af de tre spørgeskemaer til de forskellige populationer, hvilket følgende omhandler.

Som nævnt består effektmåling af to respondentgrupper; deltagergruppen og venteliste-kontrolgruppen, som får tilsendt separate spørgeskemaer. Til deltagergruppen distribueres spørgeskemaet af evaluator, hvortil der forud for tilsendelse af spørgeskemaet er foretaget telefonopkald til samtlige virksomheder for at informere om formålet og intentionen med spørgeskemaet, hvilket vurderes at have øget svarprocenten væsentligt, da 33 ud af 39 virksomheder har besvaret effektmålingen, som giver en svarprocent på 84,6%. Til venteliste-kontrolgruppen distribueres spørgeskemaet snarere gennem indsatsens eksterne evaluator DISCUS, og tilsendes de virksomheder, der endnu ikke har deltaget i indsatsen. I venteliste-kontrolgruppen har 27 ud af 43 virksomheder besvaret effektmålingen, hvilket giver en svarprocent på 62,8%. Til udvælgelse af respondenter til udførelse af effektmålingen har der ikke været tale om en egentlig stikprøveudvælgelse, eftersom henvendelse er rettet til samtlige virksomheder i den

definerede population af virksomheder, der har igangsat initiativer og således herigennem muliggjort en langsigtet effekt. Den samlede population indgår således i undersøgelsen, men en række usikkerheder er ikke desto mindre forbundet med effektmålingen, da blot én respondent fra hver virksomhed besvarer effektmålingen.

Distribueringen af medarbejderundersøgelsen, til evaluering og realitetstest af programteorien, foretages snarere i specialets udvalgte virksomheder; en ingeniørvirksomhed, en turismevirksomhed og en håndværkervirksomhed. Indsamlingen af surveydata er foregået via Cabi's kontaktperson i virksomheden, som på vegne af evaluator, har videresendt spørgeskemaet og betonet vigtigheden af besvarelse heraf. Derved har samtlige medarbejdere modtaget spørgeskemaet, hvilket vurderes at have øget svarprocenten betydeligt. 84 ud af 103 medarbejdere i de tre virksomheder har besvaret medarbejderundersøgelsen, hvilket giver en svarprocent på 81,6%. Sampling-strategien til udvælgelse af medarbejdere er derfor relateret til udvælgelsen af virksomheder (se kapitel 5), hvorfor medarbejderne både kan anses som en mindre stikprøve af den samlede population af medarbejdere i de 39 virksomheder, der har angivet at have igangsat initiativer på baggrund af 'Tag hånd om trivslen', men kan ligeledes betragtes som en del af den samlede population inden for de udvalgte virksomheder. Stikprøveudvælgelsen ved medarbejderundersøgelsen trækker derfor tråde til sampling-strategien 'klyngeudvælgelse' (Thomsen, 2012, s. 328; Bryman, 2016, s. 179-180), hvor fokus rettes mod undersøgelse af afgrænsede klynger af enheder under en større population. Således kortlægges hele populationen af medarbejdere i samtlige virksomheder ikke, hvilket implicerer en større fejlmargen. Snarere koncentrerer resultaterne om færre og mere specifikke medarbejdere, hvorfor bevirker en højere generaliserbarhed heriblandt samt mere detaljerede resultater (se mere i afsnit 6.3.1).

6.2.3 Databehandling

Den kvantitative databehandling foregår på baggrund af dataudtræk fra SurveyXact, som efterfølgende er blevet importeret til statistikprogrammet Stata. Følgende afsnit har til hensigt at belyse de væsentligste overvejelser om behandlingen af det kvantitative datamateriale og analysestrategien forbundet hermed.

Datamaterialet er indledningsvis blevet gransket for fejl og mangler, herunder missing-værdier og respondentnonrespons. Grundet brugen af ordinalskalerede variabler med midterkategorier, anvendes der kun ved enkelte variabler 'Ved ikke'-kategorier, som skal erklæres 'missing'. Besvarelser fra respondenter, der har fuldført dele af spørgeskemaet eller alene har åbnet dette uden at fuldføre, er samtidig blevet frasorteret og derved erklæret ugyldige. Disse manglende eller

ugyldige besvarelser må formodes at tilhøre bestemte typer af respondenter. Ikke desto mindre er der ikke registreret en konsistens af manglende besvarelser blandt specifikke medarbejdergrupper eller virksomhedsbrancher, hvorfor den eksterne validitet ikke vurderes mindsket deraf.

Eksplorativ faktoranalyse anvendes hernæst til at reducere og opsummere variabler i medarbejderundersøgelsen. Ved at identificere mønstre i den måde, hvorpå respondenterne har svaret, sigter metoden mod at reducere data, således der anvendes færre komponenter i analysen (Hansen, 2017b, s. 275). Den eksplorative faktoranalyse benyttes i specialet til at bestemme den interne sammenhæng mellem en række variable med henblik på at konstruere indeks med en tilstrækkelig målingsvaliditet. Dette uddybes i afsnit 6.3.1. Efter at have testet målingsvaliditeten, anvendes Cronbach's Alpha som statistisk mål til at bestemme den interne reliabilitet i førnævnte indeks. I afsnit 6.2.1 er det beskrevet, at refleksive indikatorer vurderes som hensigtsmæssige til brug i specialet. Disse indikatorer benyttes i kombination til konstruktion af indeks, hvilket blandt andet gør sig gældende ved WHO-5-trivselsindekset, motivationsmekanismen, socialiseringsmekanismen, organisationskulturen og empowerment (se mere i afsnit 6.3.2).

Til at undersøge sammenhængen mellem variable i specialets spørgeskemaer, gøres der overvejende brug af korrelation i bivariate sammenligninger. Til dette formål anvendes enten Pearson's r eller Spearman's ρ , alt afhængig af, om korrelationen testes mellem intervalskalerede eller ordinalskalerede variable (Agresti & Finlay, 2009, s. 241; Hansen & Hansen, 2012, s. 380). Som supplement til de bivariate sammenligninger, benyttes der lineær regressionsanalyse ved de langsigtede outcomes, som er intervalskalerede variable. Den lineære regression anvendes i specialet til at analysere forholdet mellem de uafhængige og afhængige outcome-variable, alt imens der kontrolleres for baggrundsvARIABLE, såsom køn, alder, uddannelse, jobfunktion og virksomhedstype. Det undersøges således i specialet, hvorvidt værdien af en uafhængig variabel har indvirkning på udfaldet af en afhængig variabel såsom mental sundhed. Til at teste forskellen internt mellem eksempelvis virksomhedstyper, benyttes der i evalueringen sikkerhedsintervaller og parvis sammenligning med et signifikansniveau på 0,1 – sidstnævnte som følge af et lavt antal respondenter i undersøgelsen.

6.3 Kvalitetskriterier

Specialet og dets resultater vurderes i følgende afsnit på en række kvalitetsstandarder. Dette har til hensigt at anskueliggøre, hvorvidt den kvalitative og kvantitative dataindsamling og -analyse lever op til kravene for god forskning. I de følgende afsnit vurderes specialet på to forskningsparametre; validitet og reliabilitet.

6.3.1 Validitet

Validiteten af en undersøgelse bør for det første baseres på en vurdering af 'målingsvaliditeten', hvilket refererer til, hvorvidt en given undersøgelse måler, hvad den påstår at måle (Andersen, 2012, s. 98; Yin, 2018, s. 43). Selvom casestudier med rette kan kritiseres for at rangere lavt på dette kvalitetskriterium, vurderes specialet alligevel at demonstrere en relativ høj grad af målingsvaliditet. Dette skyldes, at anvendte begreber i specialet opstilles som reflektive indikatorer, hvilke testes både kvantitativt og kvalitativt. Til konstrueringen af disse indikatorer anvendes der blandt andet en valideret skala (WHO-5-trivselsindekset), samtidig med at der hentes inspiration i spørgsmålsformuleringer fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. Tilsammen synes dette at øge graden af 'face validity' (Bryman, 2016, s. 159; Hansen, 2017b, s. 275), hvilket skaber et potentiale for indeksskonstruktioner. Eksplorativ faktoranalyse anvendes dernæst til at identificere mønstre i måden, hvorpå respondenterne svarer i medarbejderundersøgelsen. Denne datareduktionsmetode benyttes tidligt i dataanalyseprocessen i Stata til at undersøge sammenhængen internt mellem variable med henblik på at reducere kompleksiteten af de identificerede mekanismer og forventede outcomes. I alt konstrueres fem indeks, hvilket er muligt som følge af, at disse har en eigenvalue over 1,0 (se Bilag 31). Disse indeks er alle additive, hvilket betyder at hver enkelt enheds værdi summeres, således de pågældende indeks eksempelvis kan antage en samlet værdi fra 5 til 30 i tilfælde med fem items. Imidlertid kan det diskuteres, hvorvidt der konkret ved målingen af programteoriens nødvendighedsmekanisme er tale om en lav grad af målingsvaliditet, eftersom indikatorerne ikke entydigt synes at indfange meningen af denne, da der i et vist omfang foretages en måling af arbejdsmiljøet.

Specialet vurderes dernæst på graden af den 'interne validitet', som vedrører gyldigheden af en kausalslutning (Yin, 2018, s. 44-45). Hvorvidt sammenhængen mellem de forskellige variable er udtryk for kausalitet, eller om der er tale om spuriøsitet, er således omdrejningspunktet i dette kvalitetskriterium. Som det fremgår af kapitel 8, kan der konstateres en række sammenhænge i

relation til indsatsen. Flere af disse sammenhænge er logiske, mens blandt andet kausaliteten mellem mekanismerne og de mellem- og langsigtede outcomes er vanskeligere at afgøre. Indsatsen i de tre virksomheder, der er genstand for analyse, kan betragtes som afsluttet, da virksomhedsbesøgene er ovre, hvorfor det ikke er muligt at isolere kausaleffekten. Omvendt kan den interne validitet siges at rangere relativt højt, da værdien på de uafhængige variable bestemmes før værdien på de afhængige variable, hvorved modtagelse af Cabi's rådgivning, og tilegnelsen af kompetencer herfra, finder sted forud for forbedringen af den mentale sundhed og mindskelsen af sygefraværet. På den anden side, er det vanskeligt at afgøre rækkefølgen på flere af sammenhængene i programteorien, hvilket blandt andet gør sig gældende med motivationsmekanismen og skabelsen af en mere integreret organisationskultur. Dog foretages der en effektmåling, der udleder, hvorvidt der har fundet en effekt sted, før det undersøges, hvordan og hvorfor denne effekt foregår, hvilket øger sandsynligheden for kausalitet. Sidst synes der i specialet at foreligge teoretiske og forskningsmæssige forklaringer på størstedelen af kausalsammenhængene, hvilket mindsker risikoen for tilfældigheder og spuriøsitet.

Mens venteliste-kontrol, som repræsenterer en kvasi-eksperimentel tilgang til effektanalyse, er velegnet til at identificere effekter grundet en relativ høj intern validitet, er det omvendte typisk tilfældet, når det kommer til at generalisere resultaterne til andre kontekster. Den 'eksterne validitet', som netop omhandler generaliserbarheden (Yin, 2018, s. 45-46), forekommer i specialet som relativ lav. Som tidligere beskrevet, sigtes der i virkningsevalueringen særligt mod en høj generaliserbarhed blandt de tre indlejrede undersøgelsesenheder; Virksomhed A, B og C. Når resultaterne fra disse tre virksomheder sammenholdes med effekten for virksomhederne i venteliste-kontrolgruppen, er generaliserbarheden dog væsentligt lavere. Grundet selektion i deltagergruppen og venteliste-kontrolgruppen, og uobserverbar heterogenitet grupperne imellem, er der større usikkerhed omkring effekten for disse virksomheder (se mere i afsnit 8.1.5). Samtidig vurderes det som vanskeligt at generalisere resultaterne til venteliste-kontrolgruppen som følge af de kontekster, der omgiver virksomhederne samt de specifikke lokale omstændigheder, som gør problemerne, og løsningen af disse, egenartede. Alligevel er der tale om relativt høje svarprocenter i specialets spørgeskemaer, samtidig med at der i de to analysedele differentieres mellem virksomhederne, når nævneværdige forskelle er at observere, hvilket i et vist omfang øger den eksterne validitet.

6.3.2 Reliabilitet

Hvorvidt specialets dataindsamling og -analyse lever op til gængse kvalitetsstandarder, kan endvidere vurderes på graden af 'reliabilitet'. Ved begrebet kan der sondres mellem 'ekstern reliabilitet' og 'intern reliabilitet'. Den eksterne reliabilitet, der vedrører, om undersøgelsen kan reproducere (Bryman, 2016, s. 156-157), vurderes at befinde sig på et middelniveau i specialet. Dette skyldes navnlig velbegrundede procedurer og transparens i datamaterialet i form af interviewguides og transskriberinger, hvori præmisserne for specialets tolkninger fremgår. Omvendt er det givet, at de foretagne interviews differentierer, hvilket vanskeliggør en reproduktion og følgelig sænker den eksterne reliabilitet. Anvendes et smalt perspektiv på reliabilitet, må denne i specialet formodes at være høj, da spørgeskemaundersøgelserne, og de dertilhørende variable, ikke ændrer sig, hvorfor en høj grad af stabilitet præger undersøgelsen. Omvendt må fænomenet 'psykisk arbejdsmiljø' betegnes som omskifteligt over tid og vanskeligt at indfange, hvorved reliabilitet følgelig, med dette perspektiv, må anses som lavere.

Som tæt forbundet med førnævnte målingsvaliditet, er den 'interne reliabilitet' afgørende for specialets indeksskonstruktioner og måling af variable. Intern reliabilitet berører graden af målingskonsistens og hvorvidt der i målingen forekommer tilfældige fejl (Andersen, 2012, s. 102; Bryman, 2016, s. 157). Med afsæt i faktoranalysens resultater, anvendes reliabilitetstesten Cronbach's Alpha til at bestemme den interne reliabilitet i indeksskonstruktionerne. En lav Alpha-koefficient vil i denne henseende være udtryk for en lav sammenhæng mellem variablerne i de konstruerede indeks, hvorfor de hensigtsmæssige koefficienter i specialet ligger mellem 0,7 og 1,0, hvilket fordrer, at værdierne (re)kodes i samme retning (se Bilag 31). Den interne reliabilitet kan ydermere vurderes i henhold til det kvalitative datamateriale. Gennem inter- og intrakodning (Jakobsen, 2012, s. 185) af de gennemførte interviews, højnes den interne reliabilitet, da samtlige gruppe-medlemmer uafhængigt af hinanden gennemfører kodning af samme tekststykker, samt gentager kodningsprocessen ved komplekse tekststykker. Når det kvantitative data kombineres med det kvalitative, øges den interne reliabilitet yderligere, da sidstnævnte metode medvirker til at kvalificere antagelserne i programteorien og herefter anvendes til at efterprøve og belyse kausaliteten i de identificerede mønstre i det kvantitative datamateriale.

Kapitel 7

Udvikling af programteori

Formålet med opstillingen af en programteori er, som beskrevet i kapitel 4, at gøre implicitte antagelser, og således forestillinger om, hvad der virker for hvem og under hvilke omstændigheder, eksplicite (Pawson & Tilley, 1997; Bredgaard et al., 2016; Dahler-Larsen, 2018). Første analysedel udgør derfor specialets programteori, der indeholder en detaljeret beskrivelse af 'Tag hånd om trivslen' samt opstiller forventninger om, hvorledes bestemte mekanismer, i kombination med kontekster, medvirker til opnåelsen af de forventede outcomes. Processen, hvormed programteorien udarbejdes, sker med udgangspunkt i både en induktiv og deduktiv tilgang, da der foretages interviews med indsatsens programudvikler, de udførende konsulenter og virksomhedslederne i tre udvalgte virksomheder samt inddrages relevant teori og undersøgelser om genstandsfeltet. I kapitlet kortlægges målgruppen først, for herefter at beskrive, hvilke aktiviteter, denne målgruppe deltager i. Hernæst identificeres de forventede outcomes med indsatsen, hvorefter antagelser om de virksomme mekanismer og dertilhørende kontekster opstilles. Kapitlet afsluttes med en kort opsummering og en visuel præsentation af programteori i et flowchart.

7.1 Målgruppe

'Tag hånd om trivslen' er et tilbud til små og mellemstore private virksomheder i Danmark, hvor virksomhedsledere, HR-ansvarlige og medarbejdere med flere kan få rådgivning og værktøjer til at håndtere det psykiske arbejdsmiljø og den mentale sundhed på arbejdspladsen (Cabi, 2018, s. 5).

Målgruppen har ifølge Cabi's konsulenter en række kendetegn. Konsulent 2 beskriver indledningsvis målgruppen som: *"(...) en virksomhed fra 10 ansatte til 250 ansatte. Det er det, vi definerer som små og mellemstore virksomheder"* (Bilag 11, s. 47). Virksomhedsstørrelsen er derved et udvælgelseskriterium, når Cabi tilbyder indsatsen. Indsatsens programudvikler identificerer samtidig følgende kendetegn ved målgruppen: *"(...) Et andet klart kendetegn ved denne her gruppe af virksomheder er også, at deres finansielle situation er mere usikker end de større virksomheder og det gør, at de ikke tænker så meget i langsigtede investeringer"* (Bilag 9, s. 27). Målgruppens økonomi er således ikke på samme stabile niveau som større virksomheder, og formår ikke altid at iværksætte langsigtede strategier. Ifølge programudvikleren skyldes dette, at virksomhederne skal holde egen drift i gang og dermed ikke har tid til at opsøge den viden, de

mangler for at kunne planlægge og implementere langsigtede strategier. Programudvikleren underbygger med følgende: *“(...) Så kendetegner det dem også typisk, at de ikke har tiden til at være opsøgende på den viden, de mangler (...) fordi de også skal holde deres egen drift i gang (...)”* (Bilag 9, s. 27-28).

Derudover er målgruppen ligeledes kendetegnet ved et fravær af en HR-funktion. I tilfælde, hvor virksomheden alligevel har en HR-ansvarlig, beskæftiger vedkommende sig typisk med mange andre arbejdsopgaver. Konsulent 1 beskriver følgende:

“Det handler primært om, at hvis man er 50 ansatte eller 80, så har man sandsynligvis en halvtidsansat, som står for HR, som primært handler om rekruttering og APV’er. Det drukner nogle gange i drift. De har altså ikke den store forkromede HR-afdeling, der kan drive nogle af de her indsatser (Bilag 10, s. 39).

Ifølge konsulenterne kan det derfor være vanskeligt for virksomhederne at igangsætte større trivselsindsatser, da de typisk ikke har en HR-afdeling, der kan varetage sådanne opgaver. Målgruppen mangler derudover generelt økonomi, ressourcer og viden til at kunne igangsætte større arbejdsmiljø- og trivselsindsatser.

At ’Tag hånd om trivslen’ skulle have en differentieret virkning på tværs af brancher og virksomhedstyper, beskriver indsatsens programudvikler følgende om: *“Jeg tror sådan set ikke, at der er forskel i, hvordan det virker, men der kan være forskel på, hvordan det skal kommunikeres eller formidles, men de vil få den samme effekt”* (Bilag 9, s. 28). Til trods for, at der ikke hidtil er observeret forskel i virkningen på tværs af brancher, vurderes det i specialet, at der fremadrettet kan forekomme forskelle i effekten på tværs af køn, alder, jobfunktioner, uddannelsesbaggrunde og virksomhedstyper. Konsulent 1 beskriver følgende om virkningen på tværs af jobfunktioner og virksomhedstyper:

“Hvis man ser på mistrivsel, så kommer det især til udtryk i det videnstunge felt, hvor arbejdet er præget af en performance-kultur, hvor der arbejdes meget selvstændigt med korte deadlines (...) Hvis der tales om produktionsområdet, så har man typisk ikke de samme stressfaktorer (...) Fungerer samarbejdet ellers godt blandt medarbejderne, så er der ikke de samme stressorer, der kan ødelægge trivslen. Hvorimod der blandt funktionærer er mange ting, der spiller ind, for eksempel stresssygemeldinger. Det er mere udbredt i funktionærgrupper (Bilag 10, s. 40).

På baggrund af ovenstående, antages indsatsen at have en større virkning blandt funktionærer end blandt timelønnede medarbejdere, da førstnævnte gruppe umiddelbart har en dårligere trivsel. Indsatsen formodes derfor at bidrage til at ”løfte bunden” og derved i højere grad øge trivslen for funktionærerne, da denne gruppe antages at have en lavere trivsel. Denne antagelse opstilles, da funktionærer formodes at være bedre til at sætte ord på deres følelser, og samtidig er mere responsive over for trivselstiltag, hvorfor effekten vil være større blandt disse.

7.2 Aktiviteter

De centrale aktiviteter, som ovenstående målgruppe deltager i, vil i følgende afsnit blive konkretiseret. Hovedelementet i indsatsen består af virksomhedsbesøg, som foretages af Cabi’s konsulenter, hvor formålet er at videregive konkrete virkemidler til igangsættelse af lokale initiativer. Formålet med disse aktiviteter er specifikt at fremme den mentale sundhed samt at mindske sygefraværet.

7.2.1 Virksomhedsbesøg

Som beskrevet i kapitel 3, kan belastede psykiske arbejdsmiljøer føre til stress, dårligt samarbejde, højt sygefravær med videre. Cabi tilbyder derfor gennem ’Tag hånd om trivslen’ gratis rådgivning til de små og mellemstore private virksomheder, der ønsker at fremme det psykiske arbejdsmiljø og trivslen på arbejdspladsen. Rådgivningen baseres på metoder og værktøjer, som forventes at skabe positiv forandring i praksis (Cabi, 2021a; Velliv Foreningen, 2019). Cabi’s indsats falder derfor inden for, hvad Vedung et al. (1998) karakteriserer som ’prædiken’, idet indsatsen anvender information, uddannelse og vejledning som virkemidler for arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø. Indsatsens programudvikler uddyber nedenfor, hvordan der konkret overdrages værktøjer gennem virksomhedsbesøgene:

“ (...) den konsulent, som skal ud og have virksomhedsbesøget, er forpligtet til at have forventningsafstemt med virksomheden (...) Og når man så kommer derud, så vil det ønskværdige være, at virksomheden selv sætter rammen for, hvorfor vi er der, og hvad det er, de har brug for sparring på (...) Inden vi går ud ad døren, skal vi jo gerne have været omkring, hvilke mulige handlinger de ser, så vi kan kvalificere det (Bilag 9, s. 29).

Konsulenterne forsøger herved at komme med forslag til håndteringen af virksomhedernes specifikke udfordringer, hvortil formålet med virksomhedsbesøgene er at overdrage konkrete kompetencer og

redskaber, således at virksomhederne gennem lokale initiativer mestrer håndteringen af disse udfordringer. Konsulent 2 formoder, at de fleste virksomhedsbesøg er medvirkende til igangsættelse af sådanne initiativer:

“ Jeg tror på, at rigtig mange af de virksomheder, vi taler med, sætter noget i gang efter vores besøg (...) så gætter jeg på, at rigtig mange af dem vil sige, at 'det vi har sat i gang i virksomheden, det er for eksempel at vi har lavet nogle sociale arrangementer' (Bilag 11, s. 50).

Som det fremgår af citatet, forventes det således, at initiativerne indledningsvis er udgjort af sociale arrangementer, hvilke forventes at styrke de interne sociale relationer i virksomheden. Konsulent 1 tilføjer hertil, at virksomhedsbesøgene, trods overdragelsen af inspiration og ny viden, typisk ikke afføder store, langsigtede projekter: *“Jeg er ikke i tvivl om, at der sker noget i en eller anden grad, men det er typisk ikke store, forkromede projekter”* (Bilag 10, s. 41). Overordnet vurderes det, at virksomhedsbesøgene bidrager med viden og kompetencer til at igangsætte lokale tiltag. Dog formodes det ikke, at virksomhederne iværksætter langsigtede strategier, men derimod blot justeringer af hverdagspraksis.

7.2.1 Virksomhederne igangsætter lokale initiativer

På baggrund af virksomhedsbesøgene, og den rådgivning, Cabi har overdraget, forventes virksomhederne at igangsætte initiativer med henblik på at fremme den mentale sundhed og mindske sygefraværet. Hvis virksomhederne ikke igangsætter sådanne lokale initiativer, kan der forekomme implementeringsfejl, da initiativerne er afgørende for, at der sker en reel effekt i sygefraværet og den mentale sundhed. Det vil sige, at indsatsen ikke implementeres som forudsat i programteorien og indholdsbeskrivelsen af indsatsen (DEFACTUM, 2021, s. 8). Ved igangsættelsen af lokale initiativer, vil virksomhederne løbende have rådgivning og sparring med Cabi – selv efter virksomhedsbesøgene er overstået. Eftersom specialet har afsat i tre virksomheder (A, B og C), er disse i følgende afsnit grundlag for en kort beskrivelse af, hvilke redskaber virksomhederne har anvendt til de lokale initiativer og aktiviteter.

Virksomhed A

Cabi's virksomhedsbesøg medførte i Virksomhed A et fokus på forebyggelse og håndtering af stress gennem afvikling af et seminar for samtlige ansatte. Formålet med seminaret var at skabe grundlag for mindskelse af sygefravær gennem viden og øvelser, der kunne fremme fællesskabet og et bedre arbejdsmiljø. På seminaret blev de ansatte introduceret til redskaber, der konkret skal medvirke til at de i større grad formår at identificere og håndtere udfordringer i det psykiske arbejdsmiljø. Medarbejderne blev yderligere introduceret til et værktøj, der bygger på spørgeskemaer, rettet mod måling af præferencer indenfor kommunikation, interaktion og problemløsning (Human Factors, u.å.). Seminaret mundede ud i en fælles fremadrettet handleplan. Den viden og de redskaber, der blev præsenteret på seminaret er ifølge Virksomhedsleder A anvendt efterfølgende i virksomheden: ”(...) *fokus på, at vi alle sammen skal passe på hinanden (...) og så bliver den der med grøn, rød og blå også tit brugt (...) Vi bruger også de her personlighedstest, ligesom DISC-profiler*” (Bilag 12, s. 59). Virksomhed A tilkendegiver således at have tilegnet sig praksisnære redskaber på seminaret, hvilket har medvirket til øget fokus på samarbejde, som skal øge trivslen og mindske stress blandt medarbejderne. Cabi's rådgivning har ydermere resulteret i en indførelse af et teamplanlægningssystem, som har til hensigt at forebygge stress og mistrivsel på arbejdspladsen:

“ *Vi har fået indført en teamplanlægning, hvor folk forsøger at skrive deres belastning ind (...) I sådan et forum, der er folk gode til at byde ind (...) De her møder bruger vi til at se, hvem der har det for hårdt, og på den måde kan vi også få fat i dem, som ikke siger så meget* (Bilag 12, s. 61-62).

Virksomhed B

Virksomhed B har efter Cabi's virksomhedsbesøg tilkøbt et oplæg omhandlende trivsel, sygefravær og dialog, henvendt hele virksomheden. Problemerne i virksomheden har særligt været funderet i en fragmenteret kultur, hvor normer, værdi og sprog på tværs af medarbejderne differentierer, blandt andet grundet virksomhedens internationale profil. På Cabi's oplæg blev redskabet 'kontrolcirklen' præsenteret, hvilket benyttes i samtaler, omhandlende overbelastning eller i tilfælde, hvor medarbejdere har vanskeligt ved at udføre konkrete arbejdsopgaver (Cabi, 2021b). Virksomhedsleder B taler i nedenstående om oplægget og værdien heraf:

“ (...) vi har kigget på de ting, vi skulle gøre (...) Idéen var, at vi skulle se, hvordan vi kunne have et fast mødepunkt i forhold til vores managers, hvor de ved, hvis der er nogen, der viser tegn på problemer. Så skulle vi have lavet en action-plan, som vi kunne følge, så managers også har en viden om, hvordan dette skal håndteres, når der ses tegn (...) Og også, om der er nogle stressgivere, og om vi kan gøre noget ved dem (Bilag 13, s. 67).

Virksomhed B tilkendegiver således at have benyttet viden og redskaber, præsenteret af Cabi på virksomhedsbesøget til navnlig at skabe konvergens i værdierne og styrke medarbejderne til i højere grad at tage medansvar for hinanden. Virksomhedsleder B fortæller desuden om proceduren for en medarbejders mistrivsel, hvortil vigtigheden af, at de ansatte bliver bekendt med denne proces, betones:

“ Ja (det handler om viden og kompetence, red.), og ligesom at kommunikere ud til alle medarbejdere, at vi har en handlingsplan, så det ikke kommer som en overraskelse, at nogle medarbejdere oplever et dårligt psykisk arbejdsmiljø. Vi skal udstrege, at vi godt ved, at det kan ske, og i de tilfælde, skal medarbejderne kende processen (Bilag 13, s. 67).

Virksomhed C

Virksomhed C fik på virksomhedsbesøget viden om trivsel samt konkrete værktøjer til håndtering af dette. Virksomheden har efterfølgende via sociale medier forsøgt at motivere de ansatte og skabe sociale fora mellem arbejdsgrupperne, der geografisk arbejder forskellige steder i landet. Medarbejderne er ikke til daglig på kontoret, hvorfor Virksomhed C retter et stort fokus mod afholdelse af sociale arrangementer, der bringer medarbejderne tættere sammen. Virksomhedsleder C betoner sammenhængen mellem medarbejdernes socialisering og et godt arbejdsmiljø:

“ (...) til trods for, at de er væk fra hinanden på forskellige jobs, så er det der med at være samlet vigtigt, og når vi kan slippe afsted med det, kan holde både sommerfest og julefrokost. At mødes, så man mærker hinanden og lærer hinanden bedre at kende, så man også tør åbne munden, når der er et eller andet (Bilag 14, s. 73).

I det daglige arbejde har Virksomhed C herudover hentet inspiration i Cabi's redskaber om dialog, hvor de italesætter, at tingene skal give mening, samt at medarbejderne skal opleve arbejdsglæde og energi i hverdagen. Virksomheden anvender også Cabi's redskab 'indsatsskema', som er brugt til at danne overblik over nuværende fokus og indsatser for at forebygge og håndtere mistrivsel.

Virksomheden har i den forbindelse tilbudt flere kolleger et coach-forløb med fokus på blandt andet mindfulness og angst. Overordnet set har virksomheden benyttet viden og redskaber fra Cabi til at håndtere trivselsproblemer i hverdagen. Dette navnlig for at dæmme op for den interne kommunikation og den sociale relationsdannelse mellem de ansatte.

7.3 Mål og outcome

'Tag hånd om trivslen' består, som ovenfor nævnt, af en række aktiviteter, der har til formål at øge den mentale sundhed og mindske sygefraværet for en specifik målgruppe af virksomheder. I indsatsen er der identificeret tre stadier af mål, som på henholdsvis kort, mellem og lang sigt forventes at komme til udtryk. På kort sigt skal indsatsen give virksomhederne specifikke kompetencer, således de umiddelbart efter virksomhedsbesøget har en vis viden om, hvorledes de skal handle på de udfordringer og problematikker, de måtte stå overfor. Målet med indsatsen er dernæst, at virksomhederne får empowerment til at gøre brug af disse kompetencer, hvilket antages at medvirke til mere integreret organisationskultur, som i sidste ende vil munde ud i bedre mental sundhed og et lavere sygefravær i virksomhederne.

7.3.1 Kortsigtet outcome

I det følgende afsnit vil de kortsigtede outcome for 'Tag hånd om trivslen' blive præsenteret, herunder hvilken kompetence og viden, virksomhedslederne, de HR-ansvarlige og de almene medarbejdere umiddelbart efter virksomhedsbesøget med Cabi, skal tilegne sig. Det kortsigtede mål skal således sikre ledelse, HR-ansvarlige og medarbejdere et kendskab til, hvorledes de skal handle i relation til forebyggelse og håndtering af problemer med det psykiske arbejdsmiljø.

Tilegnelse af kompetencer

Som det primære kortsigtede mål med 'Tag hånd om trivslen' fremhæves det i indsatsbeskrivelsen, at aktørerne efter virksomhedsbesøget skal have tilegnet sig konkrete værktøjer og metoder, som muliggør at virksomhederne kan fremme den mentale sundhed og sænke sygefraværet. Målsætningen er derfor, at indsatsen tager udgangspunkt i den enkelte virksomheds aktuelle situation, behov og ressourcer (Velliv Foreningen, u.å.). Konsulent 2 beskriver hertil: *"Det kortsigtede mål er at inspirere dem med helt konkrete værktøjer"* (Bilag 11, s. 54). Ved at give virksomhederne praksisnære værktøjer, som er inden for deres ressourceramme, antages det at flere virksomheder ligeledes bruger denne viden og indsigt i det daglige arbejde, hvilket kan medvirke

til en større grad af empowerment, som repræsenterer det mellemsigtede outcome i indsatsen. Konsulent 1 forklarer i forlængelse heraf:

“ I betragtning af den korte tid, vi har, så er det den begyndende refleksion over, at der er noget, der skal ses på. De fleste er klar over, at det halter. Der skal startes drøftelser om, at der skal prioriteres fremadrettet (Bilag 10, s. 45).

Det handler således om at gøre virksomhederne opmærksomme på de problematikker, de måtte have, da dette forventes at medføre større empowerment. Indsatsens programudvikler underbygger dette: *“(…) og så skal det jo helt konkret være med til at øge deres opmærksomhed og viden om trivsel og mental sundhed”* (Bilag 9, s. 34). Formår konsulenterne at give virksomhederne en større forståelse for, hvilken betydning det psykiske arbejdsmiljø har for arbejdspladsen, antages virksomhedslederne at være mere villige til at sætte handlinger i gang.

Som beskrevet i '7.1 Målgruppe', falder gruppen af små og mellemstore private virksomheder ind under en kategori, som ofte ikke har en HR-funktion. Dette betyder, at arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø formentlig ikke behandles med samme grad af viden og indsigt som eksempelvis salg og drift. I forlængelse heraf udtaler Virksomhedsleder B følgende:

“ (...) der var en hel del ting, vi kunne gå videre med og få i kassen i forhold til de ting, vi allerede gør, og få mere struktur på, hvad vi gør. Så vil vi rent faktisk kunne delagtiggøre managers i at håndtere det her, men også melde ud til folk. Det gav nogle sigtelinjer og det gav et overblik over status i virksomheden (Bilag 13, s. 68).

Indsatsens kortsigtede outcome er således at give virksomhedernes aktører en indsigt i og viden om, hvad et fokus på den mentale sundhed, trivslen og det psykiske arbejdsmiljø betyder for medarbejderne, samtidig med, at indsatsen skal bevirke et kendskab til virkningsfulde redskaber, metoder og tiltag, der kan anvendes, for at fremme arbejdet.

7.3.2 Mellemsigtet outcome

I forlængelse af indsatsens kortsigtede outcome, som omhandler den viden og de kompetencer, virksomhederne qua virksomhedsbesøgene har tilegnet sig, rettes der i følgende afsnit fokus mod det mellemsigtede outcome. Dette består af virksomhedernes empowerment til at gøre brug af viden og kompetencer fra Cabi's rådgivning samt en integreret organisationskultur, der begge er essentielle for forbedringen af den mentale sundhed og for et mindsket sygefravær.

Empowerment til at gøre brug af kompetencer

Det mellemsigtede outcome i indsatsen fokuserer først på at omdanne de kompetencer, virksomhedsrepræsentanterne har tilegnet sig gennem virksomhedsbesøget, til konkrete handlinger, der kan forbedre den mentale sundhed og reducere sygefraværet. Ofte bidrager Cabi ikke til implementeringen af de lokale initiativer, hvorfor det er afgørende, at de udøvende aktører i virksomhederne besidder eller udvikler empowerment, da dette giver mulighed for at handle på baggrund af den tilegnede viden.

I en dansk kontekst kan 'empowerment' sættes i forbindelse med: *"(...) kapacitet, ressourcer, information og viden, selvtillid, færdigheder, forståelse, organisation og formelle rettigheder, som mennesker kan anvende til individuelt og kollektivt at bestemme, hvad der skal ske med dem"* (Andersen, 2005, s. 9). Ved begrebet kan der skelnes mellem to dimensioner: mægtiggørelse og myndiggørelse (Bang et al., 1997, s. 5). Mens mægtiggørelse henviser til dannelsen af rammer, der gør det muligt for individet og fællesskabet at skabe faktiske forandringer, så refererer myndiggørelse til aktørernes evner til at udnytte de muligheder, de har til rådighed med henblik på at skabe positiv forandring (Bilfeldt, Andersen, & Jørgensen, 2012, s. 132). I specialet tages der udgangspunkt i begge disse dimensioner, hvorved empowerment betragtes som en styrkelse af medarbejderne og ledelsen til at kunne forbedre virksomhedens situation (Andersen, 2005, s. 13; Bilfeldt et al., 2012, s. 133). I forlængelse heraf beskriver Konsulent 2, at opnåelsen af empowerment er mulig for de deltagende virksomheder, såfremt de formår at skabe de rette rammer og benytte de hensigtsmæssige redskaber:

“ Ja, det tror jeg faktisk, at de er i stand til. Om de så gør det nu (igangsætter initiativer, red.) eller først om et halvt år, når de står i en konkret situation, det er ikke til at vide. Men jeg kan mærke, at de tager imod de meget konkrete ting (Bilag 11, s. 54).

Empowerment sigter således, i kontekst af 'Tag hånd om trivslen', mod en situation, hvor beslutningstagerne i virksomhederne formår at identificere potentielle problematikker, således de rette rammer for skabelsen af positiv forandring etableres. Imidlertid fordrer forandringen, at aktørerne er i stand til at udnytte de konkrete værktøjer og metoder, som Cabi har formidlet på virksomhedsbesøget. Det antages derfor, at oplevelsen af nødvendighed og intrinsisk motivation øger medarbejdernes og ledelsens responsivitet over for viden, hvilket hernæst øger aktørernes handlingskapacitet og empowerment til at gøre brug af disse nyerhvervede kompetencer. Brugen af begrebet empowerment afgrænses samtidig til 'social' empowerment (Andersen, 2005, s. 14),

da begrebet indbefatter en situation, hvor der skabes netværk på tværs, som har til hensigt at bryde med individualiseringen af problemer og fremme en ny fælles identitet, hvor mistrivsel og dårligt psykisk arbejdsmiljø løses i fællesskab.

Empowerment anses som et mellemsigtet outcome for 'Tag hånd om trivslen', idet opnåelsen af empowerment formodes at være afgørende for at forankre indsatsen i kulturen og derigennem opnå de forventede outcomes. Det antages i specialet, at virksomhederne gennem tilegnelsen af kompetencer fra virksomhedsbesøgene i højere grad bliver i stand til at udnytte de muligheder og redskaber og derved have en viden om, hvorledes udfordringer og problemer, relateret til det psykiske arbejdsmiljø, forebygges. Indirekte indikatorer anvendes til den kvantitative og kvalitative måling af empowerment, hvorved det undersøges i hvilket omfang, medarbejderne er i stand til at identificere egne og andres trivselsproblemer (mægtiggørelse), og om de er i stand til at handle på baggrund heraf (myndiggørelse).

Integreret organisationskultur

Når virksomhederne har tilegnet sig kompetencer fra virksomhedsbesøgene, har opbygget den tilstrækkelige empowerment til at identificere, håndtere og reflektere over problemer, relateret til den mentale sundhed, er målet hernæst, at kulturen i højere grad forbindes og integreres. Det andet mellemsigtede outcome med 'Tag hånd om trivslen' er således en 'integreret organisationskultur', hvilket følgende afsnit omhandler.

Til at indfange begrebet, tages der i specialet udgangspunkt i definitionen af Schein (1985; 1994), som lyder: *"Et mønster af fælles grundlæggende antagelser, som gruppen lærte sig, medens den løste sine problemer med ekstern tilpasning og intern integration, og som har fungeret godt nok til at blive betragtet som gyldige og derfor læres videre til nye gruppemedlemmer som den korrekte måde at opfatte, tænke og føle på i relation til disse problemer"* (Schein, 1985; 1994). 'Tag hånd om trivslen' har her en indvirkning på, at kulturen udvikles efterhånden som medarbejderne, de HR-ansvarlige og ledelsen lærer at mestre problemerne med integration af interne processer. Cabi's rådgivning skal således bidrage til udvikling af kulturgrundlaget, således medarbejderne, HR-medarbejderne og ledelsen bevæger sig væk fra et mønster, hvor problemerne, relateret til den mentale sundhed, fremstår som forhold, der er løsrevet fra virksomhedernes hverdagspraksis, til et mønster, hvor læring bidrager til fremtidig problemløsning og der er klarere rammer for håndteringen af det psykiske arbejdsmiljø. Kulturen antages derfor samtidig at være direkte influeret af socialiseringsmekanismen, da denne kan anses som en strategi til at skabe

forandring i kulturen. Indsatsens programudvikler beskriver følgende om en integreret organisationskultur, som ét af målene for 'Tag hånd om trivslen', og forklarer samtidig kulturens relation til socialisering: *"De sociale ting er rigtig gode til at skabe noget lim, der binder organisationen sammen. At man har noget sammen, ud over faglighed eller opgave, er med til at binde os sammen, altså en social lim"* (Bilag 9, s. 33). Indsatsen har således til hensigt at bidrage med viden og redskaber til, hvorledes normer, værdier og antagelser på tværs af medarbejdere og ledelse kan bindes sammen til en helhed, der fremmer konsensus og fællesskab. Kulturen skal herigennem agere som, hvad der undertiden er italesat som metaforen; 'social lim' (Alvesson, 2002), for at undgå fragmentering, konflikter og spændinger. Sådanne problematikker identificerer Konsulent 1 blandt flere af virksomhederne: *"Hvis man ser på mistrivsel, så kommer det især til udtryk i det videnstunge felt, hvor arbejdet er præget af en performance-kultur, hvor der arbejdes meget selvstændigt"* (Bilag 10, s. 40). Konsulent 1 uddyber, hvordan sådanne integrationsproblemer kan løses: *"Der er manglende redskaber og manglende kultur, der siger noget om, hvad man gør i kulturen. Det opstår typisk, når virksomheden bliver større og får behov for at sætte tingene mere i system"* (Bilag 10, s. 39). Virksomhederne forventes således, med deltagelse i indsatsen og igangsættelse af lokale initiativer, internt at opnå et fælles kommunikativt grundlag, større forståelse for hinanden, samt et fundament, hvorpå de ansatte oplever en sikkerhed og tryghed. Kulturen kan herved fungere som en social dynamo i skabelsen af en fælles identitet, præget af medansvar, loyalitet og fællesskab.

Cabi's rådgivning retter sig mod kulturændring både blandt ledelsen og medarbejderne. For at skabe medejerskab og medansvar for problemerne med den mentale sundhed og sygefraværet, skal forandringerne i organisationskulturen, med udgangspunkt i Christensen (2008, s. 72-74), foregå gennem både 'deltagerstyring' og 'ledelsesstyring'. Når viden og kompetencer skal forankres i kulturen, skal de nye handlemåder og værdimønstre derfor indlejres blandt både medarbejderne og ledelsen i virksomhederne, for at den fornyende kultur integreres med den eksisterende. Om dette arbejde beskriver Virksomhedsleder B:

"Vi forsøger at være transparente og inddrage folk, men samtidig sige, at vi alle er ansvarlige. Vi siger, at vi gerne giver videre rammer i forhold til information, men vi forventer, at vi får de gode idéer. Ja, vi har fokuseret meget på kulturen (Bilag 13, s. 70).

En integreret organisationskultur fordrer således et horisontalt samarbejde ledelse og medarbejdere imellem, samt en evne i virksomhederne til at forbinde de tilegnede kompetencer og

viden om, hvordan trivselsproblemer identificeres og håndteres med den eksisterende praksis. Integreret organisationskultur måles både kvalitativt og kvantitativt gennem indirekte indikationer, og blandt andet ved spørgsmål omhandlende sammenholdet på arbejdspladsen.

7.3.3 Langsigtet outcome

Ovenstående gennemgang af 'Tag hånd om trivslens' kort- og mellemsigtede outcome udgør fundamentet for indsatsens slutmål; en bedre mental sundhed samt et mindsket kort- og langtidssygefravær i virksomhederne. Nedenfor vil målet om en bedre mental sundhed i kontekst af 'Tag hånd om trivslen' blive beskrevet, hvorefter målet om lavere sygefravær beskrives og sættes i relation til den mentale sundhed.

Forbedret mental sundhed

Mental sundhed er som begreb relativt nyt inden for arbejdsmiljøindsatser. Først ved årtusindeskiftet satte WHO fokus på begrebet. I specialet tages der udgangspunkt i World Health Organization's (WHO) definition af mental sundhed, som ligeledes anvendes af Sundhedsstyrelsen og Statens Institut for Folkesundhed: *"Som en tilstand af trivsel, hvor det enkelte menneske kan udfolde sine evner, håndtere dagligdagsudfordringer og stress, og indgå i fællesskaber med andre mennesker"* (WHO, 2001). Mental sundhed omhandler således ikke blot psykisk sygdom, men består samtidig af psykologiske ressourcer og evner, som er nødvendige for, at man kan udvikle sig som menneske og klare de udfordringer, der dukker op i ens liv (Eplov & Lauridsen, 2008, s. 3). Mental sundhed rummer to dimensioner; henholdsvis en 'velbefindende dimension' og en 'funktionel dimension'. Mens førstnævnte refererer til at have det godt, at være i godt humør samt at være tilfreds med livet, så indebærer sidstnævnte at kunne gennemføre dagligdagens praktiske gøremål, håndtere forskellige dagligdagsrelaterede udfordringer, samt at indgå i sociale sammenhænge (Eplov & Lauridsen, 2008, s. 3-8; Sundhedsstyrelsen, 2018). Den mentale sundhed i specialet vurderes således ikke blot som et mål for intrapersonelle forhold, men anvendes ligeledes i de interpersonelle relationer i virksomhederne.

Konsulent 1 beskriver, hvordan virksomhederne undervejs indser betydningen af at have et fokus på det psykiske arbejdsmiljø:

"Jeg tror helt sikkert, at det er sat på agendaen på en anden måde. Mange af dem (virksomhederne, red.) ved godt, at der er en sammenhæng (mellem igangsættelse af initiativer og bedre trivsel, red.) og at trivslen er vigtig (Bilag 10, s. 41).

Mental sundhed er ofte uafhængig af sygdom (Sundhedsstyrelsen, 2018). Dog formodes det i specialet, at et dårligt arbejdsmiljø potentielt kan medføre dårlig mental sundhed, hvilket kan have årsagssammenhænge med udvikling af psykisk sygdom i form af eksempelvis stress og depression. En høj mental sundhed kan omvendt have en positiv indvirkning på forebyggelsen af blandt andet sygefravær, hvilket antages at have en betydning for virksomhedens præstation og økonomi. Det anses derfor som relevant for målgruppen at have fokus på at fremme mental sundhed blandt medarbejderne, hvilket Virksomhedsleder C understreger: *”(...) vi havde fokus på trivslen og det tror jeg egentlig også, er det, der gør forskellen (...) målet var helt klart at holde fokus på trivsel og igen blive inspireret af, at gribe tingene an på en anden måde”* (Bilag 14, s. 76). Den mentale sundhed blandt medarbejderne anses som det langsigtede outcome ved ’Tag hånd om trivslen’. Imidlertid forventes den mentale sundhed at have en indvirkning på korttids- og langtidssygefravær, hvilket næste afsnit omhandler. Trivslen i virksomhederne måles ved hjælp af det validerede WHO-5-trivselsindeks, hvilket primært anvendes kvantitativt.

Lavere korttids- og langtidssygefravær

’Tag hånd om trivslen’ antages at have en positiv indvirkning på den mentale sundhed, hvilket forventes at medvirke til mindskelsen af både langtidssygefraværet. Et godt psykisk arbejdsmiljø kan påvirke korttidssygefraværet, således medarbejderne er mindre hyppige til at sygemelde sig og i mindre omfang oplever udbrændthed. Et bedre samarbejde og en mere integreret organisationskultur vurderes samtidig at mindske det drypvis fravær og øge lysten til at gå på arbejde. Langtidssygemeldingerne formodes dernæst at blive færre i situationer, hvor problemerne eksempelvis omhandler sammenhold og stress. Indsatsen har omvendt ingen påvirkning på langtidssygefraværet, som følger af fysiske skader eller sygdomme. Indsatsens programudvikler formulerer følgende om indsatsens påvirkning på langtidssygefraværet:

“ (...) på lang sigt kan virksomhederne forhåbentlig undgå en stresssygemelding eller være med til at forebygge noget, gribe tidligere ind i et forløb. Og så er det jo vi er ude og snakke om, hvordan de kan få lavere sygefravær og måske mindre korttidsfravær, færre stresssygemeldinger (Bilag 9, s. 34).

Etableringen af et godt psykisk arbejdsmiljø har således betydning for medarbejdernes mentale sundhed, hvilken forventes at have en positiv virkning for en række sundhedsfremmende elementer hos individet. Konsulent 1 beskriver samtidig, hvordan redskaber til formuleringen af

sygefraværspolitikker kan medvirke til lavere sygefravær blandt medarbejderne: *“(...) jeg er ikke i tvivl om, at det har en påvirkning. Det handler om, at de får etableret en sygefraværspolitik og en systematik. Vi har talt det ind, så nogle har rykket i forhold til at få lavet nogle politikker”* (Bilag 10, s. 46). Indsatsens programudvikler underbygger dette og fortæller endvidere, hvad en politik kan medføre på lang sigt: *“(...) færre sygemeldinger, færre situationer med stresssymptomer, en bedre trivsel, og at vi ikke får så mange tegn på mistrivsel eller stress”* (Bilag 9, s. 35). En sygefraværspolitik formodes at bidrage til, at virksomhederne har klare retningslinjer, samt en fælles forståelse af, hvordan sygefraværet skal håndteres både for medarbejdere og ledelse. Desuden er en politik med til at synliggøre, at virksomheden har fokus på trivsel, som ligeledes understreger et fælles ansvar.

7.4 Mekanismer og kontekster

Mekanismer er, i kombination med kontekster, de virksomme og forandringsskabende elementer, som får indsatser til at virke og som udløser de tilsigtede som utilsigtede effekter med indsatser (Pawson & Tilley, 2004, s. 6; Krogstrup, 2016, s. 111). Uden identificering af disse mekanismer og kontekster, og således uden en programteori, vil ’Tag hånd om trivslen’ forblive en såkaldt ’black box’, hvori ingen viden om forbindelsen mellem indsats og effekt produceres (Funnell & Rogers, 2011, s. 4). De virksomme mekanismer er i specialet blevet identificeret på flere niveauer. Mens nødvendighedsmekanismen, og dens kontekstuelle betingelser herfor, formodes at have størst direkte relation til Cabi’s virksomhedsbesøg, er motivations- og socialiseringsmekanismerne i mere udbredt omfang arbejdspladsrelaterede. Dette betyder, at de sidstnævnte mekanismer i højere grad formodes at blive aktiveret ved virksomhedernes igangsættelse af lokale initiativer, der har til hensigt at dæmpe op for den mentale sundhed. I følgende præciseres mekanismerne, samtidig med at konteksterne, som særligt befinder sig på et individ- og interpersonelt niveau, knyttes an til disse.

7.4.1 Oplevelsen af nødvendighed

Flere undersøgelser har kortlagt, hvorledes interessenters oplevelse af nødvendighed og af en brændende platform er essentiel for, at der sker en forandring i praksis (f.eks. Horvath & Greenberg, 1994; Eskelinen & Olesen, 2010; Bredgaard & Hansen, 2012; Koch-udvalget, 2015; Salado-Rasmussen, 2018). Virksomhederne, herunder ledelsen og medarbejderne, der indgår i ’Tag hånd om trivslen’, skal således opleve indsatsen som nødvendig, for at en forandring kan

foregå. Den egentlige effekt af indsatsen kræver derfor, at interessenterne tillærer konkrete redskaber og værktøjer, som bevirker en igangsættelse af lokale initiativer, der forbedrer den mentale sundhed. Ifølge Salado-Rasmussen (2018) er indoptag og transformering af sådan viden og læring afgørende for, at en indsats opleves som nødvendig, hvorfor nødvendighedsmekanismen antages at have direkte indvirkning på tilegnelsen af kompetencer. En oplevelse af nødvendighed betragtes i specialet som en mekanisme, da den repræsenterer indre forhold, som virker under overfladen, og som har potentiale for at få 'Tag hånd om trivslen' til at virke. Omvendt kan oplevelsen af nødvendighed ligeledes anses som en kontekstuel betingelse for eksempelvis medarbejdernes motivation. Imidlertid vurderes det ikke, at oplevelsen af nødvendighed er afgørende for styrken og retningen af et kausalforhold, men snarere at mekanismen er afgørende for, at ledelsen og medarbejderne ræsonnerer, og herunder tænker, fortolker og reflekterer over de kompetencer og den viden, de har modtaget gennem indsatsen.

For at nødvendighedsmekanismen medvirker til en adfærdsændring blandt ledere og medarbejdere, skal den viden, råd og vejledning, som gives under virksomhedsbesøgene, stille tydelige og konkrete ressourcer til rådighed for disse aktører. Derfor handler det ikke om stilen, Cabi-konsulenterne udviser, men snarere om, hvorvidt de formår at gøre indsatsen relevant for de deltagende heri (Eskelinen & Olesen, 2010, s. 14). Netop dette aspekt udtrykkes af Konsulent 1, der beskriver følgende: *"(...) det er vigtigt, at man som ledelse kan se, at det giver god mening. Der skal hele tiden være en naturlig dialog og drøftelse"* (Bilag 10, s. 43), hvilket ligeledes forklares af Konsulent 2: *"Forandringsprocesserne er vi ikke vilde med, medmindre, vi kan se en mening med dem"* (Bilag 11, s. 52). Det er for denne meningsskabelse afgørende, at konsulenterne *"vinder virksomhederne over"* (Salado-Rasmussen, 2018b, s. 14), for at undgå forandringsmodstand, hvilket navnlig sker gennem præsentation af forskellige værktøjer, hvorfra virksomhederne selv kan vælge dem, der giver mest mening. Indsatsens programudvikler giver ligeså udtryk for, at oplevelsen af nødvendighed er et essentielt forandringsskabende element i 'Tag hånd om trivslen':

"Altså blandt medarbejderne, er det allerførste, jeg kommer til at tænke på, at de skal kunne se mening med det (forandringen, red.). Vi har brug for at forstå det og se meningen. Hvis vi som medarbejdere ikke kan se nogen mening, (...) så giver vi modstand" (Bilag 9, s. 31).

Dette stemmer overens med, hvad Salado-Rasmussen & Bredgaard (2016, s. 77) udleder af deres virkningssyntese, hvori det beskrives, at mening og nødvendighed kan tilskrives indsatsens formåen med at skabe indsigt i de kortsigtede og langsigtede mål med forandringen.

Forudsætningen bliver herved, at deltagerne tager imod de ressourcer, som indsatsen tilbyder, hvilket afhænger af, hvorvidt de kan se formålet med dette. Således fremstår oplevelsen af nødvendighed som en essentiel mekanisme i sammenhængen mellem virksomhedsbesøgene og en bedre mental sundhed blandt de ansatte – navnlig eftersom oplevelsen af nødvendighed og relevans selvstændigt kan medvirke til forandringsgejst og succesfulde udfald.

’Tag hånd om trivslen’ kan imidlertid opleves nødvendig og meningsfuld for én virksomhed, men irrelevant og meningsløs for en anden. Dette kan ifølge Eskelinen & Olesen (2010) divergere, eftersom indsatser udvælges og gennemføres på forskellig vis, alt afhængig af de kontekstuelle betingelser herfor. Med andre ord afhænger oplevelsen af nødvendighed af, hvorvidt denne som mekanisme aktiveres eller deaktiveres af konteksten.

En kontekst med væsentlig indvirkning på retningen og styrken af nødvendighedsmekanismen, antages i specialet at være en **fleksibel tilpasning** af indsatsen. Hvis virksomhederne skal kunne overskue tidshorisonten og omkostningerne ved at igangsætte en forandringsproces, skal der tages udgangspunkt i de konkrete problemer, virksomhederne står i, og udvælges praksisnære, specifikke og håndgribelige metoder til at forbedre disse forhold. Den fleksible tilpasning hænger derfor tæt sammen med Cabi-konsulenternes evne til at identificere virksomhedernes problemer, og heraf deres evne til at udvælge løsninger, der er realistiske at implementere i virksomheden (Kvorning, 2015, s. 95-96). Denne kontekst er samtidig afgørende for, at oplevelsen af nødvendighed bevirker en adfærdsendring blandt deltagerne. Omvendt kan denne ligeledes medvirke til, at mekanismen deaktiveres, hvis indsatsen ikke tilpasses tilstrækkeligt til den pågældende virksomhed. For Konsulent 2 er netop denne kontekst af afgørende betydning under virksomhedsbesøgene:

“ (...) jeg beder dem om at sætte nogle ord på, hvad der gjorde dem nysgerrige på at få et møde (...) hvis de siger, at det bare blev solgt godt i telefonen, så tilpasser jeg mødet efter det, for så er det et andet sted, jeg skal starte (...) møderne er meget forskellige, og jeg forsøger at tale mig ind i, hvad det er og give dem nogle konkrete værktøjer (Bilag 10, s. 41).

Det handler således om, at værktøjerne, der gives under virksomhedsbesøgene, udvælges og kommunikeres med afsæt i virksomhedernes konkrete problematikker, samtidig med at de deltagende på møderne sættes i spil. Indsatsens programudvikler betoner, i lighed med Konsulent 1, vigtigheden af en fleksibel tilpasning:

“ *Hvis nu vi sidder overfor et økonomimenneske, så handler det om at få talt ind til økonomien (...) der er nogle oplysninger, der kan få en økonomimand til at spidse ører og sige okay, så giver det måske god mening at hive det her op på et møde sammen med vores medarbejderne, fordi jeg kan hente 100.000 kr.* (Bilag 9, s. 30).

Den fleksible tilpasning kommer således til udtryk ved, at indsatsen tilrettelægges med udgangspunkt i den pågældende virksomheds behov, ressourcer og problematikker. Det antages derfor at være af afgørende betydning, at virksomhedsbesøgene ikke udformes med et generisk og overordnet afsæt, men snarere på et praksisnært og lokalt forankret grundlag. Den fleksible tilpasning afdækkes ved hjælp af indirekte indikatorer, der blandt andet omhandler, hvorvidt medarbejderne oplever, at der tages udgangspunkt i deres specifikke behov og problematikker, når der arbejdes med trivslen. Hvis dette ikke er tilfældet, er det sandsynligvis en indikation på, at Cabi ikke har leveret tilstrækkeligt praksisnære værktøjer til virksomheden.

En anden kontekst med indvirkning på aktiveringen af oplevelsen af nødvendighed, antages i specialet at være ledernes og medarbejdernes *forandringsparathed*. 'Readiness for change' er i denne sammenhæng relateret til en planlagt forandring, hvilket er en kontekst beliggende på et individniveau blandt både ledelsen og medarbejderne i virksomhederne. Den vurderes ikke som en mekanisme, da den snarere anses som en faktor, der regulerer forbindelsen mellem nødvendighedsmekanismen og en forbedret mental sundhed. Forandringsparatheden kan teoretisk differentiere mellem nødvendighedsopbakning, normativ opbakning og affektiv opbakning, hvortil førstnævnte angiver den svageste opbakning, mens sidstnævnte repræsenterer den stærkeste (Armenakis, Harris, & Mossholder, 1993; Jacobsen, 2019). Mens Konsulent 1 eksplicit tilskriver forandringsparatheden til nødvendighedsmekanismen: “*Det handler om, hvor parate man er*” (Bilag 10, s. 40), giver vedkommende samtidig udtryk for, at der ofte kan aflæses en vis modstand blandt de personer, Cabi møder:

“ *Som mennesker siger vi, at vi gerne vil forandringen, men i bund og grund, kan vi ikke lide forandringen. Vi stritter imod det psykologisk. Og er man i en organisation, hvor der har været meget forandring, så vil det naturligt opstå modstand* (Bilag 10, s. 43).

Indsatsens programudvikler betoner overensstemmende vigtigheden af forandringsparathed og sætter implicit dette i relation til nødvendighedsmekanismen: “*(...) det er klart, hvis de har en eller anden form for brændende platform, og hvis de allerede har fået nogle lidt uheldige, negative*

oplevelser, hvis der er kommet nogle stresssygemeldinger, så er de ekstra lyttende” (Bilag 9, s. 31).

Konsulent 2 giver samme karakteristik af virksomhedernes opbakning til forandring:

“ (...) hvor parate de er, afhænger af, hvor stor en pain de har (...) Hvis smerten er stor, så er det lige til højrebenet for dem at sætte en proces i gang. Er smerten ikke stor, så vil de helt klart tage det, der er let for dem at sætte i gang (Bilag 11, s. 48).

Disse citater karakteriseres bedst som en nødvendighedsopbakning og normativ opbakning til forandring (Jacobsen, 2019, s. 139). Modstand mod forandring antages, navnlig blandt ledelsen, være forbundet med høje omkostninger i form af blandt andet flere sygemeldinger, faldende produktivitet og effektivitet, og større pres i relation til virksomhedens omgivelser. Ledelsen vil således opleve en forpligtelse og loyalitet over for medarbejderne til at bakke op om initiativer, der har til hensigt at forbedre den mentale sundhed. På den baggrund antages det, at den mentale sundhed øges særligt blandt de virksomheder, der i udgangspunktet har en ringe trivsel og oplever en brændende platform. Der er derfor en forventning om, at der hos virksomheder, hvor den mentale sundhed er på fornuftigt niveau, sker en lavere effekt. Via indirekte indikatorer måles forandringsparatheden i specialet både kvantitativt og kvalitativt gennem spørgsmål om, hvordan man som medarbejder reagerer, når ledelsen iværksætter ændringer med indvirkning på hverdagen.

7.4.2 Intrinsisk motivation

En anden mekanisme, som antages at være virksom i relation til ’Tag hånd om trivslen’, er en intrinsisk motivation blandt ledelsen og medarbejderne, navnlig til at tilegne sig viden og igangsætte initiativer med henblik på at forbedre den mentale sundhed. Flere studier identificerer motivation som en væsentlig årsag til, at individer eller grupper handler og ræsonnerer (Hedlund et al., 2010; Bredgaard & Hansen, 2012; Kvorning, 2015; Clark et al., 2017). Inden for beskæftigelsesområdet tilskrives motivationen oftest til målet om job eller uddannelse. I relation til ’Tag hånd om trivslen’ spiller motivationen imidlertid en anden rolle. Hensigten er her, at nøgleaktører i virksomhederne udvikler en evne til at ændre det psykiske arbejdsmiljø og forbedre den mentale sundhed, hvilket fordrer en læring, og forud for dette, en motivation. Eftersom målgruppen for indsatsen består af små og mellemstore private virksomheder, vurderes perspektivet ’Self-Determination Theory’ (SDT) som relevant, da motivationen heri forklares i henhold til netop læring og adfærd.

SDT-perspektivet funderes, som en behovsbaseret motivationsteori, på en opfattelse af, at individet er motiveret, når dette oplever at have 'autonomi', 'tilhørsforhold' og 'kompetence' til at udføre en bestemt handling (Deci & Ryan, 2000; Gagne & Deci, 2005). Disse tre psykologiske behov anses i litteraturen som væsentlige faktorer for social udvikling og personlig trivsel, da de sikrer motivation til forandring og opretholdelse af en sund adfærd (Deci & Ryan, 2000; Sheldon, 2003). Teorien kan derfor anses som relativ individbaseret, hvilket vurderes som relevant, da små og mellemstore virksomheder ofte er styret af ejer-ledernes vægtige indflydelse på beslutningerne (Hasle et al., 2011; Kvorning, 2015). Intrinsisk motivation vurderes derfor som en virksom mekanisme for både virksomhedslederne og medarbejderne, som potentielt kan medvirke til, at disse aktører har et engagement i igangsættelsen af lokale initiativer og tilegnelsen af viden. Eftersom 'Tag hånd om trivslen' er baseret på en ydre påvirkning, hvilken har til hensigt at få virksomhederne til at ændre adfærd eller handle på anden måde, end disse ellers ville have gjort, så kan indsatsen betragtes som en ydre motivationsfaktor. Den ydre motivation differentierer i litteraturen fra ekstern regulering, hvor individet udfører en adfærd for at leve op til ydre krav til intern regulering, hvor individet ser en adfærdsændring som personligt vigtig og overensstemmende med egne behov (Deci & Ryan, 2000; Gagne & Deci, 2005). I specialet tages der udgangspunkt i, hvorvidt de tre forudsætninger for motivationen opfyldes, hvortil 'Tag hånd om trivslen' betragtes som internt regulerende, eftersom indsatsen er frivillig og dens virkemidler er baserede på prædiken (se afsnit 7.2.1).

For at motivationen aktiveres, skal medarbejderne og ledelsen først opleve at have en 'autonomi' eller selvbestemmelse, og deraf en frivillighed i arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø (Gagne & Deci, 2005, s. 351). Indsatsens programudvikler beskriver følgende om motivationen: "*Hvis der er en lyst hos dem til selv at gøre noget, så er det jo endnu lettere for os eller for mig (...) en indre motivation, en indre gnist, hjælper på det*" (Bilag 9, s. 31). Frivilligheden, der er et iboende element i indsatsen, antages derfor at være af væsentlig betydning, da motivationen blandt særligt ledelsen mindskes, når indsatsen opleves som styret eller kontrolleret udefra.

Tæt forbundet med oplevelsen af autonomi og selvbestemmelse til at foretage ændringer i virksomhederne, er oplevelsen af at have en tilstrækkelig 'kompetence' til at udføre en handling (Vallerand & Reid, 1984; Deci & Ryan, 2000, s. 70). Begrebet kompetence trækker, i relation til SDT-perspektivet, referencer til dygtighed og til at føle sig i stand til at udrette noget (Kvorning, 2015, s. 40). Indsatsens programudvikler beskriver følgende om virksomhedernes kompetence til at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø: "*Deres udfordring er igen, at de ikke har struktur på det eller tilstrækkelig med viden og redskaber til at agere, hvis de opfanger, at der er noget, som de*

skal gøre noget ved” (Bilag 9, s. 28). Denne kompetence rettes, med ’Tag hånd om trivslen’, især mod virksomhedernes struktur og systematik for arbejdet med den mentale sundhed, hvortil programudvikleren uddyber:

“ *Det skal jo være lavpraktisk, overskueligt og noget, som går på den nærværende ledelse, der har en viden om, hvorfor man skal reagere på det. En ledelse, der har de rette redskaber til at kunne gøre det, men det vigtigste er næsten rammen. Altså at den øverste leder forventer, at den nære leder bruger tid på trivslen, fordi det er vigtigt* (Bilag 9, s. 42).

Samme opfattelse fremgår af interviewet med Konsulent 1, som forklarer, at indsatsen navnlig virker blandt de virksomheder, som formår at etablere en struktur for arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø: *”Dem der så går videre med initiativer og dem, der altså sætter systematik omkring, at det er den nærmeste leder, der taler med medarbejderen. Det skal sættes i system”* (Bilag 10, s. 41). Denne mekanisme aktiveres derfor primært, når ledelsen og medarbejderne har en viden om, hvordan disse skal handle i relation til trivselsproblemer, således handlingen opnår størst effekt. Som Greguras & Diefendorff (2009) konstaterer, er oplevelsen af kompetence, og heraf en intrinsisk motivation, tæt forbundet med organisatorisk engagement og jobpræstation. Virksomhedsleder B karakteriserer oplevelsen af kompetence til håndtering af mistrivsel blandt medarbejderne som følgende: *”Der er også alvorlige tilfælde, hvor medarbejdere bliver syge af en eller anden form for arbejdsmiljø eller hændelse. Vi har prøvet det fire gange siden 2018. Det er ikke noget, vi har en rutine eller kompetence i at håndtere”* (Bilag 13, s. 66). Oplevelsen af at være kompetent og tryk ved at træffe beslutninger eller agere opsøgende som leder og medarbejder, antages således at være en væsentlig faktor for, at kulturen i virksomhederne integreres og at den mentale sundhed forbedres.

Ledelsen og medarbejdere skal, udover at opleve at have den tilstrækkelige kompetence og autonomi til at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø, samtidig have et ’tilhørsforhold’ til hinanden (Deci & Ryan, 2000; Greguras & Diefendorff, 2009). Rationalet bag dette er, at et stærkt tilhørsforhold i form af sikkerhed, tryghed og opmærksomhed giver en intrinsisk motivation for medarbejderne, samtidig med at en stærk tilknytning fra ledelsen til medarbejderne giver en intrinsisk motivation i ledelsen til anskaffelse af viden og kompetencer til forbedring af den mentale sundhed. Derfor er tilknytningen en essentiel forudsætning for, hvorvidt der tilegnes kompetencer i virksomhederne på baggrund af Cabi’s rådgivning, og senere for brugen af denne viden og dens

forankring i virksomhedernes kultur. Hvordan de sociale relationer i virksomhederne betragtes, kan ses ved følgende udtalelse fra Konsulent 1:

“*Jeg synes faktisk, at folk er meget ærlige. HR-medarbejderne tør godt sige, at ledelsen ikke klarer det godt eller formidler sig uheldigt. I bund og grund handler det ofte om, når der er problemer mellem medarbejdere, at lederne er for vage. Folk tør ikke sige noget. Folk taler grimt. Hele organisationen er ofte meget splittet* (Bilag 10, s. 43).

Konsulenten tilskriver således konflikterne og en svag social sammenhængskraft til ledelsens håndtering af, og ansvar for, trivslen. Samme opfattelse udtrykker Konsulent 2:

“*Det kommer an på, hvordan man er organiseret og hvor mange medarbejdere man har under sig. Anbefalinger siger, at man skal have 15-20 medarbejdere for, at man som leder rent faktisk kan have et nærvær til sine medarbejdere* (Bilag 11, s. 51).

I specialet vurderes en lille størrelse på virksomheden dog ikke som afgørende for tilhørsforholdet, da dette ikke nødvendigvis er udpræget i små virksomheder på tværs af afdelinger. Samtidig kan der være en høj grad af tilhørsforhold internt i afdelinger, hvilket både kan finde sted i små og større virksomheder. Opbygningen af et stærkt tilhørsforhold er endvidere et kardinalpunkt for virksomhedernes arbejde med den mentale sundhed. Virksomhedsleder B beskriver følgende: “(...) *sociale relationer er afgørende. Hvis man skal spørge en anden medarbejder om noget, så hjælper det jo, hvis man har drukket en sodavand eller øl med vedkommende dagen før. Sociale relationer er indgangsvinklen*” (Bilag 13, s. 68).

Det antages derfor, at ledelsens og medarbejdernes intrinsiske motivation er en virksom mekanisme i relationen mellem Cabi's virksomhedsbesøg og den mentale sundhed i virksomhederne. Motivationen måles gennem de tre indikatorer på intrinsisk motivation; autonomi, kompetence og tilhørsforhold, hvilket foregår både kvantitativt og kvalitativt eksempelvis ved spørgsmål om, hvorvidt medarbejderne oplever, at ledelsen arbejder med trivslen af lyst eller af pligt, og om der er den tilstrækkelige viden og kompetence til dette arbejde. Begrænsningen ved inddragelsen af en individorienteret teori såsom SDT-perspektivet, er at virksomhedslederne, udover at være primære beslutningstagere i virksomhederne, ligeledes indgår i sociale netværk og således ikke handler uafhængigt heraf. Det vurderes derfor i specialet, at teorien ikke i tilstrækkeligt omfang adresserer et organisatorisk perspektiv, hvorfor kontekster såsom tillid og medarbejderinvolvering er inddraget for at imødekomme sådanne begrænsninger. Den intrinsiske

motivation afhænger derfor af en række faktorer, herunder en tillid mellem aktørerne. Konsulent 2 forklarer således:

“ *Det handler om motivation, men det handler også om, at der sker noget, når man udfordres. Her er det en leders ansvar at spotte det og hele tiden være tydelig om, hvad man kan gøre, samt høre medarbejderne om, hvad de har brug for. Men det kræver tillid* (Bilag 11, s. 51).

Som Salado-Rasmussen (2018) beskriver, er netop **tillidsfulde relationer** af stor betydning for, hvorvidt der er en responsivitet over for information, vejledning, og for at den enkelte er motiveret (Salado-Rasmussen, 2018, s. 90). Tillid er samtidig afgørende for, hvorvidt indsatser, rettet mod det psykiske arbejdsmiljø, virker (se kapitel 3). Derfor antages tillid i specialet at være en kontekstuel betingelse for (de)aktivering af den intrinsiske motivation. Imidlertid kan der ved tillidsbegrebet sondres mellem to former; henholdsvis den partikulære tillid og den generaliserede tillid. Mens førstnævnte omhandler tilliden, individet har til de nære omgivelser og til personer, vedkommende har kendskab til eller informationer om, så betegner sidstnævnte en situation, hvor individet også har tillid til de personer, vedkommende intet kendskab har til eller ingen informationer har om (Torpe, 2009, s. 1059; Torpe, 2013, s. 34). I specialet tages der udgangspunkt i den partikulære og nære tillid ledelsen og medarbejderne imellem, som især antages at aktivere tilhørsforholdet i motivationsmekanismen og skabe progression i virksomhederne i retning af en forbedret mental sundhed. Årsagen til denne antagelse er, at gensidig tillid og tiltro til hinanden har et potentiale for at skabe tættere sociale relationer og bånd mellem mennesker (Bordin, 1979, s. 36; Bordin, 1983, s. 35). I virksomhederne afhænger tillidsrelationen samtidig af, hvilke strukturer og processer, disse indgår i, hvorfor den daglige og uformelle kontakt synes at differentiere betydeligt brancherne imellem. Programudvikleren af 'Tag hånd om trivslen' udtrykker således om tillidsrelationen i virksomhederne:

“ (...) *tillid forstået på den måde, at hvis der er ingen, der tør sige tingene højt, så kommer man aldrig til at tale om det rigtige. Så der skal jo være en form for tillid, for at få tingene på bordet. Og man skal ikke som medarbejder være bange for, at man mister sit arbejde, hvis man åbner sin mund og siger, hvordan man har det* (Bilag 9, s. 33).

En svagere samarbejdsrelation og en lavere motivation kan herved anses som konsekvensen af en lav tillid i virksomhederne. Denne opfattelse får tilslutning hos Konsulent 1:

“Folk går rigtig langt, hvis man er committed. Man er der sammen for at løfte en bestemt opgave. Det er noget, der virkelig driver. Altså tilliden er jo det mest centrale. At man oplever en social kapital, at der ikke er forskel, og at man kan stole på ledelsen (Bilag 10, s. 44).

Tilliden har, udover at aktivere tilhørsforholdet og opbygningen af sociale relationer, et potentiale for at aktivere kompetence-behovet i den intrinsiske motivation, da tilliden muliggør et større organisatorisk commitment og en øget jobpræstation. Samspillet mellem tillid og kompetence bekræftes af Virksomhedsleder B, som betoner vigtigheden af tillid for det faglige arbejde: ”Jeg tror på, at tillid og sociale relationer er afgørende (...) Det giver en jobmæssig respekt for hinanden, hvor man ser nogle kompetencer, som man kan addere til sig selv” (Bilag 13, s. 68). Tilliden måles både kvantitativt og kvalitativt i specialet i relationen mellem leder og medarbejder og mellem medarbejdere.

En anden kontekst, der antages at have væsentlig indvirkning på motivationsmekanismen er **medarbejderinvolvering**. Som kortlagt i specialets litteraturgennemgang (se kapitel 3), peger flere undersøgelser på, at indsatser skal være baseret på tillid, men ligeledes på medarbejdernes inddragelse og ansvar i arbejdet (Kogi, 2006; Breslin et al., 2010; Hasle et al., 2014; Aust et al., 2017, s. 7). Ved at gøre medarbejderne til ’medkonstruktører’ af blandt andet de lokale initiativer, skabes et potentiale for medarbejdernes medejerskab og medansvar for indsatsen i virksomhederne (Bredgaard & Hansen, 2012; Salado-Rasmussen, 2018). Hedlund et al. (2010) udleder i forlængelse heraf, at involvering er afgørende for, hvorvidt den enkelte oplever en indre motivation. Om medarbejdernes involvering i Cabi’s indsats og i de lokale initiativer beskriver programudvikleren: ”(...) man skal være sikker på, at man ændrer det rigtige, og der skal man have medarbejdernes input. I min verden, så kommer de holdbare løsninger, når man gør de her ting sammen i en eller anden form for samarbejde” (Bilag 9, s. 32). Vigtigheden af involvering som kontekst for motivation kommer ligeledes til udtryk ved følgende citat fra Konsulent 1:

“Det med at spørge medarbejderne relaterer sig ofte blot til APV’erne. Der står for eksempel heri, at de scorer lavt i forhold til psyken, men her skal de jo så spørge ind til, hvad de synes. Man skal jo have en drøftelse af, hvad arbejdspressen er, hvis medarbejderne tilkendegiver, at de oplever det. Man skal lave en kultur omkring det og få taget nogle af de snakke (Bilag 10, s. 44).

Konsulent 2 udtrykker samme opfattelse af involveringen: *”Jeg tænker, at det er vigtigt i en virksomhed at få igangsat og få stillet klare rammer for medinddragelse. At få tingene til at give mening, og forstå, hvad medarbejdernes bidrag er i forandringen”* (Bilag 11, s. 52). For at indsatsen virker, antages det at være afgørende, at medarbejderne inddrages og ansvarliggøres i arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø i virksomheden, hvilket kan understøtte aktiveringen af motivationsmekanismen. Denne sammenhæng understreges blandt andet af Konsulent 1: *“Det kan man få (motivation, red.) ved at lægge ansvaret ud til medarbejderne, og sige, at de ved, hvor skoen trykker i hverdagen, og spørge efter deres bud på, hvordan det løses”* (Bilag 10, s. 44). Medarbejderinvolveringen antages særligt at aktivere kompetence-behovet, da medarbejdernes input potentielt bidrager til en større viden og forankring af initiativerne, samt tilhørsforholdet ved at styrke leder-medarbejder-relationen. Involveringen af medarbejdere måles både kvantitativt og kvalitativt ved blandt andet spørgsmål om, hvorvidt medarbejderne oplever at blive inddraget i beslutninger med relevans for eget arbejde.

En kontekst med formodet indvirkning på både den intrinsiske motivation, men ligeledes på den tidligere omtalte nødvendighedsmekanisme (se afsnit 7.4.1), er medarbejdernes ***relation til virksomhedens tillidsrepræsentant eller arbejdsmiljørepræsentant***. Dette forhold vurderes som vigtigt særligt i små og mellemstore virksomheder, da de to funktioner kan være afgørende for, hvordan medarbejderne reagerer på nye tiltag og forandringer, iværksat af ledelsen. Flere undersøgelser påpeger betydningen af et ’socialt partnerskab’ i virksomhederne mellem tillidsrepræsentanten/arbejdsmiljørepræsentanten og medarbejderne (Fichter & Greer, 2004; Klindt, Ravn, & Larsen, 2015; Klindt, 2017). Denne relation forventes i specialet at medvirke til, at medarbejdernes motivation øges og oplevelse af nødvendighed mindskes, således der skabes reel og levedygtig forandring i virksomhedernes organisationskultur og i den mentale sundhed. Omvendt kan en fraværende interaktion eller en svag relation potentielt bevirke, at motivationen sænkes, mens oplevelsen af nødvendighed øges, hvorved medarbejderne ikke er modtagelige over for viden og ej heller opbygger empowerment til at handle, hvis de identificerer mistrivsel blandt kolleger. Denne kontekst måles både kvantitativt gennem medarbejderundersøgelsen og kvalitativt via interviews med HR-ansvarlige og medarbejdere, hvor der stilles spørgsmål til relationen med TR/AMR samt brugen af vedkommende til løsning af trivselsproblemer.

7.4.3 Socialisering

Den tredje mekanisme, der er identificeret i relation til 'Tag hånd om trivslen', er 'socialisering' mellem de ansatte i virksomhederne. Denne mekanisme fremstår i specialet som entydigt arbejdspladsrelateret og aktiveres således særligt ved virksomhedernes igangsættelse af lokale initiativer. Derfor antages socialiseringen især at påvirke kulturen i virksomhederne og ikke tilegnelsen af viden og kompetencer fra Cabi's virksomhedsbesøg. Flere studier og teoretikere har påpeget vigtigheden af socialisering og fællesskab i forandring eller understøttelse af organisationskultur (Kofman & Senge, 1993; Wenger, 2000; Nielsen, 2008; Bredgaard & Hansen, 2012). Socialisering mellem medarbejdere skal herved medvirke til en mere integreret organisationskultur, hvor medarbejdere og ledelse i højere grad tager ansvar for hinandens mentale sundhed og har kompetencer til at italesætte og håndtere trivselsproblemer. Begrebet 'socialisering' betragtes ikke processuelt, men snarere som et statisk og målbart begreb, der betegner relationsdannelse og tilknytningen mellem individer og som i højere grad anses som en tilstand. Herudfra vurderes socialiseringen samtidig som en psykologisk mekanisme og selvstændig forklaringsfaktor, da den får medarbejderne og ledelsen til at ræsonnere over tilstanden i den pågældende virksomhed.

Ved begrebet socialisering kan der sondres mellem flere former. I specialet tages der udgangspunkt i, hvad der tidligt er blevet betegnet som 'sekundær socialisering' (Berger & Luckmann, 1966), som finder sted i institutionelle verdener og organisationer såsom arbejdspladsen. Socialiseringsmekanismen aktiveres således, når de lokale initiativer retter fokus mod at ændre den viden og de værdier, der er i virksomheden, med henblik på at integrere trivslen, medansvaret og identificeringen mellem medarbejderne i hverdagsinteraktionen og dialogen. Mekanismen omhandler opbygningen af sociale kompetencer, hvilket blandt andet foregår gennem rådgivning, der styrker forudsætningen for arbejdet med trivselsproblemerne. Socialisering kan derfor udgøre én af måderne, hvorpå virksomhederne kan fremkalde en mere integreret organisationskultur og derved en større overensstemmelse i målene mellem ledelsen og medarbejderne (Jacobsen & Thorsvik, 2014; Bredgaard et al., 2017). Således vurderes socialisering som afgørende for, hvorvidt kulturen internaliseres i medarbejderne og ledelsen.

Konsulent 1 beskriver følgende om socialisering i virksomhederne: "*Høj socialisering skal hen på, at det skal handle om arbejdet (...) hvis man arbejder godt sammen, så opstår der også en mere personlig relation og ansvar*" (Bilag 10, s. 44). Konsulent 2 betoner, i forlængelse heraf, vigtigheden af sociale arrangementer for forandring i virksomhederne: "*Jeg tror, at det (sociale*

arrangementer, red.) gør det lettere at skabe forandring” (Bilag 11, s. 52). En høj socialisering medvirker således til, at lederne kan afgive en vis styring af medarbejderne, da disse herigennem opbygger et større medansvar og loyalitet samt en større identificering imellem hinanden som følge af tættere sociale bånd. Virksomhedsleder A forklarer følgende om socialiseringen:

“ (...) vi gør noget for at skabe noget socialt. Vi sørger for at støtte, at der er noget aktivitet udenfor eller andet. På den måde kan folk møde hinanden på kryds og tværs (...) samarbejde på tværs af fag er vigtigt for at løse opgaverne bedst muligt. Men kræver også, at man kender hinanden, og at man forstår hinanden, og forstår hvad de andre laver (Bilag 12, s. 60).

Socialiseringen bliver herved en afgørende faktor for opbygningen af medarbejdernes kompetencer til at indgå i sociale sammenhænge og til at danne professionelle relationer på arbejdspladsen. En høj socialisering antages hernæst at skabe rammerne for en organisationskultur, der karakteriseres som integreret, og der fungerer som ’social lim’ (Alvesson, 2002). Socialiseringen måles i specialet både kvantitativt og kvalitativt ved kortlægningen af, hvor stærke de sociale relationer opleves at være, hvorvidt medarbejderne er opmærksomme på hinandens trivsel, og om medarbejderne kan identificere sig med hinanden.

En kontekst, der antages at have væsentlig indvirkning på, hvorvidt socialiseringen repræsenterer en virksom mekanisme, er de **tidsmæssige ressourcer**. Som beskrevet i litteraturgennemgangen (se kapitel 3), identificerer flere undersøgelser, at små og mellemstore virksomheder mangler ressourcer til at prioritere det psykiske arbejdsmiljø (MacEachen et al., 2010; Hasle et al., 2012a; Ipsen et al., 2015, s. 264). Denne problematik synes ligeledes at være gældende ved indeværende case, hvor en væsentlig andel af virksomhederne tilkendegiver, at der ikke igangsættes lokale initiativer med henblik på at forbedre den mentale sundhed på baggrund af Cabi’s virksomhedsbesøg. Om de tidsmæssige betingelser forklarer Konsulent 2: *“Det er dog vigtigt, at rammerne, forventningerne og kravene, der er blevet stillet til hver enkelt medarbejder og til teams, at de er afstemt med den tid og de ressourcer, der er til rådighed” (Bilag 11, s. 53).* Eftersom arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø for en vægtig del af virksomhederne er uvant og uprøvet, indebærer det en stor energi og ressourcer at skulle nytænke gængse handlemåder og praksis. Socialiseringen er samtidig ikke noget, der direkte kan observeres en effekt af i virksomhederne, hvorfor opbygningen af sociale relationer anses som mindre væsentlig i det daglige arbejde. Konsulent 1 forklarer følgende om de tidsmæssige ressourcer:

“ Men så kommer vi hen til noget, der altid er udfordringen, og det er at få tid til det. Fordi det ikke er integreret i måden, vi arbejder på, så skal det skubbes ekstra ind. De fleste danske virksomheder er ikke så store og har ikke de rette ressourcer eller dygtige nok personer, der kan sætte det i gang (Bilag 10, s. 42).

Arbejdet med relationsdannelse, kollegialt medansvar og mental sundhed er således et ressourcekrævende element i en virksomhed, som ikke hidtil har arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø. Det påpeges samtidig, at trivslen ofte ikke er integreret i måden, hvorpå arbejdet fungerer, hvilket leder frem til næste kontekst for socialiseringen.

En væsentlig kontekst med indvirkning på socialiseringen er, hvorvidt **aktiviteter kan integreres med hverdagspraksis**. Flere studier betoner vigtigheden af, at arbejdsmiljøindsatsen og dens aktiviteter kan integreres med de opgaver, der er relateret til en virksomheds forretningsgang og logik (Olsen & Hasle, 2015; Kvorning, 2015). Denne kontekst antages at være essentiel i den varige ændring i virksomhedernes arbejde med socialisering og heraf en organisationskultur, der styrker relationen mellem medarbejderne. Om denne kontekst beskriver indsatsens programudvikler:

“ Hvis det ikke kan integreres let eller passe ind i hverdagen, så lykkes det aldrig. For så bliver det noget man skal, som man ikke kan se værdien i (...) Det nytter ikke noget, at vi kommer ud til et tømrerfirma og anbefaler, at de begynder at sidde i rundkreds og lave procesdrøftelser hver anden torsdag. Det vil aldrig lykkes (Bilag 9, s. 33).

Samme opfattelse udtrykker Konsulent 1: “(...) den indsats, der skal ske, der skal trivsel italesættes og tænkes ind i arbejdet, samtidig med at dialogen holdes i gang” (Bilag 10, s. 40), og uddyber:

“ Hvis det er en selvstændig dialog, der ikke bliver en del af praksis og som ikke integreres, så bliver det bare noget, hvor man taler lidt om, hvordan man har det i dag (...) Hvis man omvendt siger, hvad man har på sit bord og taler om, hvad der lige nu udfordrer én, så tales ind i det daglige arbejde, [og] så er det mere bredt dækkende (Bilag 10, s. 40).

Aktiviteter og dialog, koblet til den eksisterende hverdagspraksis og til genkendelige rutiner, antages at være en kontekst for socialiseringen, da medarbejderne og ledelsen herigennem potentielt ser en mening med socialiseringen. Således forekommer der en sammenhæng mellem socialiseringsmekanismen og nødvendighedsmekanismen, da rammen og betingelserne for en høj

socialisering afhænger af, hvorvidt medarbejderne og lederne oplever Cabi's indsats som relevant og nødvendig for virksomheden.

En tredje kontekst med påvirkning på styrken og retningen af socialiseringen er et *fagligt udbytte* i form af øget produktivitet og/eller effektivitet. Denne kontekst er primært rettet mod virksomhedsledernes lyst og engagement til skabelsen af socialiserende aktiviteter. Indsatser rettet mod det psykiske arbejdsmiljø er, ifølge flere undersøgelser, mest virksomme, når disse kobles med navnlig produktivitetsgevinster (Ito et al., 2006; Olsen & Hasle, 2015). Om denne kontekst forklarer Konsulent 1:

“ De virksomheder, der motionerer en halv time om dagen kan se det på deres produktivitet. De har sat det i system og sagt, at her dyrkes der mindfulness eller motion. Det skal prioriteres af ledergruppen. Bare det at mødes sammen er godt (Bilag 10, s. 45).

Det økonomiske rationale adresseres ligeså af indsatsens programudvikler:

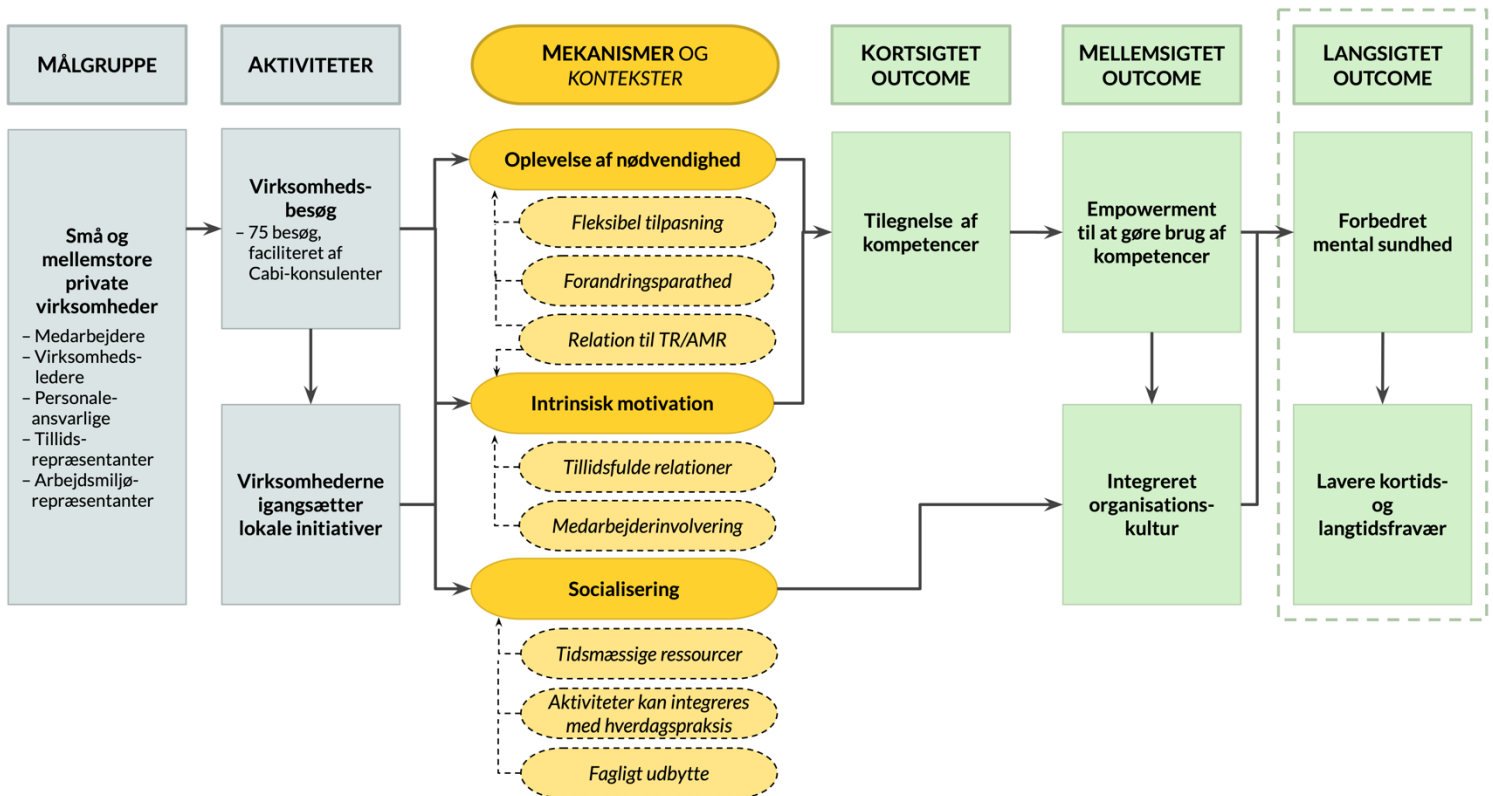
“ (...) hvis de investerer i noget, så skal de kunne se, at de får noget ud af det. Om det så er en øget produktivitet eller effektivitet (...) Det er fint, at folk er glade, men der må jo også gerne komme flere eller bedre produkter ud af det (Bilag 9, s. 33).

I betragtning af den begrænsede og sårbare økonomi blandt små og mellemstore virksomheder, er det afgørende, at virksomhedslederne kan se en sammenhæng mellem ressourcerne, der bruges på investeringer i arbejdsmiljøet, og udbyttet herfra. Reduktion i omkostninger ved mindsket sygefravær, øget produktivitet eller optimerede arbejdsgange antages således at medvirke til virksomhedsledernes engagement i understøttelsen af en høj socialisering. Dette underbygges af Virksomhedsleder A og Virksomhedsleder B, som forklarer følgende: ”(...) hvis vi har et højt sygefravær, så ville vi tabe penge” (Bilag 14, s. 75), “Personligt tror jeg på, at hvis trivslen er god og folk har det godt, så skal de nok producere mere (...) jeg tror, at man kan få dem til at gå en ekstra meter, hvis de har det godt” (Bilag 13, s. 69).

7.5 Opsummering og visualisering

På baggrund af ovenstående analysedel fremgår der nedenfor en visualisering af programteorien i et flowchart samt en opsummering af de væsentligste antagelser og sammenhænge i programteorien. Visualiseringen kan ses ved nedenstående figur.

Figur 3 – Visualisering af præliminær programteori



Første søjle udgør målgruppen for 'Tag hånd om trivslen' og oplister hovedaktørerne heri. Målgruppen er afgrænset til de små og mellemstore private danske virksomheder, som ønsker at håndtere og/eller forebygge problemer med mental sundhed og sygefravær. Indsatsen tilbydes både på et medarbejderniveau og på et ledelsesniveau. I specialet er fokus rettet mod tre virksomheder, som alle iværksætter initiativer på begge niveauer.

Anden søjle illustrerer aktiviteterne i indsatsen, hvilke primært er udgjort af virksomhedsbesøg, foretaget af Cabi's konsulenter. På tidspunktet for udarbejdelse af specialet, er 75 af disse besøg relevante for undersøgelsen, hvoraf 39 af virksomhederne angiver at have iværksat initiativer med afsæt i rådgivningen herfra. Igangsættelsen af lokalt forankrede initiativer er derfor den aktivitet, der afgør, om det forventede outcome er muligt at opnå.

Tredje sølje består af de generative mekanismer og kontekster. Pointen er, at ledelsen og medarbejderne skal opleve, at det er nødvendigt at forbedre det psykiske arbejdsmiljø, de skal være intrinsisk motiverede på tre forskellige parametre, og der skal foregå en socialisering i virksomhederne, for at den mentale sundhed øges og sygefraværet mindskes. Under hver af disse er en række kontekstuelle betingelser, som regulerer styrken og retningen af forholdet mellem mekanismen og outcome. Før nødvendighedsmekanismen aktiveres, skal virksomhedsbesøgene være tilpasset den konkrete virksomhed og konsulenterne skal kunne identificere de problematikker, virksomheden står over for. Samtidig skal ledelsen og medarbejderne være forandringsparate, for at indsatsen opleves relevant og nødvendig. Den intrinsiske motivation aktiveres omvendt af tillidsfulde relationer mellem medarbejderne og ledelsen, samtidig med at medarbejderne skal involveres i beslutningerne med relevans for deres arbejdsopgaver. Relationen mellem virksomhedernes tillidsrepræsentant/arbejdsmiljørepræsentant og medarbejdes formodes at være en kontekst med indvirkning på både motivations- og nødvendighedsmekanismen. Socialiseringsmekanismen aktiveres sidst ved, at ledelsen og medarbejderne oplever at have tid til socialiserende aktiviteter, og af, at disse aktiviteter kan integreres i virksomhedens hverdagspraksis, samt at ledelsen kan konstatere et fagligt udbytte ved socialiseringen.

De sidste tre søljer udgør henholdsvis de kortsigtede, mellemsigtede og langsigtede outcomes i 'Tag hånd om trivslen'. Umiddelbart efter virksomhedsbesøgene skal ledelse og medarbejdere have tilegnet sig en viden og kompetence til at handle på problemer med det psykiske arbejdsmiljø. Denne viden formodes at styrke deltagernes empowerment til at gøre brug af denne viden og handle på de problematikker, virksomheden står over for. Dette forventes at forbinde og integrere normerne og værdierne i organisationskulturen, således den nye viden bliver en fast del af praksis. Den mentale sundhed forventes på denne baggrund at øges, hvilket sidst formodes at reducere sygefraværet i virksomhederne.

Kapitel 8

Evaluering af programteori

Virkningsevaluering består, udover udviklingen af en programteori, af en test eller evaluering af programteorien. Følgende afsnit udgør specialets andet analyseafsnit, og består både af en effektevaluering og en virkningsevaluering. Afsnittet er opbygget på baggrund af specialets fire undersøgelsesspørgsmål, som fremgår af kapitel 2.

Til test for styrke og retning af sammenhængen mellem variablerne i afsnit 8.2, 8.3 og 8.4, anvendes forskellige korrelationskoefficienter. Til test af korrelation mellem ordinalskalerede variable, anvendes en ikke-parameter korrelationskoefficient i form af Spearman's Rho, da de ordinalskalerede variable ikke fremgår normalfordelte eller består af lineære sammenhænge. Til test af korrelation mellem intervalskalerede variable, benyttes Pearson's korrelationskoefficient. Sidst anvendes 'pairwise comparisons of means' til at identificere forskelle mellem grupper på forskellige variable. I virkningsevalueringen anvendes desuden mixed methods, hvor surveydata fra medarbejderundersøgelsen kombineres med kvalitative interviews med seks medarbejdere og tre HR-ansvarlige i de tre udvalgte virksomheder. Disse informanter består af to almene medarbejdere i hver virksomhed, hvilket i Virksomhed A består af ingeniører, i Virksomhed B består af rejsekonsulenter og i Virksomhed C består af taglæggere. De HR-ansvarlige medarbejdere er omvendt ansatte, der primært er beskæftiget med personaleopgaver, og som har en relativ stor indflydelse på, hvordan det psykiske arbejdsmiljø håndteres i virksomhederne. I afsnit 8.1 fremgår den gennemførte effektmåling og i afsnit 8.2, 8.3 og 8.4 fremgår specialets virkningsevaluering.

8.1 Virker indsatsen og i hvilket omfang?

Hensigten med specialets effektmåling af 'Tag hånd om trivslen' er at give en indikation af indsatsens effekt og ikke at påvise en videnskabelig effekt. Metoden til undersøgelse af denne effekt baseres på tilgangen 'venteliste-kontrol', hvor tilstanden i deltagergruppen, som består af de virksomheder, som allerede har modtaget indsatsen, sammenlignes med tilstanden i venteliste-kontrolgruppen, hvor sidstnævnte således består af virksomheder, som fremstår som en relativ "ubehandlet" gruppe, der venter på at modtage indsatsen. Effektmålingen fokuserer på de mellemsigtede og langsigtede outcomes, da værdien af det kortsigtede outcome allerede kendes, eftersom venteliste-kontrolgruppen endnu ikke har tilegnet sig kompetencer, mens det omvendte er tilfældet for deltagergruppen. Effektevalueringen foretages blandt HR-ansvarlige i

virksomhederne og således ikke blandt almene medarbejdere, hvilket er årsagen til, at den mentale sundhed ikke direkte måles, da dette outcome primært er interessant at afdække på medarbejderniveau. At det er HR-ansvarlige i virksomhederne, der besvarer spørgeskemaerne, kan imidlertid foranledige bias på de øvrige afhængige variable. I sammenligning med almene medarbejdere, formodes de HR-ansvarlige i et vist omfang at afgive mere positive besvarelser, hvor outcome-variablene overvurderes. Omvendt må dette antages at være tilfældet i både deltagergruppen og venteliste-kontrolgruppen, hvorfor dette ikke medvirker til skævheder herimellem. Dog kan det medføre bias i estimerne i en positiv retning, da de HR-ansvarlige formentlig er mere tilbøjelige til at fremstille virksomheden i et positivt lys, da det kan afspejle den indsats, de gør for det psykiske arbejdsmiljø i de pågældende virksomheder. På den anden side er det de HR-ansvarlige, der kontakter Cabi med henblik på at modtage rådgivning og ligeledes dem, der italesætter problemerne for ledelsen. Ud fra denne betragtning må besvarelserne formodes at være relativt korrekte og valide.

8.1.1 Empowerment

Nedenfor fremgår fordelingerne af de i alt 60 virksomheder i henhold til opbygningen af empowerment på tværs af venteliste-kontrolgruppen og deltagergruppen. Hertil anvendes to indikatorer på empowerment; hvorvidt de kan 1) identificere, 2) håndtere problemer med det psykiske arbejdsmiljø.

Tabel 1 – Parvis sammenligning af gruppe og empowerment

	Gennemsnit	90 % sikkerhedsinterval	N=
Venteliste-kontrolgruppe	6,48	6,06 – 6,90	27
Deltagergruppe	7,52	7,14 – 7,90	33
	Kontrast	90 % sikkerhedsinterval	P-værdi
Deltagergruppe vs venteliste-kontrolgruppe	1,03	0,47 – 1,60	0,003

Tabellen anvender pairwise comparisons of means

Ud fra ovenstående synes deltagergruppen i højere grad at angive, at de formår at identificere og håndtere problemer med det psykiske arbejdsmiljø. Dette indikerer, at Cabi's rådgivning har bidraget til opbygningen af ressourcer, viden og forståelse for, hvordan sådanne problematikker kan håndteres og forebygges. Med statistisk signifikans er det derfor sandsynligt, at de virksomheder, som har modtaget Cabi's virksomhedsbesøg og anden rådgivning, scorer højere på den horisontale og sociale empowerment, hvilket betyder, at de videnskæssige rammer for reduktion af mistrivsel er skabt for deltagergruppen, samtidig med at indsatsen medvirker til, at virksomhederne i højere grad evner at udnytte mulighederne til at skabe faktiske forandringer.

8.1.2 Integreret organisationskultur

Hvorvidt Cabi's rådgivning bidrager til internt at binde virksomhederne mere sammen på tværs, og samtidig til at indlejre den nye viden og handlemønstre i hverdagspraksis, undersøges nedenfor.

Tabel 2 – Parvis sammenligning af gruppe og organisationskultur

	Gennemsnit	90 % sikkerhedsinterval	N=
Venteliste-kontrolgruppe	3,44	3,13 – 3,76	27
Deltagergruppe	3,79	3,50 – 4,07	33
	Kontrast	90 % sikkerhedsinterval	P-værdi
Deltagergruppe vs. venteliste-kontrolgruppe	0,34	-0,83 – 0,77	0,184

Tabellen anvender pairwise comparisons of means

Tabellen antyder en forskel mellem grupperne, hvilket betyder, at virksomhederne i deltagergruppen i højere grad præges af et stærkt fællesskab og en kollektiv konsensus. Forskellen er dog ikke statistisk signifikant, hvilket er forventeligt, da udvikling af et kulturgrundlag, hvor trivselsproblemer kobles til virksomhedernes hverdagspraksis, er en langstrakt og løbende proces. Den mindre grad af udvikling, der dog kan observeres, formodes at være udtryk for, at deltagergruppen har fået klarere rammer for, hvorledes arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø kan foregå fremadrettet samt har opnået et større fælles kommunikativt og videnskæssigt grundlag for arbejdet på baggrund af rådgivningen. Samtidig er det væsentligt at have in mente, at datagrundlaget er af en begrænset størrelse, hvilket medvirker til at øge den statistiske usikkerhed.

Den manglende sammenhæng skaber derfor grundlag for yderligere undersøgelse af mulige fejlkilder. Grundet få respondenter i effektmålingen (N=60), men også i medarbejderundersøgelsen (N=84), er sandsynligheden for særligt type 2-fejl relativ stor. I effektmålingen konstateres der ovenfor ved udviklingen af en mere integreret organisationskultur, at der ingen forskel kan identificeres mellem deltagergruppen og venteliste-kontrolgruppen, grundet en p-værdi over 0,1. Dette kan sandsynligvis være udtryk for en ‘falsk negativ’, da der er en mindre forskel mellem gruppernes middelværdier, som ikke desto mindre ligger uden for den statistiske signifikans.

8.1.3 Prioritering af psykisk arbejdsmiljø

Eftersom effektmålingen ikke foretages blandt almene medarbejdere, men blandt HR-ansvarlige, anses det som ikke repræsentativt at måle trivslen blandt disse aktører. Følgende afsnit retter derfor fokus på i stedet at undersøge udviklingen i virksomhedernes prioritering af det psykiske arbejdsmiljø.

Tabel 3 – Parvis sammenligning af gruppe og prioritering af psykisk arbejdsmiljø

	Gennemsnit	90 % sikkerhedsinterval	N=
Venteliste-kontrolgruppe	3,15	2,88 – 3,41	27
Deltagergruppe	3,94	3,70 – 4,18	33
	Kontrast	90 % sikkerhedsinterval	P-værdi
Deltagergruppe vs. venteliste-kontrolgruppe	0,79	0,43 – 1,15	0,000

Tabellen anvender pairwise comparisons of means

Ovenstående tabel viser en væsentlig og signifikant forskel mellem grupperne, hvor venteliste-kontrolgruppen i mindre omfang prioriterer det psykiske arbejdsmiljø. Som beskrevet i kapitel 3, er det essentielt for små og mellemstore virksomheder at prioritere det psykiske arbejdsmiljø, da dette medvirker til at reducere mistrivsel og øge den mentale sundhed. Hvorvidt denne kausalsammenhæng gør sig gældende ved indeværende projekt, er vanskelig at afgøre, men ikke desto mindre vurderes prioriteringen af – og tilførslen af ressourcer og energi til – arbejdet at udgøre et fundament for forbedringen af den mentale sundhed.

8.1.4 Lavere sygefravær

Nedenfor undersøges effekten i sygefraværet på tværs af venteliste-kontrolgruppen og deltagergruppen. Sygefraværsvariablen er binært rekodet, hvilket betyder, at fraværsprocenter fra 2,5% og højere er udtryk for et højt fravær, og angives ved værdien 0, mens fraværsprocenter fra 0-2,4% er udtryk for et lavt fravær og angives ved værdien 1.

Tabel 4 – Test for forskel i andele af sygefravær på tværs af grupper

	Andel med lavt sygefravær	90 % sikkerhedsinterval	N=
Venteliste-kontrolgruppe	0,33	0,18 – 0,48	27
Deltagergruppe	0,61	0,47 – 0,75	33
	Kontrast	90 % sikkerhedsinterval	P-værdi
Deltagergruppe vs venteliste-kontrolgruppe	-0,273	-0,48 – -0,07	0,035

Tabellen anvender two-sample test for proportions

Som det fremgår af ovenstående tabel, er der væsentlig færre virksomheder i venteliste-kontrolgruppen, som har et lavt sygefravær (33%) sammenlignet med deltagergruppen, hvor 61% af virksomhederne har en fraværsprocent mellem 0% og 2,4%. Som ét af slutmålene for indsatsen, synes det at være signifikant, at Cabi's rådgivning bidrager til en væsentlig mindskelse af korttids- og langtidssygefraværet, da flere i deltagergruppen end venteliste-kontrolgruppen angiver en lav fraværsprocent. Dette formodes at være udtryk for, at flere af virksomhederne har formuleret sygefraværspolitikker eller fået en større videnskæssig struktur til at forebygge sygefravær.

8.1.5 Diskussion

Effektevalueringen giver en indikation af, at Cabi's rådgivning til deltagergruppen har en positiv effekt på de mellemsigtede og langsigtede outcomes i 'Tag hånd om trivslen'. Flere problematikker er imidlertid forbundet med udførelsen af effektmålingen og etableringen af den kontrafaktiske situation.

Specialets effektmåling er for det første udgjort af relativt få indikatorer, da hvert outcome er konstrueret af én til to indikatorer. Det betyder, at kriterierne, som muliggør måling af indsatsens outcome-variable, er så få, at der er en væsentlig risiko for målforskydning, samtidig med at den

viden, der tilvejebringes om effekten, er af en karakter, som ikke er mulig at påvise med sikkerhed. Lignende kritik kan rettes mod konstruktionen af sygefraværsspørgsmålet – af hvilket udformningen gør det vanskeligt at konstatere en egentlig effekt, da virksomhederne ikke har haft mulighed for at indtaste fraværsprocenten, men alene at afkrydse i et interval. Den konkrete udvikling og forskel mellem deltagergruppe og venteliste-kontrolgruppe er således vanskelig at aflæse.

Specialets tilgang til effektmåling har ligeledes en række indlejrede skævheder. Den identificerede forskel mellem grupperne kan være udtryk for en forventningsbias, idet venteliste-kontrolgruppen kan formodes at være mere tilbageholdende med at igangsætte ændringer, da virksomhederne venter på at modtage rådgivning fra Cabi. Således er det tænkeligt, at behandlingseffekten overvurderes, da virksomhederne kan være mindre villige til at handle selvstændigt. Hvis virksomhederne alligevel påbegynder forandringer rettet mod det psykiske arbejdsmiljø før Cabi's rådgivning, ville der sandsynligvis kunne observeres en lignende effekt i outcomes, hvilket kan medvirke til usikkerhed omkring, hvorvidt Cabi spiller en rolle i opnåelsen af disse outcomes. På den anden side kan de identificerede effekter hurtigt forekomme, da der er tale om små og mellemstore virksomheder, som er mindre formaliserede og derved har lettere ved at foretage ændringer i strukturen i form af nye retningslinjer og i kulturen ved nye handlemåder. Specialets brug af venteliste-kontrol differentierer desuden fra den typiske anvendelse, da der ikke er tale om, at alle virksomhederne tilmelder sig indsatsen inden for samme tidsrum og derefter tilfældigt inddeles i venteliste-kontrolgruppe og deltagergruppe. Snarere baseres inddelingen på et "først-til-mølle-princip", hvor virksomhederne løbende inddeles i grupper. En mulig forklaring på forskellen mellem de to grupper i ovenstående effektmåling kan således være, at der er selektion mellem grupperne. Virksomhederne, der har modtaget indsatsen først, og derved indgår i deltagergruppen, kan derfor antages generelt at være mere motiverede for at skabe forbedringer i det psykiske arbejdsmiljø, hvilket kan forklare forskellen mellem grupperne. Omvendt kan det også formodes, at deltagergruppen består af virksomheder med de større problematikker, da de tidligt har kontaktet Cabi med henblik på rådgivning herom. Udviklingen i de to grupper kan således afvige fra hinanden, hvilket potentielt kan føre til bias i resultaterne. Med andre ord kan der være tale om uobserverbar heterogenitet, hvor grupperne afviger fra hinanden på uobserverbare variable. Hvorvidt effekten alene er et udtryk for selektion, og om der er tale om bias i resultaterne, er dog uvist, hvilket samtidig ikke er muligt at kortlægge i specialet.

8.2 Hvad virker i indsatsen?

På baggrund af effektmålingen, som fremgår af ovenstående afsnit, der kortlægger hvorvidt og i hvilket omfang, 'Tag hånd om trivslen' virker, er den generative kausalitet omdrejningspunktet for følgende afsnit. Hensigten er derfor at afdække, hvilke mekanismer der medfører de forventede kort-, mellem-, og langsigtede outcomes. Eftersom indsatsens aktiviteter, i form af virksomhedsbesøg og igangsættelsen af lokale initiativer (se afsnit 7.2), skal betragtes i en sammenhæng, undersøges det ikke, hvilke af disse aktiviteter, der medfører mekanismerne 'oplevelse af nødvendighed', 'intrinsisk motivation' og 'socialisering'. Det testes alene, hvilke af disse mekanismer, der medfører fornævnte outcomes.

8.2.1 Virker 'oplevelse af nødvendighed' på outcome?

Oplevelsen af nødvendighed blev i programteoriens afsnit 7.4.1 identificeret som en mekanisme, der får virksomhedslederne, de HR-ansvarlige medarbejdere og de almene medarbejdere til at ræsonnere, fortolke og reflektere over de kompetencer, de har tilegnet sig via indsatsen. Følgende afsnit vil derfor indlede med at teste nødvendighedsmekanismens påvirkning på indsatsens forventede kortsigtede outcome; tilegnelsen af kompetencer, hvorefter den testes på mellemsigtede outcome i form af øget empowerment og en integreret organisationskultur, for at slutte af med at teste korrelationen med det langsigtede outcome; mental sundhed og sygefravær.

Kortsigtet outcome

Følgende afsnit har til hensigt at teste, hvorvidt og hvordan oplevelsen af nødvendighed korrelerer med tilegnelsen af viden og kompetencer til at kunne håndtere og forebygge problemer med det psykiske arbejdsmiljø.

Som Bilag 32 indikerer, synes nødvendighedsmekanismen ikke at være årsagen til, hvorvidt ledelsen og medarbejderne tilegner sig ny viden på baggrund af den rådgivning, Cabi har leveret til de tre virksomheder. Det betyder, at den umiddelbare programeffekt i form af en øget organisatorisk viden ikke sker som følge af, at ledelsen og medarbejderne oplever en 'brændende platform'. Når korrelationen sammenholdes med de foretagne medarbejderinterviews, bekræftes denne tendens. Medarbejder 2A beskriver følgende:

“ *Der har været mere behov for det før end nu (...) Det er sjældent, at sådan nogle (konsulenter, red.) kommer med noget, som man ikke ved (...) Der var selvfølgelig nogle ting, hvor man tænker: nu ved jeg, hvorfor han reagerer som han gør, når jeg reagerer som jeg gør* (Bilag 16, s. 84).

Ud fra citatet synes der ikke at være en sammenhæng nødvendighedsmekanismen og den selvvaluerede viden imellem, hvilket potentielt kan tilskrives medarbejdernes manglende oplevelse af, at der er behov for at forbedre trivslen. Dette bekræftes af Medarbejder 1C:

“ *Der vil jo altid være plads til forbedringer (...) Konsulenten kom ind på det, altså nogle af de forskellige tegn, en kollega kunne have, hvis de mistrives. Jeg kan dog ikke huske dem for at være helt ærlig* (Bilag 19, s. 114).

Der vurderes omvendt, at nødvendighedsmekanismen er virksom, når den sættes i relation til ledelsens og de HR-ansvarliges tilegnelse af viden og kompetencer. Eftersom disse aktører er initiativtagere til nye lokale forbedringer af det psykiske arbejdsmiljø, formodes antagelsen fra programteorien stadig at være afgørende i relation til ledelsen og HR-ansvarlige. At nødvendighedsmekanismen primært skaber viden blandt disse aktører, bekræftes ved følgende citat fra HR-ansvarlig B: “*Vi har ikke haft nok viden (...) Det er først noget, vi er blevet opmærksomme på nu, fordi det er gået så godt. Hvis der ikke har været behov for det, så behøver man ikke revolutionere det hele*” (Bilag 22, s. 142). Forud for erhvervelsen af kompetencer, anses det derfor som afgørende for ledelsen og de HR-ansvarlige, at der er et tydeligt behov for at forbedre trivslen, da organisationsforandringer som udgangspunkt ikke opfattes positivt.

Mellemsigtet outcome

Opbygningen af empowerment til at gøre brug af ovennævnte kompetencer blandt ledelsen og medarbejderne repræsenterer i ‘Tag hånd om trivslen’ det mellemsigtede outcome. Herigennem skabes mulighed for en organisationskultur, som fungerer som ‘social lim’, og hvor den nyerhvervede viden indlejres i den eksisterende praksis. Afsnittene nedenfor retter fokus mod disse outcomes.

Tabel 5 – Korrelation mellem nødvendighedsmekanismen og empowerment-indekset

	Empowerment-indekset	P-værdi	N=
Nødvendighedsmekanismen	-0,177*	0,108	84

* Tabellen anvender Spearman's korrelationskoefficient, da nødvendighedsmekanismen er ordinalskaleret

I tabellen kan korrelationskoefficienten aflæses til -0,18, hvilket indikerer en svag negativ sammenhæng mellem oplevelsen af nødvendighed og empowerment. Denne negative samvarians er forventelig, da medarbejdernes oplevelse af, at der er behov for at forbedre trivslen, er udformet som en indikator for nødvendighedsmekanismen. Derfor vil de medarbejdere, der oplever det som nødvendigt at forbedre det psykiske arbejdsmiljø, ligeledes være de medarbejdere, som i mindst omfang formår at identificere og handle på mistrivsel. P-værdien er imidlertid på 0,108, hvorfor denne korrelation ikke med sikkerhed kan betegnes som statistisk signifikant. Hvis sammenhængen omvendt testes mellem nødvendighedsmekanismen og indikatoren omhandlende graden af, hvorvidt respondenterne er i stand til at se, hvis kolleger mistrives, bliver den negative sammenhæng statistisk signifikant. Det er således den anden indikator for empowerment, som refererer til, hvorvidt respondenterne er bevidst om, hvad vedkommende skal gøre, hvis en kollega mistrives, som i specialet afvises. Dette betragtes imidlertid som et forventeligt outcome, da de små og mellemstore virksomheder generelt mangler viden og struktur for arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø, hvilket sandsynligvis er årsagen til en manglende sammenhæng mellem nødvendighedsmekanismen og den anden indikator for empowerment.

Tendensen fra ovenstående korrelation afspejles i specialets medarbejderinterviews, hvortil Medarbejder 2C forklarer: “(...) det kræver, at man ser hinanden mere end en gang hvert halve år (...) Jeg ville spørge ind til, om han har det godt (...) Det er svært. Alle siger ikke lige meget” (Bilag 20, s. 122). Hvorvidt medarbejderne er i stand til at identificere mistrivsel blandt kollegaer, afhænger således af den forudgående relation til vedkommende, hvilket understøttes af Medarbejder 2B:

“ Hvis det er nogen, jeg taler med indimellem, så kan jeg ikke se det med det samme. Jo mere man kender sine kollegaer og er sammen med dem og kender dem og ved, hvordan de opfører sig normalt, desto nemmere er det at se, hvis de ikke opfører sig som de plejer (Bilag 19, s. 105).

Den negative sammenhæng mellem nødvendighedsmekanismen og empowerment kan således være udtryk for, at medarbejderne ikke formår at konfrontere mistrivlsen blandt kollegaerne på trods af, at Cabi har formidlet værktøjer til identificering og håndtering af mistrivsel. Denne antagelse bekræftes af HR-ansvarlig C:

“ (...) jeg kan jo godt høre, når man er til kursus og får beskrevet nogle ting, så sidder [man] og tænker, at det også er rigtigt. Det er godt at blive opmærksom. Jeg ved ikke, hvor meget de (medarbejderne, red.) ved (Bilag 23, s. 150).

Ovenstående antyder således, at nødvendighedsmekanismen medvirker til at opbygge en vis empowerment i virksomhederne til navnlig at identificere mistrivsel blandt nære kolleger. I forlængelse heraf er hensigten med ‘Tag hånd om trivlsen’, at kulturen i højere grad forbindes og integreres. Nedenfor kortlægges sammenhængen mellem nødvendighedsmekanismen og udviklingen af et kulturgrundlag, som i højere grad relaterer løsningen af problemerne til virksomhedernes hverdagspraksis og skaber socialt fællesskab, hvori medarbejderne udøver et medansvar for hinandens mentale sundhed.

Tabel 6 – Korrelation mellem nødvendighedsmekanismen og organisationskultur-indekset

	Organisationskultur-indekset	P-værdi	N=
Nødvendigheds-mekanismen	-0,267*	0,014	84

* Tabellen anvender Spearman's korrelationskoefficient, da nødvendighedsmekanismen er ordinalskaleret

Som tabellen indikerer, er der en moderat negativ sammenhæng mellem nødvendighedsmekanismen og en integreret organisationskultur, da korrelationskoefficienten angiver en værdi på -0,27, samtidig med at denne er statistisk signifikant. Det betyder, at jo større behov, medarbejderne angiver, at virksomheden har for at forbedre trivlsen, desto mindre integreret opleves organisationskulturen. Ved denne korrelation er det væsentligt at have risikoen for spuriøse sammenhænge in mente – navnlig da mekanismen, som beskrevet tidligere, ikke formår at medvirke til en større viden om forebyggelse og håndtering af problemer med det psykiske arbejdsmiljø. Hvad der omvendt kan udledes er, at behovet for øget trivsel i moderat grad negativt samvarierer med indikatoren omhandlende medarbejdernes oplevelse af en kultur, hvor mistrivsel kan drøftes med den nærmeste leder. Der vurderes at være ræson i denne kausalitet, som går fra nødvendighedsmekanismen til en mere integreret kultur. På den ene side må det formodes, at en

fragmenteret kultur ligeledes kan medvirke til, at arbejdsmiljøforbedringer bliver nødvendigt. På den anden side, betragtes mekanismen i specialet dog som årsag til en mere integreret kultur, da der gennem erhvervelsen og anvendelsen af kompetencer fra Cabi's rådgivning, foretages forandringer i virksomhedernes kultur.

Medarbejderne udtrykker en oplevelse af, at når et behov opstår, er det ikke en del af praksis eller inden for standarderne for adfærden at gå til den nærmeste leder. Denne tendens bekræftes overordnet set ved de kvalitative interviews. Medarbejder 1C beskriver blandt andet:

“ (...) vi er jo et fag (håndværksbranchen, red.), der brokker os til hinanden i stedet for at gå til ledelsen. Der er nogen, som ikke er gode til at gå ind til ledelsen og ligesom fortælle, hvad der går dem på (Bilag 19, s. 109).

Den manglende oplevelse af en kultur med åben dialog og normer, der integrerer håndteringen af trivselsproblematikker i det daglige arbejde, understreges samtidig af Medarbejder 2B:

“ Det handler meget om ens nærmeste leder, mellemlederen, som fokuserer på, at man bare laver noget socialt internt (...) Personligt synes jeg, at det ødelægger dynamikken og skaber en følelse af, at nogen er bedre end andre, når andre har større omsætning (...) Jeg synes, det er meget usundt. Jeg synes, man burde se det i en helhed (Bilag 18, s. 103).

Ovenstående citater bekræfter således, at jo større nødvendighed, medarbejderne oplever, desto mere fragmenteret karakteriserer medarbejderne organisationskulturen. Dette vurderes at være et udtryk for, at når medarbejderne ikke identificerer arbejdsmiljøproblemer, oplever de ej heller kulturen som fragmenteret.

Langsigtet outcome

I afsnit 7.3.3 identificeres en forbedret mental sundhed, og på baggrund heraf, et mindsket korttids- og langtidssygefravær som slutmålene for 'Tag hånd om trivslen'. Følgende afsnit har til hensigt at teste, hvilken indvirkning nødvendighedsmekanismen har på disse langsigtede outcomes, hvilket sker ved brug af korrelationsanalyse og regressionsanalyse.

Tabel 7 – Korrelation mellem nødvendighedsmekanismen og WHO-5-trivselsindekset

	WHO-5-trivselsindekset	P-værdi	N=
Nødvendighedsmekanismen	-0,307*	0,005	84

* Tabellen anvender Spearman's korrelationskoefficient, da nødvendighedsmekanismen er ordinalskaleret

I specialet anvendes den validerede WHO-5-skala til at måle mental sundhed ud fra trivsel og velbefindende. Som et generisk måleinstrument, har skalaen til hensigt at kortlægge de følelsesmæssige aspekter af mental sundhed, hvorfor indekset relaterer sig til respondenternes oplevelser. Som korrelationskoefficienten på -0,31 indikerer, så er sammenhængen mellem nødvendighedsmekanismen og mental sundhed stærkt negativ, samtidig med at denne er højsignifikant. Det vil sige, at når medarbejderne angiver en høj grad af nødvendighed for forbedring af trivslen, er WHO-5-scoren for deres egen mentale sundhed lav. Dette resultat er forventeligt, da en oplevelse af nødvendighed i et vist omfang kan betragtes som et udtryk for tilstanden af arbejdsmiljøet i virksomhederne. Derfor formodes mekanismen ligeledes at korrelere negativt med igangsættelsen af arbejdsmiljøforbedringer med henblik på at øge den mentale sundhed. Grundet en væsentlig risiko for spuriøse sammenhænge er der dog foretaget en regressionsanalyse, som kontrollerer for baggrundsvariable såsom uddannelse, virksomhedstype, jobfunktion og alder (Bilag 37). Heri bekræftes den statistisk signifikante tendens fra ovenstående korrelation. Det kan samtidig konstateres, at når nødvendighedsmekanismen stiger med én enhed, så falder WHO-5-trivselsindekset for medarbejdere med 'folkeskole eller ungdomsuddannelse' som højest gennemførte uddannelse, når disse medarbejdere sættes i relation til medarbejdere med 'videregående uddannelse'. Det er således medarbejderne med den laveste uddannelsesgrad, der ligeledes rangerer lavest på trivselsindekset, hvilket kan være et udtryk for, at lavtuddannede har svagere sociale netværk end højtuddannede (se mere i afsnit 8.3.2). Virksomhed A er ydermere den arbejdsplads, hvor medarbejderne har den laveste score på WHO-5-skalaen, når der kontrolleres for motivation, uddannelse, jobfunktion og alder, hvilket blandt andet kan skyldes det høje arbejdspress, medarbejderne udtrykker at have i denne virksomhed (se mere i afsnit 8.3.4).

I programteorien opstilles en antagelse om, at indsatsen virker bedre blandt de virksomheder, som har størst "smerte" – således blandt de virksomheder, som oplever de største problemer med det psykiske arbejdsmiljø. Antagelsen baseres på, at disse virksomheder er mere tilbøjelige til at igangsætte initiativer, som på sigt kan øge den mentale sundhed. Derfor vil

nødvendighedsmekanismen på lang sigt være positivt forbundet med mental sundhed, såfremt der igangsættes virksomme lokale initiativer.

De primære problemer i Virksomhed A bliver i programteorien udledt som stress og arbejdspress blandt de ansatte. Denne opfattelse kommer blandt andet til udtryk ved følgende citat fra Medarbejder 2A:

“ En overgang havde vi to-tre stykker, som var stressramte, så det var én af grundene til, at Cabi kom på banen (...) vi har alle sammen travlt, så det (fokus på trivslen, red.) er nok noget, som bliver skubbet i baggrunden (Bilag 16, s. 84).

I forlængelse heraf udtrykker Medarbejder 1A, at virksomhedens behov for forbedring af arbejdsmiljøet er steget: “I og med, at der har været en eskalering i medarbejderstaben og organisatorisk, så synes jeg, at arbejdsmiljøet har ændret sig væsentligt fra, hvad det var før i tiden” (Bilag 15, s. 79). Medarbejderne i Virksomhed A angiver således et behov for at forbedre trivslen, hvilket korrelerer med, at samme medarbejdere rangerer lavere på WHO-5-trivselsindekset end medarbejderne i både Virksomhed B og Virksomhed C. Virksomhed A har således et potentiale for på sigt at skabe en høj trivsel, da blandt andet stress-sygemeldingerne medvirker til at skabe en brændende platform for virksomheden.

Til sammenligning er problemerne i Virksomhed B særligt relateret til en manglende videnskæssig struktur for arbejdet med trivslen og sygefraværet, samt til en relativ fragmenteret organisationskultur. Medarbejder 2B beskriver følgende om trivslen og kulturen i virksomheden: “I nogle afdelinger kan den indbyrdes dialog, synergien eller tonen være forholdsvis passiv aggressiv. Tonen kan godt være lidt smålig” (Bilag 18, s. 99). Herved betones et behov for en forbedring af trivslen mellem kollegaer, da dette har indvirkning på den personlige trivsel. Trods dette, scorer Virksomhed B fortsat højest på WHO-5-trivselsindekset. Tilsammen anses problemerne i virksomheden som af en kompleks karakter, samtidig med at ledelsen og de HR-ansvarlige ikke i samme omfang eksplicit italesætter disse problemer. Dette bekræfter førnævnte antagelse, som opstilles i programteorien, da virksomheden som udgangspunkt har en relativ høj trivsel, hvorfor der er et mindre potentiale for at forbedre trivslen fremadrettet.

Udgangspunktet for Virksomhed C stemmer i høj grad overens med udgangspunktet i Virksomhed A. Problemerne i virksomheden beror primært på en mangel på viden om forebyggelse af trivselsproblemer samt de personlige og økonomiske omkostninger forbundet med

sygemeldinger. HR-ansvarlig C beskriver følgende: “(...) *det var rigtig fint at få Cabi til at komme og fortælle om, hvad det er, man skal være opmærksom på som kollega og som team, og så håbe på, at folk de vil åbne sig lidt mere op*” (Bilag 23, s. 144). Medarbejder 1C tilføjer hertil: “(...) *vi er i en branche, hvor der er enormt travlt (...) Vi er en af de brancher i Danmark med allermest sygefravær*” (Bilag 19, s. 110). Af afsnit 8.3.4 fremgår det, at Virksomhed C har det højeste sygefravær af alle tre virksomheder, hvilket ifølge Medarbejder 1C kan være udtryk for den generelle travlhed i bygge- og anlægsbranchen. I Virksomhed C synes den mentale sundhed at have en synlig påvirkning på virksomhedens omkostninger, forbundet med sygefravær, og på samværet mellem medarbejderne. Således har Virksomhed C en større oplevelse af nødvendighed, hvilket antages på sigt at kunne resultere i en højere trivsel, såfremt de lokale initiativer videreføres og indarbejdes i de daglige rutiner.

På trods af den negative sammenhæng mellem nødvendighedsmekanismen og den mentale sundhed, formodes oplevelsen af en nødvendighed i højere grad på sigt at skabe en virkning på trivslen i Virksomhed A og Virksomhed C. Dette fordi virksomhederne italesætter problemerne og eksplicit kan aflæse disse i virksomhedernes omkostninger. Derfor formodes en høj score på nødvendighedsmekanismen på nuværende tidspunkt at resultere i flere lokale initiativer og dermed en bedre mental sundhed på lang sigt. Hvorvidt denne tendens ligeledes gør sig gældende i henhold til antallet af sygefraværsdage, er omdrejningspunktet nedenfor.

Som korrelationskoefficienten på 0,14 antyder i Bilag 32, er der en svag positiv sammenhæng, hvilket indebærer at en stigning i behovet for at forbedre trivslen, medfører en stigning i sygefraværsdage. Sammenhængen er imidlertid ikke statistisk signifikant, hvorfor nødvendighedsmekanismen ikke umiddelbart skaber en forandring i henhold til antallet af sygefraværsdage. Kontrolleret for uddannelsesbaggrund, virksomhedstype, jobfunktion og alder, bekræfter en supplerende regressionsanalyse (Bilag 38), at sammenhængen mellem nødvendighedsmekanismen og antallet af sygefraværsdage er positiv, omend denne ej heller er statistisk signifikant. Imidlertid rangerer Virksomhed C betydeligt højere end Virksomhed A, når der kontrolleres for de resterende variable, hvilket er en statistisk signifikant forskel.

Nødvendighedsmekanismen, og særligt målingen heraf, kan ydermere underlægges kritik i specialet. Med henblik på meningsfuldt at indfange mekanismen i medarbejderundersøgelsen, er denne konstrueret af indikatorer på behov, hvilket har vist sig som uhensigtsmæssigt, da der herved opstår en gensidig kausalitet mellem mekanismen og de langsigtede outcomes i indsatsen. Dette

skyldes, at behovet for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø bliver et udtryk for netop de langsigtede outcomes og ikke alene af oplevelsen af nødvendighed. Lav målingsvaliditet bidrager således til usikre resultater ved denne mekanisme, der dog trods alt fortsat vurderes som en afgørende mekanisme i specialet, hvilket ligeledes konstateres i de kvalitative interviews.

8.2.2 Virker 'intrinsisk motivation' på outcome?

Som kortlagt i ovenstående afsnit, kan nødvendighedsmekanismen ikke entydigt fastslås som virksom for medarbejderne, men snarere som virksom for ledelsen og HR-ansvarlige. Følgende afsnit har derfor til hensigt at undersøge, hvorvidt mekanismen 'intrinsisk motivation', som i programteoriens afsnit 7.4.1 blev identificeret, er medvirkende til opnåelse af de forventede outcomes. Til forskel fra nødvendighedsmekanismen, er der konstrueret et indeks af intrinsisk motivation, som indeholder i alt fem indikatorer på de tre teoretiske parametre; autonomi, kompetence og tilhørsforhold.

Kortsigtet outcome

Følgende afsnit har til hensigt at teste, hvorvidt og hvordan motivationsmekanismen korrelerer med tilegnelsen af kompetencer til at kunne håndtere og forebygge problemer med det psykiske arbejdsmiljø.

Tabel 8 – Korrelation mellem motivationsmekanismen og tilegnelsen af kompetencer

	Tilegnelse af kompetencer	P-værdi	N=
Motivation-mekanismen	0,349*	0,001	84

** Tabellen anvender Spearman's korrelationskoefficient, da 'tilegnelse af kompetencer' er en ordinalskaleret variabel*

Som korrelationskoefficienten på 0,35 indikerer, er der en stærk positiv sammenhæng mellem motivationsmekanismen og medarbejdernes viden om, hvordan trivslen kan forbedres på arbejdspladsen. De tre psykologiske behov for intrinsisk motivation er således at betragte som en samlet essentiel mekanisme, som medvirker til en viden om håndtering og forebyggelse af mistrivsel, hvilket ydermere er højsignifikant. Navnlig indikatorerne omhandlende ledelsens kompetencer og graden af ressourcer til at håndtere arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø (kompetence-behovene) er korreleret med medarbejdernes selvvaluerede viden.

Hvis korrelationen sammenholdes med de foretagne medarbejderinterviews, ses en overensstemmende tendens. Medarbejder 2B forklarer følgende ledelsens motivation til arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø:

“Jeg håber, det er af lyst, men også fordi, at de har et moralsk kompas (...) Altså at medarbejderne er tilfredse. Det er det, der skaber en sund virksomhed. Men de har jo så ikke meldt ud, at de har gået til Cabi (...) Men det (viden om trivsel, red.) er ikke noget, jeg kan takke min arbejdsplads for. Det er noget, jeg har lært mig selv (Bilag 18, s. 105).

Herudfra kan der identificeres væsentlige spuriøse sammenhænge, da Cabi's formidling af viden til Virksomhed B endnu ikke eksplicit er viderebragt til medarbejderne. Derfor vurderes det, at viden om det psykiske arbejdsmiljø på medarbejderniveau formentlig er afhængig af en intrinsisk motivation, omend det er mere usikkert, hvorvidt Cabi spiller en rolle i tilvejebringelsen af denne viden. Samme synes at gøre sig gældende i Virksomhed A og Virksomhed C, hvor HR-ansvarlig A eksempelvis fremstiller følgende: ”Cabi har bidraget 10-15% vil jeg sige. Der er ikke ligefrem kommet noget nyt, men vi har fået mere fokus på det” (Bilag 21, s. 131). Trods Cabi's værktøjer og rådgivning ikke eksplicit formidles til medarbejderne, forventes det, at ledelsen og HR-personalet opbygger en viden, som gradvis implicit implementeres nedad i organisationen, hvilket har potentiale for særligt at fremme mægtiggørelses-aspektet i empowerment.

Mellemsigtet outcome

Medarbejderne forventes således at ræsonnere og handle med afsæt i den viden og de kompetencer, der er opbygget i virksomhederne, hvilket formodes at bevirke empowerment, hvilket testes nedenfor.

Tabel 9 – Korrelation mellem motivationsmekanismen og empowerment-indekset

	Empowerment-trivselsindekset	P-værdi	N=
Motivationsmekanismen	0,193*	0,079	84

* Tabellen anvender Pearson's korrelationskoefficient, da variablerne er intervalskalerede

Som det fremgår af koefficienten (0,19), er der en svag positiv sammenhæng mellem intrinsisk motivation og empowerment, hvilket er statistisk signifikant. Til forskel fra nødvendighedsmekanismen, synes motivationsmekanismen at medvirke til, at medarbejderne formår at identificere, handle og reflektere over problemer relateret til det psykiske arbejdsmiljø. Cabi's rådgivning til virksomhederne formodes derfor at bevirke, med opnåelsen af det kortsigtede outcome, at 'mægtiggøre' medarbejderne, således rammerne for faktiske forandringer skabes for den enkelte og fællesskabet. Hvorvidt medarbejderne efterfølgende 'myndiggøres', hvilket er den anden dimension af empowerment-begrebet, er omdrejningspunktet for den anden indikator. Myndiggørelse drejer sig i specialet om, hvorvidt medarbejderne responderer, når de identificerer mistrivsel blandt kollegaer. Korrelationskoefficienten bekræfter hertil en signifikant og moderat positiv sammenhæng (0,22), hvilket antyder at medarbejderne formår at udnytte de kvalifikationer og ressourcer, der er stillet dem til rådighed.

De foretagne medarbejderinterviews afspejler tendensen fra ovenstående koefficienter. Medarbejder 2B forklarer følgende om motivationen til at handle, når en kollega mistrives: *"Det kræver, at man kender tegnene (...) Nogle kollegaer er også mere indelukkede end andre, så de er sværere at læse som personer end andre. Det kommer an på, hvor tæt jeg er på vedkommende"* (Bilag 18, s. 105). Medarbejderen betoner herved vigtigheden af kompetence-aspektet i den intrinsiske motivation, og sætter indirekte dette i relation til myndiggørelse. HR-ansvarlig B italesætter lignende sammenhæng mellem motivation og empowerment:

"Vi har ikke haft nok viden (...) jeg er blevet klogere siden, og fundet ud af, at det første tegn på stress er at sige, at man godt kan klare det selv. Allerede der har jeg fået en god evne til at spotte ting (Bilag 22, s. 142).

Udover vigtigheden af kompetence-aspektet, fremhæver medarbejderne og de HR-ansvarlige, tilhørsforholdet, og således den forudgående relation, som er essentielt for opbygningen af empowerment til at gøre brug af den viden og de kompetencer, Cabi har formidlet. Hvorvidt denne evne til at identificere og handle på problemerne med det psykiske arbejdsmiljø indlejres i organisationskulturen, er omdrejningspunktet nedenfor.

Tabel 10 – Korrelation mellem motivationsmekanismen og organisationskultur-indekset

	Organisationskultur-trivselsindekset	P-værdi	N=
Motivationsmekanismen	0,545*	0,000	84

* Tabellen anvender Pearson's korrelationskoefficient, da variableerne er intervalskalerede

Som korrelationskoefficienten på 0,55 indikerer, er der en stærk positiv sammenhæng mellem motivationsmekanismen og en mere integreret organisationskultur, hvilket desuden kan betegnes som højsignifikant. Intrinsisk motivation kan derfor anses som en afgørende mekanisme med indvirkning på i hvilken grad, kulturen opleves som 'social lim'. Kausalsammenhængen anses ydermere som forventelig, da særligt tilhørsforhold-aspektet formodes at gå forud for skabelsen af en mere integreret og forbundet kultur. Samtlige indikatorer under organisationskultur-indekset korrelerer med motivationsmekanismen, omend indikatoren omhandlende medarbejdernes oplevelse af at kunne tale med nærmeste leder om trivsel er under størst påvirkning af motivationsmekanismen (0,59). Dette anses som et udtryk for, at tilhørsforholdet under den intrinsiske motivation særligt bidrager til en tættere relation mellem ledelse og medarbejdere.

Ovennævnte sammenhæng bekræftes blandt andet af HR-ansvarlig A, som forklarer følgende: ”Jeg tror, netop efter Cabi er kommet til, at vi er blevet mere motiverede for at huske at kigge på [vores] kollegaer. Vi taler mere sammen på tværs” (Bilag 21, s. 130). Informanten begrundet dette med en stigende opmærksomhed på det sociale aspekt, da virksomheden førhen har været præget af stress-sygemeldinger og et højt sygefravær. I Virksomhed B betragtes arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø i højere grad som afkoblet hverdagspraksis – Medarbejder 2B illustrerer: “(...) der har været nogle sporadiske mails hist og her. Sporadiske oplæg. Det er ikke en ny strategi, der skal modarbejde mistrivsel. Det er ikke sådan, jeg oplever, at ledelsen virkelig er begyndt at arbejde på vores trivsel” (Bilag 18, s. 105). Virksomhed B præges derfor delvist af en fragmenteret struktur, hvor afdelinger kendetegnes ved silomentalitet, og hvor kapacitetsopbygning og vidensdeling foregår internt mellem bestemte medarbejdergrupper. Denne tendens stemmer overens med opfattelsen hos HR-ansvarlig B: “(...) jeg synes, det er svært for fællesskabet at holde sammen. Jeg tror, de (medarbejderne, red) har været mest motiverede for at holde det i afdelinger, men på tværs af organisationen har det ikke været så godt” (Bilag 22, s. 140). Ud fra citaterne, fremhæves tilhørsforhold-dimensionen som essentiel i udviklingen af en mere integreret organisationskultur, hvor trivslen indtænkes i virksomhedernes praksis.

Langsigtet outcome

Motivationsmekanismen har, som gennemgået i ovenstående afsnit, en væsentlig indvirkning på opnåelsen af både det kort- og mellemsigtede outcome. Følgende afsnit har derfor til hensigt at kortlægge, hvorvidt intrinsisk motivation er en virksom mekanisme i henhold til opnåelsen af slutmålene for indsatsen; forbedret mental sundhed og et mindsket sygefravær.

Tabel 11 – Korrelation mellem motivationsmekanismen og WHO-5-trivselsindekset

	WHO-5-trivselsindekset	P-værdi	N=
Motivationsmekanismen	0,403*	0,000	84

* Tabellen anvender Pearson's korrelationskoefficient, da variablerne er intervalskalerede

Ovenstående tabel antyder, med en korrelationskoefficient på 0,40, en stærk positiv og højsignifikant korrelation mellem den intrinsiske motivation og WHO-5-trivselsindekset, hvilket indikerer at motivationen er en væsentlig mekanisme i opnåelsen af en bedre mental sundhed. Dette er et forventeligt resultat, da indikatorerne på intrinsisk motivation er konstrueret på baggrund af SDT-perspektivet, som beror på behovsteori, hvorfor motivationen og trivslen begge måles på et psykologisk plan. Grundet en betydelig risiko for spuriøse sammenhænge, udføres der en supplerende regressionsanalyse, som kontrollerer for baggrundsvARIABLE såsom uddannelse, virksomhedstype, jobfunktion og alder (Bilag 39). Regressionsanalysen viser, at en stigning på én enhed i motivationsindekset, øger scoren på trivselsindekset med 0,43, hvilket er statistisk signifikant. Dette er et forventeligt udfald, da autonomi, kompetence og tilhørsforhold alle måler psykologiske faktorer, hvilket ligeledes gør sig gældende med WHO-5-trivselsindekset. Medarbejdere, som har 'folkeskole eller ungdomsuddannelse' som højest gennemførte uddannelse, scorer ydermere, sammenlignet med medarbejdere med en videregående uddannelse, statistisk signifikant lavere på trivselsindekset, når der kontrolleres for motivation, virksomhed, stilling og alder.

At intrinsisk motivation kan betragtes som en mekanisme, der skaber positiv forandring i medarbejdernes mentale sundhed, kan ligeledes iagttages i de foretagne medarbejderinterviews. Flere informanter betoner vigtigheden af, at ledelsen ser det som en lyst og ikke en pligt at forbedre trivslen i virksomhederne, hvorfor autonomi-aspektet implicit fremhæves – Medarbejder 1B forklarer: "Det er vigtigt for trivslen, at de (ledelsen, red.) har lyst til det (...) Jeg tror, de gør det, fordi det er vigtigt for dem at se os glade og at vi bliver her" (Bilag 17, s. 95). Det frivillige aspekt

af arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø vurderes derfor i specialet som afgørende for, at medarbejderne opfatter ledelsens motivation til arbejdet som lystbaseret. Da Cabi's rådgivning hverken er styret eller kontrolleret udefra, bekræftes programteoriens antagelse om, at ledelsens autonomi i arbejdet er essentiel for leveringen af de forventede langsigtede outcomes.

Afslutningsvis er der foretaget en korrelation motivationsmekanismen og antallet af sygefraværdsdage imellem (Bilag 34). Som tabellen viser, kan ingen nævneværdig sammenhæng mellem mekanismen og sygefraværet konstateres, hvorfor andre forhold med indvirkning på andelen af sygefraværdsdage blandt medarbejderne synes at gøre sig gældende. For at undersøge dette forhold, foretages en supplerende regressionsanalyse (Bilag 40), som bekræfter en manglende sammenhæng. Imidlertid kan der konstateres en statistisk signifikant forskel i antallet af sygefraværdsdage mellem Virksomhed A og Virksomhed C, hvor sidstnævnte gennemsnitligt har 4,7 flere fraværdsdage end førstnævnte, når der kontrolleres for motivation, uddannelse, jobfunktion og alder.

8.2.3 Virker 'socialisering' på outcome?

I programteoriens afsnit 7.4.3 identificeres 'socialisering' som en afgørende mekanisme i forandringen og understøttelsen af organisationskulturen. Socialisering anses dog ikke som et forhold, der øver indflydelse på, hvorvidt ledelsen og medarbejderne tilegner sig kompetencer og øger deres empowerment. I det følgende afsnit testes socialiseringsmekanismen derfor ikke på det kortsigtede outcome eller på empowerment i det mellemsigtede outcome.

Mellemsigtet outcome

Socialisering imellem medarbejderne forventes at medvirke til en mere integreret organisationskultur, hvor medansvar for hinandens mentale sundhed er en del af virksomhedernes normer og værdier. Nedenfor testes denne relation.

Tabel 12 – Korrelation mellem socialiseringsmekanismen og organisationskultur-indekset

	Organisationskultur-indekset	P-værdi	N=
Socialiseringsmekanismen	0,619*	0,000	84

** Tabellen anvender Pearson's korrelationskoefficient, da variablerne er intervalskalerede*

Som tabellen indikerer, forekommer der en stærk positiv sammenhæng mellem socialiseringsmekanismen og organisationskultur-indekset. Der vurderes i specialet at være ræson i denne korrelation, idet socialisering kan betragtes som en typisk strategi til at skabe forandringer i kulturen. Mekanismen synes derfor at medvirke til videreudvikling af normerne, således medansvaret og opmærksomheden på medarbejdernes trivsel i højere grad bliver en integreret del af praksis og hverdagshandlingerne. For at indsatsen skal have en hensigtsmæssig virkning, fordrer det en implicit læringsproces i interaktionen mellem medarbejderne, hvor viden og kompetencer aktiveres. Nye dynamikker og adfærdsmønstre i socialiseringen skal derved ændre kulturen fra et stadie, hvor denne er fragmenteret – på hvilken måde Medarbejder 2B blandt andet karakteriserer kulturen:

“ *Der er kliker. Nogle afdelinger holder sig kun til sig selv, mens andre blander sig på tværs af afdelinger. Personligt synes jeg, at det er en skam, [da] det ødelægger dynamikken og det sociale. Det er blevet meget ‘os og dem’* (Bilag 18, s. 103).

Ved dette outcome kan der ud fra de foretagne medarbejderinterviews observeres en betydelig forskel på tværs af Virksomhed A, B og C. Medarbejder 2C karakteriserer eksempelvis kulturen på følgende vis:

“ *Det er stærkt. Jeg har noget tilfælles med mange af dem. Vi er gode til at hjælpe hinanden, og spørge ind til, hvis vi har det skidt (...) Vi kan godt lave noget fis med hinanden på kryds og tværs (...) de fleste er med på de ting, der bliver lagt op til* (Bilag 20, s. 121).

Til forskel fra både Virksomhed B og C, udtrykker Medarbejder 2A følgende om kulturen på tværs i virksomheden: “*Generelt er den god, fornuftig og høflig (...) Jeg kan ikke sige, at det er rigtig godt eller rigtig skidt*” (Bilag 16, s. 91). Hvorvidt organisationskulturen opfattes som integreret eller fragmenteret differentierer således betydeligt mellem virksomhederne. Ikke desto mindre synes socialiseringsmekanismen at virke integrerende på medarbejderne, hvilket potentielt styrker fællesskabet og en kollektiv konsensus i virksomhederne på sigt. På den måde kan socialiseringen fungere som afsæt til at dæmme op for en kultur med fælles identitet og meningsmønstre. Målt kvantitativt er det imidlertid Virksomhed A, der rangerer lavest på organisationskultur-indekset, hvilket er en statistisk signifikant forskel fra både Virksomhed B og C (Bilag 43).

Langsigtet outcome

Følgende afsnit har til hensigt at teste, hvilken indvirkning socialiseringsmekanismen har på de to langsigtede outcome; forbedret mental sundhed og et mindsket sygefravær, hvilket foretages ved brug af korrelationsanalyse og regressionsanalyse.

Tabel 13 – Korrelation mellem socialiseringsmekanismen og WHO-5-trivselsindekset

	WHO-5-trivselsindekset	P-værdi	N=
Socialiseringsmekanismen	0,602*	0,000	84

* Tabellen anvender Pearson's korrelationskoefficient, da variableerne er intervalskalerede

Som det kan aflæses i ovenstående tabel, er der en stærk positiv korrelation mellem socialiseringsmekanismen og medarbejdernes score på WHO-5-trivselsindekset. Socialiseringen synes derved at være den mekanisme med størst effekt på slutmålet for 'Tag hånd om trivslen', hvilket er statistisk signifikant. Med afsæt i programteorien, er denne kausalsammenhæng forventelig, da socialiseringen som forandringsmekanisme potentielt øger trivslen for medarbejderne. Omvendt kan en høj grad af trivsel ligeledes formodes at påvirke relationsdannelsen og tilknytningen mellem individer, hvorfor kausaliteten samtidig kan gå den anden vej. I specialet betragtes socialiseringen dog som en tilstand, der får medarbejderne til at ræsonnere og på sigt ændre skæve dynamikker og rutiner. Medarbejdernes opmærksomhed på hinandens trivsel er herudover den socialiserings-indikator, der i størst grad medvirker til at øge scoren på WHO-5-trivselsindekset. For at efterprøve denne sammenhæng, foretages en supplerende regressionsanalyse (Bilag 41). Heri fastslås sammenhængen, da en stigning på én enhed på socialiserings-indekset, medvirker til en tilsvarende stigning på WHO-5-trivselsindekset. Det er samtidig værd at bemærke, at medarbejdere med 'folkeskole eller ungdomsuddannelse' rangerer signifikant lavere end medarbejdere med en 'videregående uddannelse' på trivselsindekset, når der kontrolleres for socialisering, virksomhedstype, jobfunktion og alder.

Sammenhængen mellem høj socialisering, stærke relationer og mental sundhed understreges endvidere af samtlige informanter, hvilket eksemplificeres af blandt andet Medarbejder 2C: "Jeg arbejdede tidligere sammen med én, hvor jeg skulle arbejde for tre, det var hårdt. Han var langsom og det ødelægger trivslen rigtig meget (...) Man havde ikke meget lyst til at gå på arbejde" (Bilag 20, s. 120). Samme opfattelse kommer til udtryk ved følgende citat fra Medarbejder 2B: "Vi tager selvfølgelig på arbejde for at få penge, men jeg vil stadig prioritere det sociale og kollegerne og

så have lidt færre penge. Man ser kollegerne mere, end man ser sin familie. Personligt er jeg 60/40 i kollegers favør” (Bilag 18, s. 101). Medarbejder 2A udtrykker samme holdning, og beskriver, hvordan en høj trivsel fordrer en relationsdannelse medarbejderne imellem: *”Det påvirker det (trivslen, red.) rigtig meget. Det er jo i det daglige, man tør snakke sammen, og man løfter hovedet fra skrivebordet og kigger på de mennesker, man sidder med. Det er enormt vigtigt*” (Bilag 16, s. 85). Informanterne giver herved ikke alene udtryk for, at socialisering er essentiel for den enkeltes mentale sundhed, men adresserer ligeledes den funktionelle dimension af mental sundhed, hvor medarbejderne bliver i stand til at håndtere dagligdagsrelaterede udfordringer og formår at indgå i sociale sammenhænge og praksisfællesskaber. Hvorvidt socialisering, til forskel fra både nødvendighedsmekanismen og motivationsmekanismen, er virksom i relation til mindskelse af antallet af sygefraværsdage undersøges nedenfor.

En korrelationsanalyse mellem socialiseringsmekanismen og sygefravær antyder, overensstemmende med nødvendighedsmekanismen og motivationsmekanismen, en manglende forbindelse mellem forandringsmekanismen og antallet af sygefraværsdage. Eftersom flere HR-ansvarlige giver udtryk for, at socialisering er essentiel i mindskelsen af korttidsfraværet, foretages der en regressionsanalyse til at kortlægge dette (Bilag 42). Tendensen til en manglende sammenhæng bekræftes dog, samtidig med at analysen viser atter et betydeligt højere sygefravær blandt kortuddannede og i Virksomhed C, når der kontrolleres for de resterende baggrundsvARIABLE.

8.2.4 Korrelation mellem outcomes

I de ovenstående afsnit er relationen mellem henholdsvis nødvendigheds-, motivations-, og socialiseringsmekanismen testet på de kort-, mellem-, og langsigtede outcomes. I følgende afsnit efterprøves korrelationen mellem de tre faser af outcomes.

Tabel 14 – Korrelation mellem kort-, mellem-, og langsigtede outcomes

	Korrelations-koefficient	P-værdi
Kompetencer ↓ empowerment	0,381*	0,000
Empowerment ↓ organisationskultur	0,197**	0,073
Organisationskultur ↓ mental sundhed	0,594**	0,000
Mental sundhed ↓ sygefravær	-0,144**	0,102

* Spearman's korrelationskoefficient anvendes, da 'kompetencer' er en ordinalskaleret variabel

** Pearson's korrelationskoefficient anvendes, da begge variabler er intervalskalerede

Ud fra værdien af de fire korrelationskoefficienter, som fremgår af tabellen, er der en sammenhæng mellem samtlige outcomes, hvorfor kausalkæden i programteoriens outcomes bekræftes. Disse koefficienter repræsenterer signifikante korrelationer på nær mellem mental sundhed og sygefravær, som akkurat overskrider signifikansniveauet på 0,1. Det vurderes ikke desto mindre, at virksomhedernes fokus på at forbedre trivslen på sigt vil medvirke til at nedbringe sygefraværet. Denne sammenhæng har dog ikke har været mulig at fastslå i specialet, da trivselsarbejdet endnu ikke synes at have medvirket til signifikante effekter i sygefraværet. Da de tre mekanismer i specialet i større eller mindre omfang anses som virksomme, betragtes kausalkæden for hele programteorien overordnet set som bekræftet.

8.2.5 Opsummering

Nødvendighedsmekanismen, motivationsmekanismen og socialiseringsmekanismen bekræftes alle i specialet som virksomme mekanismer, som i større eller mindre omfang tilvejebringer de forventede outcomes i 'Tag hånd om trivslen'.

Nødvendighedsmekanismen må alligevel delvist afvises på baggrund af den kvantitative test blandt medarbejderne. De kvalitative interviews synes dog omvendt at verificere oplevelsen af nødvendighed som afgørende blandt ledelsen og HR-personalet. Motivationsmekanismen synes med samtlige tre psykologiske behov at medvirke til en væsentlig opnåelse af både de kort-, mellem-, og langsigtede outcomes. Socialiseringsmekanismen er imidlertid den mekanisme med

størst indvirkning på outcomes, men er dog samtidig den mekanisme med mindst relation til Cabi's rådgivning, hvorfor analysen heraf skal læses med en væsentlig spuriøs sammenhæng in mente.

På tværs af de tre mekanismer, er der identificeret en teorifejl i relation til mindskelsen af sygefravær. Eftersom ingen mekanismer medvirker til en reduktion i sygefraværet, vurderes der sent i kausalkæden at være tale om en teorifejl. Forbedringen af den mentale sundhed kan samtidig ej heller med statistisk signifikans påvises som en medvirkende faktor til mindskelsen af sygefraværet. Som effektmålingen tidligere har angivet, medvirker indsatsen til en reduktion i sygefraværet, hvorfor de medvirkende faktorer, der faciliterer dette outcome, forbliver en black box i specialet. Andre forhold og mekanismer med indvirkning på antallet af sygefraværsdage må derfor være gældende.

8.3 Hvem virker indsatsen for?

Følgende afsnit retter fokus mod, hvem indsatsen virker for. Til dette formål testes, hvordan baggrundsvariable, herunder køn, alder, uddannelsesbaggrund, jobfunktion og virksomhedstype, rangerer på de forventede langsigtede outcomes. Sammenligninger og sikkerhedsintervaller anvendes her til at identificere forskelle i datamaterialet. I specialet gøres der ydermere brug af 'intra-programvariation' til at anskueliggøre, hvorvidt 'Tag hånd om trivslen' virker bedre for nogle medarbejdertyper, og 'inter-programvariation' til at teste, hvordan indsatsen virker på tværs af de tre udvalgte virksomheder.

8.3.1 Køn og alder

Nedenstående afsnit har til hensigt at teste, hvorvidt der henholdsvis i variablene køn og alder er forskelle at observere, når disse testes på de forventede langsigtede outcome; mental sundhed og sygefravær.

Tabel 15 – Parvis sammenligning af køn og mental sundhed

	Gennemsnit	90 % sikkerhedsinterval	N=
Mand	20,56	19,58 – 21,53	61
Kvinde	22,43	20,85 – 24,02	23
	Kontrast	90 % sikkerhedsinterval	P-værdi
Kvinde vs mand	1,88	0,02 – 3,74	0,097

Tabellen anvender pairwise comparisons of means

I ovenstående tabel kan forskellen mellem mænd og kvinders fordeling på WHO-5-trivselsindekset aflæses til 1,88, hvilket indikerer en statistisk signifikant forskel. Begge køn synes at have en relativ høj mental sundhed, hvorved indsatsen ved dette aspekt kan betragtes som en succes for begge køn. Dog kan der observeres en mindre forskel mellem kønnene, da kvinder scorer en anelse højere på WHO-5-trivselsindekset end mænd. Resultatet formodes at være udtryk for, at kvinder i et vist omfang i højere grad formår at sætte ord på deres følelser, og samtidig at kvinder i højere grad handler, når de oplever kollegaer, der udviser tegn på mistriksel. HR-ansvarlig A støtter op om denne antagelse og beskriver følgende: "Mænd hører ikke det samme som kvinder (...) vi kunne nok godt bruge et par kvinder mere til at kunne fornemme, hvad der sker" (Bilag 21, s. 130). I citatet

forklarer HR-ansvarlig A, hvordan kvinder i højere grad kan fornemme, når kollegaer mistrives, og i større omfang agerer på dette. Dog skal der tages højde for, at datasættet udgøres af 73% mænd, hvilket kan give væsentlige skævheder i form af manglende repræsentativitet af kvinder. Forskellen på mænd og kvinders mentale sundhed kan som udgangspunkt være årsagen til forskellen i gruppernes sygefravær i nedenstående tabel.

Tabel 16 – Parvis sammenligning af køn og sygefravær

	Gennemsnit	90 % sikkerhedsinterval	N=
Mand	4,15	2,98 – 5,32	61
Kvinde	1,43	-0,47 – 3,34	23
	Kontrast	90 % sikkerhedsinterval	P-værdi
Kvinde vs. mand	-2,71	-4,95 – -0,47	0,047

Tabellen anvender pairwise comparisons of means

I tabellen kan der aflæses en forskel i angivne sygefraværsdage det seneste år mænd og kvinder imellem. Mænd har i gennemsnit 4,15 sygefraværsdage, mens kvinder blot angiver 1,43, hvilket er en statistisk signifikant forskel. Det kan altså konstateres, at mænd har 2,71 flere fraværsdage, hvilket umiddelbart stemmer overens med ovenstående fordeling på trivselsindekset mellem kønnene. Det skal dog holdes in mente, som ovenfor fastslået, at der er overvægt af mænd, hvilket også i denne forbindelse kan give skævheder. Selvom der synes at være en sammenhæng mellem køn og sygefravær, må det antages, at køn ikke i sig selv bevirker højere eller lavere sygefravær, men at dette nærmere er bestemt af, hvor høj eller lav den mentale sundhed er hos den enkelte. Eftersom køn er blevet testet for forskelle på de to langsigtede outcomes, vil omdrejningspunktet for nedenstående være at teste for forskelle i alder.

I Bilag 45 kan korrelationskoefficienten aflæses til 0,17, hvilket indikerer en svag positiv sammenhæng mellem alder og mental sundhed, hvilket betyder at en stigning i alder medvirker til en højere mental sundhed. Denne sammenhæng er dog ikke statistisk signifikant, da p-værdien er over 0,1. Selvom der ikke kan konstateres en signifikant forskel, antages det, at der fortsat er en forskel i den mentale sundhed på tværs af aldersgrupper. Dette fordi højere aldersgrupper besidder større livserfaring og viden til at kunne se og håndtere egen mentale sundhed. Ifølge Medarbejder 2A, handler trivsel om netop livserfaring: “Jeg er ældre og jeg er kvinde, og det giver livserfaring” (Bilag 16, s. 89). Herudfra anskueliggøres det, at det særligt er praksiserfaringen, der har gjort

vedkommende i stand til at identificere og håndtere mistrivsel. Dette kan være udtryk for, at denne aldersgruppe er mere bevidst om egne kompetencer, hvilket giver en tryghed i hverdagen, hvilket ligeledes er, hvad Virksomhedsleder A fortæller, når vedkommende karakteriserer den yngre generation: *“Vi kan se især hos de yngre, at det kræver mere feedback end tidligere (...) Det er vi langsomt ved at lære, men vi er sikkert ikke gode nok til det endnu. Den yngre generation er anderledes at lede”* (Bilag 12, s. 63). Den yngre generation er vokset op i et konkurrencesamfund, hvor man i højere grad end tidligere måles og vejes, hvilket kan være årsagen til, at lavere aldersgrupper efterspørger feedback og anerkendelse. Hvis ikke ledelsen endnu er omstillet på dette parameter, kan det medvirke til en lavere trivsel og usikkerhed blandt den yngre aldersgruppe. Eftersom en sammenhæng mellem alder og mental sundhed derfor formodes at gøre sig gældende, vil korrelationen alder og sygefravær hernæst undersøges nedenfor.

Tabel 17 – Korrelation mellem alder og sygefravær

	Sygefravær	P-værdi	N=
Alder	-0,231*	0,034	84

* Tabellen anvender Pearson's korrelationskoefficient, da variablerne er intervalskalerede

Korrelationskoefficienten indikerer en negativ moderat sammenhæng mellem alder og antallet af sygefraværsdage, hvortil sammenhængen er statistisk signifikant. Det betyder, at jo ældre man bliver, desto færre fraværsdage har man. Ifølge en undersøgelse foretaget af NFA (2018, s. 24), så har de yngre generationer flere fraværsdage end de højere aldersgrupper, hvilket kan være udtryk for, at førstnævnte gruppe består af børnefamilier, i højere grad påvirkes af arbejdspresset efter endt uddannelse og oftere føler sig pressede af samfundets forventninger. Det skal dog pointeres, at Danmark i en nordisk kontekst er et af de lande med det laveste sygefravær, hvilket kan føre til en højere grad af “sygenærvær” (Hansen, Andersen & Mikkelsen, 2013, s. 36), hvor medarbejdere ikke sygemelder sig, grundet en øget risiko for at miste arbejdet.

8.3.2 Uddannelsesbaggrund

I følgende afsnit vil medarbejdernes besvarelser på tværs af uddannelsesbaggrund blive testet for forskelle i henhold til de to langsigtede outcomes; mental sundhed og sygefravær.

Tabel 18 – Parvis sammenligning af uddannelse og mental sundhed

	Gennemsnit	90 % sikkerhedsinterval	N=
Folkeskole eller Ungdomsuddannelse	19,06	17,23 – 20,89	17
Videregående uddannelse	21,58	20,66 – 22,50	67
	Kontrast	90 % sikkerhedsinterval	P-værdi
Videregående uddannelse vs. Folkeskole eller Ungdomsuddannelse	2,52	0,48 – 4,57	0,043

Tabellen anvender pairwise comparisons of means

I tabellen kan forskellen mellem uddannelsesniveauerne aflæses til 2,52. Det betyder, at medarbejdere med en 'videregående uddannelse' scorer højere på WHO-5-trivselsindekset end personer med en 'folkeskole- eller ungdomsuddannelse' som højest gennemførte uddannelse, hvilket er statistisk signifikant. Særligt er bundniveauet for sidstnævnte gruppe væsentligt lavere end medarbejdere med en videregående uddannelse. Det skal dog pointeres, at betydeligt færre respondenter i datasættet har 'folkeskole eller ungdomsuddannelse' som højest gennemførte, hvilket kan give skævheder i repræsentativiteten. Samtidig vurderes det i specialet, at uddannelse alene ikke giver anledning til bedre trivsel. Forskellen kan snarere være udtryk for, at højtuddannede kan have stærkere sociale netværk, som reducerer, eller gør det lettere, at håndtere negative følelser i hverdagen. Forskellen formodes derfor at være udtryk for såkaldte type 1-fejl, da uddannelse, isoleret set, ikke vurderes at bidrage til bedre trivsel, hvorfor sammenhængen betragtes som spurios. Da der i specialet opereres med et signifikansniveau på 10%, øges risikoen for disse type 1-fejl, hvor nulhypotesen fejlagtigt forkastes, selvom denne er sand. I forlængelse heraf, undersøges forskellen i uddannelsesniveauer i relation til sygefravær nedenfor.

Tabel 19 – Parvis sammenligning af uddannelse og sygefravær

	Gennemsnit	90 % sikkerhedsinterval	N=
Folkeskole eller Ungdomsuddannelse	8,65	6,65 – 10,65	17
Videregående uddannelse	2,07	1,07 – 3,08	67
	Kontrast	90 % sikkerhedsinterval	P-værdi
Videregående uddannelse vs. Folkeskole eller Ungdomsuddannelse	-6,57	-8,81 – -4,33	0,000

Tabellen anvender pairwise comparisons of means

Tabellen angiver en stærk negativ og signifikant forskel uddannelserne imellem i henhold til sygefravær. Dette er med til at sandsynliggøre, at jo lavere uddannelse man har, desto flere sygefraværsdage har man. Forskellen mellem uddannelsesniveauerne kan, ifølge en undersøgelse foretaget af Sundhedsstyrelsen (2020), skyldes at lavtuddannede i højere grad er beskæftiget i brancher med hårdere fysisk arbejde og samtidig oplever en lavere grad af medindflydelse på løsning af arbejdsopgaver, hvilket tilsammen medvirker til flere sygefraværsdage (Sundhedsstyrelsen, 2020, s. 121). Dog skal der gøres opmærksom på, at forskellen mellem uddannelserne kan være udtryk for spuriøsitet og falske positive, da størstedelen af de 17 respondenter med enten folkeskole eller ungdomsuddannelse som højest gennemførte uddannelse, er ansat i Virksomhed C (håndværkervirksomhed). Det formodes derfor, at sygefraværet i lige så høj grad afhænger af, hvilken jobfunktion man har, samt hvilken virksomhed man er ansat i.

8.3.3 Jobfunktion

Nedenfor vil forskellen mellem jobfunktionerne i forhold til de langsigtede outcomes; mental sundhed og sygefravær, blive testet.

Af Bilag 46 fremgår det, at der ingen nævneværdig eller signifikant forskel er mellem de tre jobfunktioner 'leder', 'funktionær' og 'timelønnet' i henhold til den mentale sundhed. Alligevel kan der observeres en mindre forskel mellem jobfunktionerne 'leder' og 'funktionær', hvilket indikerer, at ledere har en højere trivsel end funktionærer. Dog kan dette være udtryk for, at lederne i besvarelsen af spørgeskemaet forsøger at få virksomheden til at fremstå på bedst mulig vis, da lav

trivsel formodes at kunne resultere i dårligere omdømme og rekrutteringsvilkår. Omvendt kan den manglende forskel potentielt også tilskrives såkaldte type 2-fejl, da datagrundlaget er af en relativ lille karakter, hvorfor der er en vis usikkerhed forbundet hermed. I forlængelse heraf, vil forskellen mellem jobfunktionernes sygefravær undersøges.

Bilag 47 viser ej heller en statistisk signifikant forskel mellem jobfunktionerne på antallet af sygefraværsdage. Tabellen indikerer dog, at hvis man er 'leder' og 'funktionær' til forskel fra 'timelønnet', har man lavere sygefravær, hvilket kan skyldes en højere grad af jobsikkerhed. Til trods for denne umiddelbare forskel, antages årsagen til sygefraværet, dog at være en anden. Som tidligere nævnt har Danmark en relativ høj grad af sygenærvær, hvilket særligt i denne sammenhæng kan tænkes at gøre sig gældende for lederne, da en stor del af disse har personaleansvar. Yderligere kan det højere sygefravær hos timelønnede skyldes, at de i højere grad er ansat i brancher, der præges af hårdt fysisk arbejde og hvor de oplever en lavere grad af medindflydelse, hvilket kan medvirke til flere sygefraværsdage. Ydermere blev det i programteorien antaget, at indsatsen har en større virkning og effekt blandt funktionærer end timelønnede medarbejdere. På baggrund heraf, er der testet for forskelle mellem jobfunktioner og årsagen til sygefravær. Bilag 50 angiver, at funktionærernes primære årsag til fravær er kategorien 'andet', der eksempelvis dækker over familiære omstændigheder eller andre problematikker. Det vil sige, at funktionærerne ikke har angivet stress, arbejdspress eller psykiske lidelser som årsag. Herudfra må antagelsen om, at indsatsen har større virkning hos funktionærer end timelønnede medarbejdere forkastes i specialet.

8.3.4 Virksomhedstype

Nedenfor testes variabelen 'virksomhedstype' for forskelle i relation til de to langsigtede outcomes; mental sundhed og sygefravær.

I Bilag 48, angiver tabellen, at der ingen statistisk signifikant forskel er mellem de tre virksomhedstyper; ingeniørvirksomhed, turismevirksomhed, håndværkervirksomhed, i relation til medarbejdernes score på den mentale sundhed. Der kan dog observeres en mindre forskel i gennemsnittet mellem Virksomhed A (ingeniørvirksomhed) (20,36) og Virksomhed B (turismevirksomhed) (22,48), hvilket peger på, at Virksomhed B har en anelse bedre mental sundhed. Eftersom der ingen signifikant forskel er mellem virksomhedstyperne, vil det i nedenstående tabel undersøges, om det samme gør sig gældende for forskellen mellem virksomhedstyperne i henhold til sygefravær.

Tabel 20 – Parvis sammenligning af virksomhedstype og sygefravær

	Gennemsnit	90 % sikkerhedsinterval	N=
Virksomhed A	2,07	0,83 – 3,31	44
Virksomhed B	1,96	0,24 – 3,67	23
Virksomhed C	8,82	6,83 – 10,82	17
	Kontrast	90 % sikkerhedsinterval	P-værdi
Virksomhed B vs Virksomhed A	-0,11	-2,84 – 2,62	1,000
Virksomhed C vs Virksomhed A	6,76	3,72 – 9,79	0,000
Virksomhed C vs Virksomhed B	6,87	3,47 – 10,26	0,000

Tabellen anvender pairwise comparisons of means

Ifølge tabellen kan der konstateres en statistisk signifikant forskel mellem Virksomhed C (håndværkervirksomhed) og de to andre virksomheder. Medarbejderne i Virksomhed C har det seneste år angivet et fraværgennemsnit på 8,82, hvilket ifølge Virksomhedsleder C kan skyldes, at virksomheden har beskæftiget personer, der går ind under Sygedagpengelovens §56: “(...) *vi har haft meget sygefravær. Men vi har også taget et socialt ansvar. Vi har haft nogle ansat, som har været plaget af angst og ADHD (...) det har været nogle af dem, vi har haft §56 på*” (Bilag 14, s. 72). På baggrund heraf er årsagerne til sygefraværet i virksomheden undersøgt nærmere. I Bilag 49 kan det aflæses, at 18% af medarbejderne i Virksomhed C har angivet ‘arbejdspres og psykiske lidelser’, som årsag til deres sygefravær. Dette både be- og afkræfter udtalelsen fra Virksomhedsleder C, da de ansatte, der hører under §56, formentlig har afkrydset disse kategorier. Yderligere har 24% angivet, at årsagen skyldes fysisk sygdom. Dette stemmer overens med, hvad der tidligere er konstateret – således at ansatte i denne branche i højere grad er beskæftiget med fysisk hårdt arbejde, hvilket kan medvirke til flere sygefraværsdage. I programteorien blev det antaget, at der fremadrettet kunne opstå forskelle i effekten på tværs af virksomhedstyper. Denne antagelse bekræftes i specialet, da der kan fastslås en signifikant forskel mellem Virksomhed A, B og C.

8.3.5 Opsummering

Hvem indsatsen virker for, og hvem den i mindre omfang virker for, er i afsnittet blevet testet på variablerne; køn, alder, uddannelse, jobfunktion og virksomhedstype. Det må overordnet set konstateres, at der ingen nævneværdig forskel er på tværs af køn og jobfunktion, når det handler om virkningen på de langsigtede outcomes. På variabelen 'uddannelse' kan der konstateres forskelle mellem medarbejdere med henholdsvis 'folkeskole eller ungdomsuddannelse' og 'videregående uddannelse', hvilket dog afvises i specialet, grundet en væsentlig risiko for spuriøsitet, hvorfor dette formentlig er udtryk for en type 1-fejl. Kun 'virksomhedstype', og derved den pågældende arbejdsplads, og til en vis grad 'alder', kan identificeres som afgørende baggrundsvARIABLE for den mentale sundhed og sygefraværet. Mellem virksomhedstyperne kan der observeres en mindre forskel mellem Virksomhed A og Virksomhed B, hvilket viser, at medarbejderne i sidstnævnte virksomhed har en anelse bedre mental sundhed. På samme vis er det identificeret, at medarbejderne i Virksomhed A og Virksomhed B har væsentligt lavere sygefravær end medarbejderne i Virksomhed C. I henhold til aldersvariablen, kan der ses et mønster ved, at sygefraværet er signifikant lavere blandt de højere aldersgrupper, som ydermere har en bedre mental sundhed. På den baggrund bekræftes antagelsen om, at der er forskelle i outcomes på tværs af virksomhedstyper og alder, men afkræftes i relation til, at ingen umiddelbar forskel er at finde på tværs af køn, uddannelse og jobfunktion.

8.4 Under hvilke omstændigheder virker indsatsen?

I forlængelse af ovenstående afsnit 8.3, vil følgende afsnit teste, hvorvidt konteksterne bidrager til at aktivere nødvendighedsmekanismen, motivationsmekanismen og socialiseringsmekanismen i 'Tag hånd om trivslen'. Disse kontekster befinder sig særligt på et individniveau og på et interpersonelt niveau, hvilket betyder at konteksterne primært refererer til egenskaberne blandt medarbejderne og relationerne mellem forskellige interessenter i indsatsen.

8.4.1 Aktivering af nødvendighedsmekanismen

For at der tegnes et billede af et behov for arbejdsmiljøforbedringer og sker en reel adfærdssændring i virksomhederne, er det afgørende, at der stilles konkrete ressourcer til rådgivning, hvilket fordrer forandringsparathed i virksomhederne og fleksibel tilpasning af indsatsen fra konsulenternes side. I følgende afsnit testes det, hvorvidt disse kontekster aktiverer nødvendighedsmekanismen.

Forandringsparathed

I programteorien foreligger en antagelse om, at forandringsparathed blandt både ledelsen og medarbejderne i en virksomhed har indvirkning på aktiveringen af nødvendighedsmekanismen.

Tabel 21 – Korrelation mellem forandringsparathed og nødvendighedsmekanismen

	Nødvendigheds- mekanismen	P-værdi	N=
Forandrings- parathed	0,204*	0,063	84

* Tabellen anvender Spearman's korrelationskoefficient, da variableerne er ordinalskalerede

Ovenstående tabel bekræfter antagelsen, idet korrelationskoefficienten på 0,20 indikerer en moderat positiv sammenhæng mellem forandringsparathed og oplevelsen af nødvendighed, hvilket desuden er statistisk signifikant. Det betyder, at medarbejdernes villighed til at ændre i vante arbejdsrutiner, mønstre og opgaver for at fremme den mentale sundhed sandsynliggør, at nødvendighedsmekanismen aktiveres, således de forventede outcomes i indsatsen faciliteres.

I forlængelsen af dette, beskriver Medarbejder 1B følgende om nye initiativer rettet mod forbedring af trivslen: "(...) der kommer nogle gange nye ting. I sommers skulle vi for eksempel alle sammen gå en tur (...) At gøre noget andet og være nogle andre steder end på kontoret" (Bilag 17, s. 94). Overensstemmende tilføjer Medarbejder 2A: "(...) generelt er vi meget

forandringsvillige” (Bilag 16, s. 84). Citaterne udtrykker, at medarbejderne er mere eller mindre positivt stemte overfor forandring – dog udtrykker Medarbejder 1A mere skepsis herom: *“Man skal i hvert fald være forandringsparat på den måde, at man skal kunne lægge det fra sig, som man sidder med (...) Det kan der godt være nogle, der har det ret svært ved”* (Bilag 15, s. 79). Informanten udtrykker bekymring for arbejdskvaliteten, når der foretages ændringer i vante rutiner gennem implementeringen af nye initiativer, da sådanne ændringer kan resultere i en negativ indvirkning på trivslen. Dette giver en mulig forklaring på sammenhængen, idet en stor grad af forandringsparathed ikke nødvendigvis er ensbetydende med, at medarbejderne oplever et stort behov for at forbedre den mentale sundhed. Manglende overskud til nye tiltag, kan derfor medvirke til at forværre den mentale sundhed på arbejdspladsen og øge behovet for udbedringer.

Fleksibel tilpasning

I programteorien antages det ligeledes, at arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø skal tage udgangspunkt i specifikke behov og problematikker i virksomhederne, hvilket fordrer at Cabi-konsulenterne fleksibelt tilpasser rådgivningen og værktøjerne til virksomhederne.

I Bilag 36 undersøges sammenhængen mellem en fleksibel tilpasning og nødvendighedsmekanismen. Denne sammenhæng afvises imidlertid, da korrelationskoefficienten hverken er af nævneværdig værdi eller er statistisk signifikant. Trods dette, tyder de kvalitative interviews på en sammenhæng, hvorfor der formentlig er tale om en type 2-fejl og eventuelt en målefejl, da indikatoren udtrykker en høj grad af kompleksitet og tvetydighed. I programteorien antages det, at før nødvendighedsmekanismen medvirker til adfærdsændring, skal den viden og vejledning, der gives under virksomhedsbesøgene, stille tydelige og konkrete ressourcer til rådighed. HR-ansvarlig A forklarer følgende om Cabi-konsulenternes tilpasning af virksomhedsbesøgene:

“ Den ene [konsulent] kunne lynhurtigt gennemskue, hvor tingene fungerede og hvor skoen trykkede (...) Vi blev klogere på nogle ting og har gjort nogle ting, som (...) medarbejderne er gået videre med (Bilag 21, s. 127).

Formår konsulenterne konkret at tydeliggøre, “hvor skoen trykker” og hvordan virksomhederne skal gribe ind, synes virksomhedsrepræsentanterne også mere overbeviste om, at de tilegnede redskaber er nødvendige at arbejde med. Ovenstående indikerer tilmed, at både ledelse og

medarbejdere har implementeret nye redskaber eller tiltag i dagligdagen på baggrund af virksomhedsbesøget. HR-ansvarlig C fortæller i forlængelse heraf: ”(...) *nu havde vi den fordel at se konsulentens oplæg inden (...) Så konsulenten ændrede faktisk noget i sin præsentation i forhold til vores ønsker, og det fungerede rigtig godt*” (Bilag 23, s. 146). Ovenstående er et eksempel på, at en fleksibel tilpasning af rådgivningen er afgørende for oplevelsen af nødvendighed og dermed skabe et større potentiale for implementeringen af tiltag til forbedring af trivslen, hvilket stemmer overens med programteoriens antagelse. HR-personalet tegner således et billede af, at der ikke desto mindre er en væsentlig sammenhæng mellem fleksibel tilpasning og oplevelsen af, at det er nødvendigt med trivselsfremmende indsatser, omend det primært er en kontekst, som er gældende blandt ledelse og HR-ansvarlige.

8.4.2 Aktivering af motivationsmekanismen

I programteorien antages tillid, medarbejderinvolvering og relationen til tillidsrepræsentanten og arbejdsmiljørepræsentanten at være forhold, som potentielt kan aktivere eller deaktivere medarbejdernes tre psykologiske behov for intrinsisk motivation.

Tillidsfulde relationer

Indeværende afsnit har til formål at teste, hvorledes tillidsfulde relationer til henholdsvis kollegaer og ledelse korrelerer med medarbejdernes intrinsiske motivation.

Tabel 22 – Korrelation mellem tilliden til kolleger og motivationsmekanismen

	Motivations- mekanismen	P-værdi	N=
Tillid til kollegaer	0,357*	0,001	84

** Tabellen anvender Spearman's korrelationskoefficient, da variableerne er ordinalskalerede*

Tabellen angiver en korrelationskoefficient på 0,36, hvilket indikerer en stærk positiv sammenhæng. Det betyder, at medarbejderne særligt er motiverede i tilfælde, hvor der er tillidsfulde relationer til de andre kolleger, hvilket er højsignifikant. Tabellen underbygger således programteoriens antagelse om, at den partikulære og nære tillid mellem medarbejderne og mellem medarbejderne og ledelsen er en kontekstuel betingelse for den intrinsiske motivation. Hertil betragtes navnlig tilhørsforholds-behovet af den intrinsiske motivation som et væsentligt aspekt,

idet en tillidsfuld relation synes at styrke de emotionelle bånd og de sociale relationer. Parallelt med, hvad der observeres i afsnit 8.2.2, bekræftes antagelsen om en generativ kausalitet mellem motivation og mental sundhed i tilfælde, hvor tilliden er høj.

De foretagne medarbejderinterviews viser en overensstemmende tendens, hvor Medarbejder 1C blandt andet udtaler: ”Ja, kæmpe kæmpe stor tillid. Jeg vil sige 95 %, for der vil altid være nogle brodne kar i sådan et firma” (Bilag 19, s. 111). I forlængelse heraf udtaler Medarbejder 1B: “Det betyder virkelig meget for mig, når jeg skal køre 100 km. hver dag, at jeg er motiveret for at tage på arbejde. Så det betyder rigtig meget, at vi har så fantastisk et forhold til hinanden” (Bilag 17, s. 95). Citaterne bekræfter, at den partikulære tillid sandsynliggør aktiveringen af motivationsmekanismen, og medvirker til en bedre mental sundhed på arbejdspladsen. Ydermere formodes det, at stærke tillidsfulde relationer – og deraf motivation – skaber en kultur, hvor det såkaldte “drypvis” fravær reduceres, da medarbejdernes lyst til at møde på arbejde øges.

Tabel 23 – Korrelation mellem tillid til ledelse og motivationsmekanismen

	Motivationsmekanismen	P-værdi	N=
Tillid til ledelse	0,601*	0,000	84

* Tabellen anvender Spearman's korrelationskoefficient, da variableerne er ordinalskalerede

Som korrelationskoefficienten på 0,60 indikerer, synes der at være stærk positiv sammenhæng mellem motivationsmekanismen og medarbejdernes tillid til ledelsen, hvilket er højsignifikant. Korrelationskoefficienten angiver, at en tillidsfuld relation til ledelsen har en væsentlig indvirkning på medarbejdernes intrinsiske motivation og dermed også, hvordan medarbejderne responderer på de tiltag, der sigter mod at forbedre det psykiske arbejdsmiljø, som iværksættes af ledelsen.

Sammenholdes de to ovenstående tabeller, og trods den stærke korrelation i begge af disse, synes tilliden til ledelsen at have større indvirkning på medarbejdernes motivation end tilliden til kollegerne. Dette kan være udtryk for, at nye tiltag oftest kommer fra et ledelsesniveau, hvorfor en god og tillidsfuld relation til ledelsen sandsynliggør medarbejdernes motivation for nye trivselsfremmende tiltag. Til gengæld formodes tillidsfulde relationer til ens kollegaer at bidrage til en progressiv udvikling af selve indsatsen, da denne betragtes som en holdindsats. Medarbejder 2B forklarer i følgende citat, hvad dette kan være udtryk for: ”De var meget transparente. Der er intet, vi bærer nag over. Jeg har tillid, og Corona har måske endda styrket min tillid til min arbejdsgiver” (Bilag 18, s. 102). Medarbejder 2A underbygger: “Jeg tror jo på, at tillid og sociale

relationer er afgørende. (...) Sociale relationer er indgangsvinklen (...) Det giver også en jobmæssig respekt for hinanden” (Bilag 16, s. 68). HR-ansvarlig B underbygger medarbejdernes perspektiv i følgende citat: *“Altså umiddelbart er der fra min synsvinkel stor tillid. Især fordi vores øverste chef har været åben om, hvad der sker. Jeg tror ikke, at det er sådan, at de har en kæmpe mistillid”* (Bilag 22, s. 139). På baggrund af ovenstående, synes tillidsfulde relationer til både ledelsen og kolleger i høj grad at aktivere den intrinsiske motivation, da tilliden særligt synes at aktivere tilhørsforholdet under mekanismen.

Medarbejderinvolvering

Nedenfor testes det, hvorvidt involveringen af medarbejdere bidrager til at aktivere den intrinsiske motivation.

Tabel 24 – Korrelation mellem medarbejderinvolvering og motivationsmekanismen

	Motivations- mekanismen	P-værdi	N=
Medarbejder- involvering	0,543*	0,000	84

* Tabellen anvender Spearman's korrelationskoefficient, da variablene er ordinalskalerede

Ovenstående tabel angiver en korrelationskoefficient på 0,54, hvilket dækker over en stærk positiv sammenhæng. Ydermere er denne sammenhæng statistisk signifikant, da p-værdien er under 0,1. Det vil sige, at i jo større omfang medarbejderne involveres og får ansvar i beslutningsprocesser, desto mere intrinsisk motiverede er de. Dette indikerer, at medarbejdernes rolle som medkonstruktører af de lokale initiativer i virksomhederne skaber et potentiale for et medejerskab og medansvar i forbedringen af det psykiske arbejdsmiljø. Tendensen fra korrelationen afspejles ligeledes i specialets medarbejderinterviews, hvor Medarbejder 1B eksempelvis udtaler: *Jeg synes, det er vigtigt, at vi bliver inddraget i processerne, så det er jeg glad for, at vi bliver*” (Bilag 17, s. 95). Hertil underbygger HR-ansvarlig C, ved at beskrive, hvad medarbejderinvolvering bidrager til:

“ (...) når vi starter et projekt, så kan det handle om, hvordan skal vi starte på det og forslag til det indholdsmæssige i arbejdsopgaven. På den måde er vi blevet bedre til at tage dem med ind, nu hvor det er dem, der skal udføre arbejdet (Bilag 23, s. 147).

HR-ansvarlig C anerkender herved værdien af medarbejderinddragelse, hvilket der i programteorien antages øger medarbejdernes motivation, da inddragelse bidrager til øget medejerskab og medansvar. HR-ansvarlig B argumenterer ydermere for, at transparens bidrager til mindre konflikt ledelse og medarbejdere imellem, når der træffes beslutninger: *“Vi har en chef, der er meget åben, og folk kan altid komme ind med forslag om det ene eller det andet”* (Bilag 22, s. 138). Citaterne antyder, at ledelsen gennem medarbejderinvolvering kan skabe en kultur, hvor modstand mod forandring og mindre motivation, udebliver, hvilket understøtter korrelationen.

Relation til TR/AMR

En god relation til virksomhedens tillids- og/eller arbejdsmiljørepræsentanter antages hernæst i programteorien at have væsentlig betydning for motivationen. Om dette gør sig gældende testes nedenfor.

Tabel 25 – Korrelation mellem relationen til AMR/TR og motivationsmekanismen

	Motivationsmekanismen	P-værdi	N=
Relation til AMR og TR	0,278*	0,011	84

* Tabellen anvender Spearman's korrelationskoefficient, da variableerne er ordinalskalerede

Korrelationskoefficient kan i tabellen aflæses til 0,27, hvilket angiver en moderat og statistisk signifikant positiv sammenhæng mellem relationen til tillidsrepræsentanten/arbejdsmiljørepræsentanten og motivationsmekanismen. Korrelationen sandsynliggør således, at en god relation til AMR/TR medvirker til at aktivere motivationsmekanismen. Sammenholdes korrelationen med de foretagne medarbejderinterviews, kan en anden tendens observeres. Medarbejderne på tværs af virksomhederne synes umiddelbart ikke at benytte de muligheder, det giver at have en TR/AMR. Medarbejder 1A, som tilmed agerer AMR beskriver: *”Men jeg tror egentlig, at den enkelte medarbejder går direkte til deres arbejdsleder i stedet for til mig”* (Bilag 15, s. 80). Informanten er af den opfattelse, at AMR-funktionen generelt ikke anvendes udover til problematikker relateret til det fysiske arbejdsmiljø. Medarbejder 1B underbygger dette: *“Jeg tror ikke, at folk går til ham, hvis de har noget personligt. Jeg tror, medarbejderne går til vores manager, hvis de har noget privat”* (Bilag 17, s. 95). Forklaringen på dette kan muligt findes hos Medarbejder 2B, som udtaler:

“ *Hun er sød, imødekommende og venlig (...) jeg ville ikke stole hundrede procent på, at hvis jeg gik til hende og sagde noget, at det ikke på en eller anden måde ville komme tilbage til ledelsen. Jeg tror ikke på, at der er hundrede procents tavshedspligt* (Bilag 18, s. 102).

Ovenstående citater indikerer, at en god relation til TR/AMR ikke nødvendigvis betyder, at man har fuld tillid til vedkommende. Derimod udtrykker citaterne ikke, hvorvidt den til dels manglende tillid har en påvirkning på medarbejdernes motivation. I forlængelse heraf testes det, hvorvidt de tre virksomheder differentierer i henhold til, hvor stærk relationen til TR/AMR er blandt medarbejderne. Bilag 44 synes ikke at indikere nogen bemærkelsesværdig forskel mellem virksomhederne på, hvor stærk relationen til TR/AMR er. I forlængelse heraf, er det ligeledes relevant at teste relationens påvirkning på nødvendighedsmekanismen.

Tabel 26 – Korrelation mellem relationen til TR/AMR og nødvendighedsmekanismen

	Nødvendigheds- mekanismen	P-værdi	N=
Relation til TR og AMR	-0,405*	0,000	84

* Tabellen anvender Spearman's korrelationskoefficient, da variablerne er ordinalskalerede

Tabellen ovenfor indikerer, med korrelationskoefficienten på -0,40, en stærk negativ sammenhæng mellem relationen til TR/AMR og oplevelsen af, at det er nødvendigt at forbedre den mentale sundhed, hvilket kan betegnes som højsignifikant. Den negative samvarians kan muligvis skyldes, at en god relation til ens TR/AMR mindsker medarbejdernes oplevelse af, at der er behov for at forbedre trivslen – netop fordi stærke relationer indikerer, at trivslen i forvejen er høj. Omvendt kan det også være et udtryk for, at medarbejderne oplever, at TR/AMR bidrager til at forbedre trivslen, hvorfor der ikke er behov for yderligere arbejdsmiljøindsatser. Samtidig kunne en svag relation til TR/AMR være udtryk for en svag social sammenhængskraft på arbejdspladsen, hvilket kan påvirke trivslen på sigt.

8.4.3 Aktivisering af socialiseringsmekanismen

Følgende afsnit har til formål at teste, hvorledes konteksterne aktiverer eller deaktiverer relationsdannelsen og tilknytningen mellem medarbejderne, hvilket udgør specialets sidste mekanisme; socialisering.

Aktiviteter kan integreres med hverdagspraksis

Nedenfor testes relationen mellem socialiseringsmekanismen og konteksten 'aktiviteter kan integreres med hverdagspraksis', som omhandler, hvorvidt nye arbejdsmiljøtiltag kan relateres til de opgaver, der er forbundet med en virksomheds forretningsgang.

Tabel 27 – Korrelation mellem aktiviteter kan integreres og nødvendighedsmekanismen

	Socialiserings- mekanismen	P-værdi	N=
Aktiviteter kan integreres	0,261*	0,017	84

* Tabellen anvender Spearman's korrelationskoefficient, da variableerne er ordinalskalerede

Som korrelationskoefficienten på 0,26 indikerer, er der en moderat positiv sammenhæng mellem denne kontekst og socialiseringsmekanismen, hvilket desuden er statistisk signifikant, da p-værdien er under 0,1. Det betyder, at medarbejderne er mere tilbøjelige til at socialisere sig, såfremt arbejdsmiljøindsatsen og dens aktiviteter kan integreres med de opgaver, der er relateret til virksomhedens forretningsgang og dagligdag. Medarbejder 1B giver et eksempel på aktiviteter, hvor integrationen lykkes:

“ Før Corona dyrkede vi også yoga sammen om morgenen. Det var også en god oplevelse. (...) I sommers skulle vi alle sammen gå en tur, altså dem, som har lyst til det (...) Jeg synes, det er en god idé at være sammen på den måde. (...) det er meget bedre her i forhold til det sociale liv (Bilag 17, s. 94).

Når aktiviteter integreres på hensigtsmæssig vis i hverdagen, så fremmer det lysten til at socialisere sig, og dermed potentielt bidrager til at styrke den mentale sundhed, som citaterne antyder. Medarbejder 1C beskriver følgende: ”Facebookgruppen er ikke noget, vi er så gode til at få brugt. Mindfulness og angst, tror jeg, har haft en virkning, men der er også nogle som er så gammeldags, fordi de synes, det er noget pjat” (Bilag 19, s. 109). I citatet betones vigtigheden af, at aktiviteterne

giver mening i hverdagen for medarbejderne. Hertil kan negativ omtale henvendt aktiviteten, medvirke til at skabe et fragmenteret fællesskab, hvor socialisering finder sted i mindre grad. Hvorvidt aktiviteterne kan integreres med hverdagspraksis og deraf fremme socialiseringen, bliver således først aktuelt, når medarbejderne ræsonnerer og reflekterer over den pågældende aktivitet.

Tidsmæssige ressourcer

Følgende afsnit har til hensigt at teste, hvorledes tidselementet og de eventuelle begrænsninger heri har indvirkning på aktivering eller deaktivering af socialiseringsmekanismen.

Tabel 28 – Korrelation mellem tidsmæssige ressourcer og socialiseringsmekanismen

	Socialiseringsmekanismen	P-værdi	N=
Aktiviteter kan integreres	0,520*	0,000	84

* Tabellen anvender Spearman's korrelationskoefficient, da variableerne er ordinalskalerede

Tabellen indikerer med en korrelationskoefficient på 0,52 en stærk positiv sammenhæng mellem de tidsmæssige ressourcer, der er til rådighed i hverdagen, og socialiseringsmekanismen, hvilket ydermere er højsignifikant. Det betyder, at når medarbejderne oplever at have tilstrækkelig tid til at opbygge sociale relationer i arbejdstiden, er de ligeledes mere tilbøjelige til at socialisere sig. Til dette udtaler Medarbejder 2B: “(...) man [kan] sagtens tage en kop kaffe i 30 eller 45 minutter. Der er fin tid til at være sociale på arbejdspladsen i arbejdstiden” (Bilag 18, s. 104). Dog ytrer Medarbejder 2A bekymring angående samme mulighed i Virksomhed A:

“ Jeg tror, at folk har fået mere travlt, vi skal yde mere (...) Når man selv har travlt, så får man ikke øje på ham eller hende, der sidder over på den anden side, og spørger måske heller ikke to gange indtil, hvordan vedkommende har det (Bilag 16, s. 141).

Medarbejderen betoner, hvordan travlhed kan være en medvirkende faktor til at deaktivere socialiseringsmekanismen, hvilket gør, at der ikke er en tilstrækkelig bevidsthed om, hvorvidt kollegaerne trives. Dette bekræfter HR-ansvarlig A: ”Der er aldrig tid nok. Der skal afleveres tegninger (...). Men den store snak er der ikke” (Bilag 21, s. 131). Det vurderes derfor, at de tidsmæssige ressourcer er afgørende for aktiveringen af socialiseringsmekanismen, og samtidig at manglende tidsmæssige ressourcer har et væsentligt potentiale for at deaktivere socialiseringen.

Fagligt udbytte

Hvorvidt oplevelsen af et fagligt udbytte i form af øget produktivitet og effektivitet er afgørende for planlægningen og afholdelsen af sociale aktiviteter, og om dette er medvirkende til at aktivere socialiseringsmekanismen, er omdrejningspunktet nedenfor.

Tabel 29 – Korrelation mellem fagligt udbytte og socialiseringsmekanismen

	Socialiseringsmekanismen	P-værdi	N=
Fagligt udbytte	0,473*	0,000	84

* Tabellen anvender Spearman's korrelationskoefficient, da variableerne er ordinalskalerede

Ovenstående tabel angiver, med en korrelationskoefficient på 0,47, en stærk positiv sammenhæng mellem oplevelsen af et fagligt udbytte og socialiseringsmekanismen, hvilket er højsignifikant. Dette bekræfter antagelsen om, at hvis medarbejderne oplever et fagligt udbytte i form af øget produktivitet og/eller effektivitet som følge af tiltag rettet mod forbedring af det psykiske arbejdsmiljø, er de samtidig mere tilbøjelige til at socialisere sig. Til dette udtaler HR-ansvarlig B:

“ Lige meget, hvordan man ser på det, så giver trivsel bare en bedre bundlinje. Så det er noget, man skal arbejde med, ellers forsvinder folk og det er en dyr proces (...) Virksomheden dør jo, hvis der ikke er god trivsel og sociale tiltag (Bilag 22, s. 138).

Informanten udtrykker således, at der i virksomhederne implementeres sociale aktiviteter med en hensigt om at skabe stærke relationer og fællesskaber på tværs af medarbejderstaben. Medarbejder 2C karakteriserer i forlængelse heraf fordelene ved socialisering som følgende: “Man får mere engagerede folk, [og] man får et bedre produkt til de samme penge (...) Hvis du ikke har gode kolleger, er du også tilbøjelig til at tage en ekstra dag derhjemme” (Bilag 20, s. 119). Herved bekræftes korrelationen, da sociale arrangementer og tiltag fremhæves som elementer, der øger sammenhængskraften og tilknytningen mellem medarbejderne. Når sociale tiltag har en afsmittning på medarbejdernes produktivitet og effektivitet, synes ledelsen ligeledes at være mere tilbøjelige til at igangsætte sådanne socialiserende aktiviteter.

8.4.4 Opsummering

Samtlige kontekster synes at være omstændigheder, der i større eller mindre grad aktiverer mekanismerne i 'Tag hånd om trivslen'. Forandringsparathed og fleksibel tilpasning aktiverer begge nødvendighedsmekanismen, da medarbejderne er positivt stemte over for forandring, samtidig med at virksomhedsbesøget evner at stille konkrete ressourcer til rådighed. Hertil er det dog bemærkelsesværdigt, at flere informanter udtrykker bekymring for forandring, trods deres villighed hertil, idet de formoder, at forandring kan medvirke til at forværre trivslen. Til gengæld bekræftes programteoriens antagelse om, at stærk intrinsisk motivation er betinget af medarbejdernes tillid til hinanden og ledelsen. Medarbejderinvolvering vurderes endvidere at aktivere den intrinsiske motivation, da medejerskabet og medansvaret, der følger af involveringen, styrker medarbejdernes tilhørsforhold og kompetence. Medarbejderne er samtidig mere tilbøjelige til at socialisere sig, såfremt de sociale tiltag kan integreres med deres hverdagspraksis. Slutteligt ses socialiseringsmekanismen ligeledes aktiveret, når medarbejderne har tilstrækkelig tid til at socialisere i arbejdstiden, samt når der er produktivitets- og effektivitetsgevinster at hente.

Kapitel 9

Konklusion

Specialet har til hensigt at undersøge og besvare følgende evalueringsspørgsmål: *"Hvorfor og hvordan virker 'Tag hånd om trivslen' for de ansatte i udvalgte små og mellemstore private virksomheder, og hvilken effekt har indsatsen på den mentale sundhed og sygefraværet i virksomhederne?"*. Cabi's indsats, der er omdrejningspunktet for specialet, retter sig mod opbygningen af handlekompetencer i små og mellemstore virksomheder til at håndtere og forebygge problemer med det psykiske arbejdsmiljø. Gennem evalueringsmodellerne; virkningsevaluering og effektevaluering, udledes det i tre udvalgte virksomheder, udgjort af en ingeniørvirksomhed, en turismevirksomhed og en håndværkervirksomhed, at Cabi's rådgivning i et vist omfang har påvirket virksomhedernes arbejde med særligt mental sundhed, omend der ikke er en udpræget effekt at spore. Med henblik på at belyse evalueringsspørgsmålet, er der i specialet opstillet fire undersøgelsesspørgsmål, hvilke kort besvares i følgende, hvorefter der foreligger en refleksion over specialet og dets resultater.

Første undersøgelsesspørgsmål vedrører, hvorvidt og i hvilken grad 'Tag hånd om trivslen' virker. Til besvarelse heraf anvendes en effektmåling, hvor forskellen mellem deltagergruppen og venteliste-kontrolgruppen undersøges med henblik på at give en indikation af effekten på de mellem- og langsigtede outcomes i indsatsen. Effektevalueringen peger på, at virksomheder, som har modtaget Cabi's rådgivning, i højere grad formår at identificere og håndtere trivselsproblemer, prioriterer det psykiske arbejdsmiljø højere, samt har et lavere sygefravær. Omvendt synes indsatsen ikke at have en nævneværdig indvirkning på etableringen af et kulturgrundlag, der fungerer som social lim i fællesskaberne og hvor trivselsproblemer kobles til virksomhedernes hverdagspraksis.

Andet undersøgelsesspørgsmål har til formål at belyse, hvad der virker i 'Tag hånd om trivslen'. De tre identificerede mekanismer; nødvendighedsmekanismen, motivationsmekanismen og socialiseringsmekanismen bekræftes alle som forandringsskabende faktorer, der medvirker til at tilvejebringe de forventede outcomes. Oplevelsen af nødvendighed må dog i et vist omfang afvises som mekanisme blandt medarbejderne, men formodes fortsat at være gældende blandt ledelsen og HR-personalet, da den formår at etablere en brændende platform for arbejdet med trivsel. De tre behov; autonomi, kompetence og tilhørsforhold, der udgør den intrinsiske motivation, er på den anden side afgørende for det kortsigtede såvel som det mellem- og langsigtede outcome, hvilket er

forventeligt, da mekanismen beror på Self-Determination Theory, som indebærer et psykologisk og læringsperspektiv på motivation. Socialiseringsmekanismen er dog den mekanisme, der synes at have størst betydning for, at indsatsen virker i praksis. Imidlertid er det ligeledes den mekanisme, der er mest arbejdspladsrelateret og således har den svageste sammenhæng med Cabi's rådgivning. Da ingen af mekanismerne medvirker til en reduktion i sygefraværet, vurderes der her at være tale om en teorifejl. Den manglende sammenhæng gør sig ligeledes gældende sent i kausalkæden, hvor mental sundhed med statistisk signifikans akkurat ikke kan konstateres som en medvirkende faktor til reduktion af sygefraværet. Dette formodes at skyldes et lille datasæt og kan derfor særligt skyldes type 2-fejl.

Tredje undersøgelsesspørgsmål har til hensigt at afdække, hvordan 'Tag hånd om trivslen' virker på tværs af medarbejdere i de tre virksomheder. Overordnet set kan ingen signifikant forskel mellem medarbejdere på variablene køn og jobfunktion observeres, når disse testes på de forventede langsigtede outcomes i indsatsen. Forskellen køn imellem er imidlertid vanskelig at identificere, hvilket har ført til den vurdering, at der ingen nævneværdig forskel er at spore. Dette gør sig ligeledes gældende for uddannelsesgrupperne, hvor forskellen, der trods alt kan identificeres, kan være udtryk for, at højtuddannede har et stærkere socialt netværk, snarere end at det isoleret set handler om graden af uddannelse. På tværs af jobfunktioner, kan ingen forskel konstateres, trods antagelsen om, at indsatsen skulle virke bedre for funktionærer end blandt eksempelvis timelønnede. Omvendt er der identificeret en vis forskel mellem virksomhedstyperne, der indgår i undersøgelsen, da Virksomhed A og Virksomhed B har et væsentligt lavere sygefravær end Virksomhed C. I relation til alder, kan der bemærkes et mønster, da sygefraværet er signifikant lavere samt den mentale sundhed er signifikant bedre blandt de højere aldersgrupper på trods af, at medarbejdere i alle tre virksomheder har en gennemsnitsalder omkring 40 år.

Fjerde undersøgelsesspørgsmål sigter mod at kortlægge, hvilke kontekster der aktiverer eller deaktivere mekanismerne i 'Tag hånd om trivslen'. Nødvendighedsmekanismens kontekster synes bekræftet i specialet, da medarbejdernes forandringsparathed er afgørende, samtidig med at konsulenterne, gennem en fleksibel tilpasning, evner at stille konkrete ressourcer til rådighed for virksomhederne. Den intrinsiske motivation er ydermere betinget af medarbejdernes tillid til hinanden og ledelsen. Dog kan det konstateres, at selvom medarbejdernes relation til tillidsrepræsentanten og arbejdsmiljørepræsentanten er en kontekst, der i et væsentligt omfang aktiverer motivationsmekanismen og nødvendighedsmekanismen, antyder de foretagne interviews, at medarbejderne ikke anvender funktionerne i relation til trivsel. Medarbejderinvolvering vurderes imidlertid at være afgørende for motivationsmekanismen, da der gennem involvering skabes et

potentiale for medejerskab og medansvar. For socialiseringsmekanismen anses det som essentielt, at de sociale tiltag er mulige at integrere med virksomhedernes hverdagspraksis og forretningsgang. Slutteligt ses socialiseringsmekanismen aktiveret, når medarbejderne har tilstrækkelig tid til at socialisere i arbejdstiden, samt når der er produktivitets- og effektivitetsgevinster at hente ved dette.

Ovenstående konklusioner og indikationer på mulige sammenhænge er alle gældende, såfremt der ikke foreligger væsentlig spuriøsitet. Eftersom specialet skriver sig ind i et relativt snævert teoretisk felt, vurderes der i programteorien at være flere teoretiske sammenfald gældende. Navnlig synes de tre aspekter af intrinsisk motivation at overlappe med flere af de tilbageværende teoretiske perspektiver. Overordnet set kan motivation anses som målet med nødvendighedsmekanismen, hvor en oplevelse af en brændende platform bliver et middel til at skabe motivation blandt ledelsen og medarbejderne. Tillige stemmer motivation delvist overens med konteksten forandringsparathed, da begge vedrører medarbejdernes oplevelse af, og tilskyndelse til, at handle på forandring. Tilhørsforhold-aspektet af den intrinsiske motivation er hernæst tæt forbundet med tillids-konteksten, da begge adresserer tilknytningen og trygheden i relationen mellem medarbejdere, hvilket kan være årsagen til den stærke sammenhæng herimellem. Tilhørsforholdet er afslutningsvis sammenfaldende med socialiseringsmekanismen, eftersom opbygningen af interpersonelle relationer og fællesskab er kardinalpunktet i begge dimensioner. Den teoretiske kongruens mellem perspektiverne i specialets programteori risikerer således at producere falske positive, og angive sammenhænge, som ikke nødvendigvis er gældende. Perspektiverne synes dog alle at bidrage selvstændigt til at forklare, hvorfor og hvordan 'Tag hånd om trivslen' virker.

Resultaterne fra specialet vil formentlig kunne generaliseres til de resterende virksomheder, der indgår i 'Tag hånd om trivslen', såfremt disse implementerer lokale initiativer på hensigtsmæssig vis i forhold til virksomhedernes problematikker samt har lignende rammebetingelser, som de undersøgte virksomheder. Overordnet set formodes indsatser såsom 'Tag hånd om trivslen' særligt at virke i tilfælde, hvor der tages udgangspunkt i specifikke problemer, hvortil der gives praksisnær rådgivning. Det frivillige aspekt, og derved fraværet af tvang og eksternt pres, anses desuden som et kardinalpunkt for virkningen blandt de små og mellemstore virksomheder. Incitamentet til forandring synes ydermere at være forbundet med økonomiske gevinster i form af lavere omkostninger til blandt andet sygefravær. At indsatsen er gratis, formodes ligeledes at være årsagen til virksomhedernes villighed til deltagelse i 'Tag hånd om trivslen', da små og mellemstore virksomheder generelt har en begrænset økonomi. COVID-19-situationen, som har væsentlig indvirkning på, hvorledes den mentale sundhed, sygefraværet, og ikke mindst organisationskulturen udmønter sig, er dog en faktor, som reducerer specialets mulighed for at

generalisere resultaterne. Pandemien formodes radikalt at have ændret betingelserne for virksomhedernes håndtering af og fokus på det psykiske arbejdsmiljø, hvorfor ovenstående konklusioner med fokus på generel trivsel i virksomhederne er vanskelige at sammenligne med senere virksomhedsbesøg.

Litteraturliste

- Agresti, A., & Finlay, B. (2009). *Statistical Methods for the Social Sciences*. New Jersey: Pearson International Edition.
- Aldrich, P. (2009). *Evaluering af arbejdsmiljøreformen. Arbejdspapir*. København: COWI i samarbejde med JobLiv Danmark og TeamArbejdsliv for Arbejdstilsynet.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. London: Sage Publications.
- Andersen, J. (2005). *Handlingsorienteret socialforskning om empowermentperspektivet*. Roskilde: Roskilde Universitet. Research Papers / Department of Social Sciences.
- Andersen, L. B. (2012). Forskningskriterier. I L. B. Andersen, K. M. Hansen, & R. Klemmensen, *Metoder i statskundskab (2. udg.)* (s. 97-117). København: Hans Reitzels Forlag.
- Andersen, L. B., Binderkrantz, A. S., & Hansen, K. M. (2012). Forskningsdesign. I L. B. Andersen, K. M. Hansen, & R. Klemmensen, *Metoder i statskundskab*. Hans Rietzels Forlag.
- Andersen, S. A. (2007). Kritisk realisme som perspektiv i socialt arbejde - en introduktion og forskningsoversigt. *Social skriftserie*(8).
- Antoft, R., & Salomonsen, H. H. (2007). Det kvalitative casestudium. I R. Antoft, *Håndværk og Horisonter. Tradition og nytænkning i kvalitativ metode* (s. 29-57). Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Antonsson, A.-B., & Schmidt, L. (2003). *Småföretag och företagshälsovård - ska berget komma till Muhammed eller Muhammed till berget?* Stockhoom: IVL Svenska Miljöinstitutet AB.
- Arbejdstilsynet. (2010). *Fremtidens arbejdsmiljø 2020*. København: Arbejdstilsynet.
- Armenakis, A., Harris, S., & Mossholder, K. (Juni 1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), s. 1-19.
- Arocena, P., & Núñez, I. (August 2010). An empirical analysis of the effectiveness of occupational health and safety management systems in SMEs. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 28(4), s. 398-419.
- Astbury, B., & Leeuw, F. (September 2010). Unpacking Black Boxes: Mechanisms and Theory Building in Evaluation. *American Journal of Evaluation*, 31(3), s. 363-381.
- Aust, B., Jakobsen, L. M., Jaspers, S. Ø., Jørgensen, A., Nordentoft, M., & Jensen, A. B. (2017). *Psykosociale arbejdsmiljøinterventioner - Hvad virker? En systematisk gennemgang af forskning i interventioner rettet mod det psykosociale arbejdsmiljø samt en oversigt over viden om implentering af arbejdsmiljøinterventioner*. København: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.

- Baldock, R., James, P., Smallbone, D., & Vickers, I. (December 2006). Influences on Small-Firm Compliance-Related Behaviour: The Case of Workplace Health and Safety. *Environment and Planning C: Politics and Space*, 24(6), s. 827-846.
- Bang, H., Christensen, B. M., Dreyer, A. H., Hoff, J. V., & Sørensen, E. (1997). *Demokrati fra neden. Pilotprojekt. Del I: oplæg til pilotprojekt: Aktører, processer og relationer i det lokale*. København: Demokratiprojektet, Arbejdspapir 2.
- Benton, T., & Craib, I. (2001). *Philosophy of Social Science*. Houndmills: Palgrave.
- Berger, P., & Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality*. Middlesex: Penguin Books.
- Beskæftigelsesministeriet. (Januar 2019). *Ny stor undersøgelse: Arbejdsmiljø i bedring men fortsat langt til 2020-målsætning*. Hentet fra bm.dk: <https://bm.dk/nyheder-presse/pressemeddelelser/2019/01/ny-stor-undersogelse-arbejdsmiljoe-i-bedring-men-fortsat-langt-til-2020-maalsaetning/>
- Bilfeldt, A., Andersen, J., & Jørgensen, M. S. (2012). Empowerment og aktionsforskning. I A. Bilfeldt, J. Bloch-Poulsen, T. Børsen, M. Gammelby, K. Højbjerg, & A. Juel Jacobsen, *Refleksiv praksis: Forskning i forandring (1. udg.)* (s. 129-156). Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Bischoff, C., & Klemmensen, R. (2012). Fra spørgsmål til hypoteser. I L. B. Andersen, K. M. Hansen, & R. Klemmensen, *Metoder i statskundskab (2.udg.)* (s. 45-65). København: Hans Reitzels Forlag.
- Boier, P. (Marts 2020). *Danmark bliver lukket ned: Sådan kan det påvirke dig*. Hentet fra DR.dk: <https://www.dr.dk/nyheder/indland/danmark-bliver-lukket-ned-saadan-kan-det-paavirke-dig>
- Bordin, E. S. (1979). The Generalizability of the Psychoanalytic Concept of the Working Alliance. *Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 16(3), s. 252-260.
- Bordin, E. S. (1983). A Working Alliance Based Model of Supervision. *The Counseling Psychologist*, 11(1), s. 35-42.
- Bredgaard, T. (2016). Introduktion. I T. Bredgaard, *Evaluering af offentlig politik og administration* (s. 11-34). København: Hans Reitzels Forlag.
- Bredgaard, T., & Hansen, C. (2012). Hvordan virker aktiveringsindsatsen for unge kontanthjælpsmodtagere med problemer udover ledighed? *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 14. årg.(1), s. 73-94.
- Bredgaard, T., Drejer, I., & Nielsen, K. (2016). Målopfyldelsesevaluering og effektevaluering. I T. Bredgaard, *Evaluering af offentlig politik og administration* (s. 283-306). København: Hans Reitzels Forlag.

- Bredgaard, T., Jørgensen, H., Madsen, P. K., & Rasmussen, S. (2017). *Dansk arbejdsmarkedspolitik*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Bredgaard, T., Salado-Rasmussen, J., & Sieling-Monas, S. M. (2016). Virkningsevaluering. I T. Bredgaard, *Evaluering af offentlig politik og administration* (s. 331-367). København: Hans Reitzels Forlag.
- Breslin, C., Kyle, N., Bigelow, P., & Irvin, E. (November 2009). Effectiveness of Health and Safety in Small Enterprises: A Systematic Review of Quantitative Evaluations of Interventions. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 20(2), s. 163-179.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods* (3. udg.). Oxford: Oxford University Press.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5. udg.). Oxford: Oxford University Press.
- Cabi. (2018). *Styrket mental sundhed i små og mellemstore virksomheder*. Aarhus.
- Cabi. (2021a). *Cabi*. Hentet fra Få hurtig sparring - gratis: <https://www.cabiweb.dk/temaer/taghaand-om-trivslen-velliv/faa-hurtig-sparring-gratis/>
- Cabi. (2021b). *Værktøjer til virksomheder*. Hentet fra cabiweb.dk: <https://www.cabiweb.dk/brug-cabi/vaerktoej-til-virksomheder/>
- Christensen, A. (2008). Organisationskultur og de menneskelige ressourcer. I K. Nielsen, S. Keldorff, & O. O. Mølvadgaard, *Virksomhedens personalearbejde: ledelse og administration*. (s. 69-94). Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Clark, A. J., Aust, B., Bonde, J. P., Hoffmann, S. H., Jensen, J. H., Nordentoft, M., . . . Rod, N. H. (2017). *Psykosocialt arbejdsmiljø på de regionale arbejdspladser*. København: Københavns Stressforskningscenter.
- Clement, S. L. (2017a). Fra teorier og begreber til konkrete spørgsmål. I M. Frederiksen, P. Gundelach, & R. S. Nielsen, *Survey: Design, stikprøve, spørgeskema, analyse* (s. 91-101). København: Hans Reitzels Forlag.
- Clement, S. L. (2017b). I respondentens sted: Forståelse, viden og hukommelse. I M. Frederiksen, P. Gundelach, & R. S. Nielsen, *Survey: Design, stikprøve, spørgeskema, analyse* (s. 101-115). København: Hans Reitzels Forlag.
- Clement, S. L. (2017c). Formulering af spørgsmål. I M. Frederiksen, P. Gundelach, & R. S. Nielsen, *Survey: Design, stikprøve, spørgeskema, analyse* (s. 115-137). København: Hans Reitzels Forlag.
- Cunningham, J., Kypri, K., & McCambridge, J. (2013). Exploratory randomized controlled trial evaluating the impact of a waiting list control design. *BMC Medical Research Methodology*, 13(150), s. 1-7.

- Cunningham, T., & Sinclair, R. (Januar 2015). Application of a model for delivering occupational safety and health to smaller businesses: Case studies from the US. *Safety Science*, 71(100), s. 213-225.
- Dahler-Larsen, P. (2001). From Programme Theory to Constructivism: On Tragic, Magic and Competing Programmes. *Evaluation*, 7(3), s. 331-349.
- Dahler-Larsen, P. (2003). Idegrundlaget bag virkningsevaluering. I P. Dahler-Larsen, & H. K. Krogstrup, *Nye veje i evaluering*. Aarhus: Systime Academic.
- Dahler-Larsen, P. (2013). *Evaluering af projekter – og andre ting, som ikke er ting*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Dahler-Larsen, P. (2016). Evalueringsanvendelse. I T. Bredgaard, *Evaluering af offentlig politik og administration* (s. 195-214). København: Hans Reitzels Forlag.
- Dahler-Larsen, P. (2018). *Evaluering af projekter – og andre ting, som ikke er ting (2. udg.)*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Dalkin, S. M., Greenhalgh, J., Jones, D., Cunningham, B., & Lhussier, M. (2015). What's in a mechanism? Development of a key concept in realist evaluation. *Implementation Science*, 10(49), s. 1-7.
- Danish NCD Alliance. (Maj 2017). *Om NCDs (non-communicable diseases)*. Hentet fra Danish NCD Alliance: <https://www.cancer.dk/ncd/ncds/>
- Danmarks Statistik. (2019). *statistikbanken.dk*. Hentet fra FRA029: Fravær på arbejdspladser i virksomheder og organisationer efter branche (DB07), arbejdsfunktion, køn, størrelsesgruppe, fraværsindikator og fraværsårsag: <https://www.statistikbanken.dk/FRA029?fbclid=IwAR2zzaX9F8SST4Sdi9PnHhK2TU9aiu36LEjJ1EbqEf6912mZRI5T7OV0s>
- de Vaus, D. (2014). Collecting Survey Data. *Surveys in Social Research* (6. udg.).
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (Januar 2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychological Association*, 55(1), s. 68-78.
- DEFACTUM. (2021). *Hvad er indsats-teori? Introduktion til et implementerings- og evalueringsredskab*. Aarhus: DEFACTUM.
- Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. (2017a). *Virksomhedernes arbejdsmiljøindsats – Spørgeskemaundersøgelse 2017*. København: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.
- Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. (2017). *Dansk psykosocialt spørgeskema – Et spørgeskema om psykosocialt arbejdsmiljø: Dokumentationsrapport*. København: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.

- Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. (2017b). *Analysen om mentale sundhedsudfordringer (MSU) og forebyggende initiativer for erhvervsaktive i Danmark*. København: Norliv – Foreningen for kunder i Nordea Liv og Pension.
- Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. (2018). *Fraværssrapport 2017. Deskriptiv analyse af lønmodtagernes sygefravær i Danmark – belyst ud fra register- og spørgeskemadata*. København: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.
- Diderichsen, F., Andersen, I., & Manuel, C. (2011). *Ulighed i Sundhed – årsager og indsatser*. København: Sundhedsstyrelsen.
- Discus. (2020). *Statusnotat 3 – Styrket mental sundhed i små og mellemstore virksomheder*. Aarhus: Discus.
- Eakin, J. (Februar 1992). Leaving It Up to the Workers: Sociological Perspective on the Management of Health And Safety in Small Workplaces. *International Journal of Health Service*, 22(4), s. 689-704.
- Elliott, S., & Brown, J. (Oktober 2002). What are we doing to waiting list controls? *Behaviour Research and Therapy*, 40(9), s. 1047-1052.
- Eplov, L. F., & Lauridsen, S. (2008). *Fremme af mental sundhed – baggrund, begreb og determinanter*. København: Sundhedsstyrelsen.
- Eskelinen, L. (2004). Evaluering på arbejdsmiljøområdet. I O. Rieper, *Håndbog i evaluering – Metoder til at dokumentere og vurdere proces og effekt af offentlige indsatser* (s. 95-118). AKF Forlaget.
- Eskelinen, L., & Olesen, S. P. (2010). Beskæftigelsesindsatsen og dens virkninger set fra kontanthjælpsmodtagernes perspektiv. *AKF, Anvendt KommunalForskning*.
- Fichter, M., & Greer, I. (2004). Analysing social partnership: a tool for union revitalization? I C. Frege, & J. Kelly, *Varieties of Unionism* (s. 71-92). New York: Oxford University Press.
- Flachs, E. M., Eriksen, L., Koch, M. B., Ryd, J. T., Dibba, E., Skov-Ettrup, L., & Juel, K. (2015). *Sygdomsbyrden i Danmark – sygdomme*. København: Sundhedsstyrelsen.
- Flyvbjerg, B. (2015). Fem misforståelser om casestudiet. I S. Brinkmann, & L. Tanggaard, *Kvalitative metoder - en grundbog (2. udg.)* (s. 497-521). København: Hans Reitzels Forlag.
- Frederiksen, M. (2013). Integration i 'mixed methods' forskning: Metode eller design? *Metode & Forskningsdesign*(1), s. 17-40.
- Frederiksen, M. (2015). Mixed methods-forskning. I S. Brinkmann, & L. Tanggaard, *Kvalitative metoder - en grundbog (2. udg.)* (s. 197-216). København: Hans Reitzels Forlag.

- Fuglsang, L., Olsen, P. B., & Rasborg, K. (2013). Introduktion. I L. Fuglsang, P. B. Olsen, & K. Rasborg, *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne: På tværs af fagkulturer og paradigmer (3.udg.)* (s. 11-52). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Funnell, S., & Rogers, P. (2011). Purposeful Program Theory - Effective Use of Theories of Change and Logic Models. *Research Methods for the Social Sciences*.
- Gagne, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, s. 331-362.
- Gerring, J. (Maj 2004). What Is a Case Study and What Is It Good for? *The American Political Science Review*, 98(2), s. 341-354.
- Greenhalgh, T., Pawson, R., Wong, G., Westhorp, G., Greenhalgh, J., Manzano, A., & Jagosh, J. (2017). *Realist Interview: The RAMESES II Project*. Oxford: The RAMESES II Project.
- Greguras, G. J., & Diefendorff, J. M. (2009). Different Fits Satisfy Different Needs: Linking Person-Environment Fit to Employee Commitment and Performance Using Self-Determination Theory. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), s. 465-477.
- Gundelach, P. (2017). Variable og tabeller. I M. Frederiksen, P. Gundelach, & R. S. Nielsen, *Survey: Design, stikprøve, spørgeskema, analyse* (s. 193-228). København: Hans Reitzels Forlag.
- Hansen, C. D. (2017b). Eksplorativ faktoranalyse. I M. Frederiksen, P. Gundelach, & R. S. Nielsen, *Survey: Design, stikprøve, spørgeskema, analyse* (s. 275-295). København: Hans Reitzels Forlag.
- Hansen, C., Andersen, J. H., & Mikkelsen, S. (2013). Sygefravær – mediediskurser, politiske tiltag og risikofaktorer for sygefravær. Resultater fra ASUSI. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 15(2), s. 26-42.
- Hansen, C., Dahl, M. R., & Bredgaard, T. (2011). *Håndbog i virkningsevaluering – inden for beskæftigelsesområdet*. Beskæftigelsesregion Nordjylland.
- Hansen, C., Møberg, R. J., Gundelach, P., & Hermansen, J. (2017). Efterbehandling af data. I M. Frederiksen, P. Gundelach, & R. S. Nielsen, *Survey: Design, stikprøve, spørgeskema, analyse* (s. 167-188). København: Hans Reitzels Forlag.
- Hansen, K. M. (2012a). Spørgeskemadesign. I L. B. Andersen, K. M. Hansen, & R. Klemmensen, *Metoder i statskundskab (2.udg.)* (s. 302-324). København: Hans Reitzels Forlag.
- Hansen, K. M. (2012b). Kvantitative datakilder. I L. B. Andersen, K. M. Hansen, & R. Klemmensen, *Metoder i statskundskab (2.udg.)* (s. 287-302). København: Hans Reitzels Forlag.

- Hansen, K. M., & Hansen, S. W. (2012). Bivariat analyse. I L. B. Andersen, K. M. Hansen, & R. Klemmensen, *Metoder i statskundskab (2.udg.)* (s. 364-384). København: Hans Reitzels Forlag.
- Harrits, G. S., Pedersen, C. S., & Halkier, B. (2012). Indsamling af interviewdata. I L. B. Andersen, K. M. Hansen, & R. Klemmensen, *Metoder i statskundskab*. Hans Rietzels Forlag.
- Hasle, P., & Limborg, H. J. (2006). A review of the literature on preventive occupational health and safety activities in small enterprises. *Industrial Health*, 44(1), s. 6-12.
- Hasle, P., Granerud, L., & Bager, B. (2010). Small enterprises: Accountants as occupational health and safety intermediaries. *Safety Science*, 48(3), s. 404-409.
- Hasle, P., Kines, P., & Andersen, L. P. (2009). Small enterprise owners' accident causation attribution and prevention. *Safety Science*, 47, s. 9-19.
- Hasle, P., Kvorning, L., Rasmussen, C., Smith, L., & Flyvholm, M.-A. (2012a). A Model for Design of Tailored Working Environment Intervention Programmes for Small Enterprises. *Saf Health Work*, 3(3), s. 181-191.
- Hasle, P., Limborg, H. J., & Nielsen, K. (2014). Working environment interventions – Bridging the gap between policy instruments and practice. *Safety Science*, 68, s. 73-80.
- Hasle, P., Limborg, H. J., Kallehave, T., Klitgaard, C., & Andersen, T. R. (2011). The working environment in small firms: Responses from owner-managers. *International Small Business Journal*, 30, s. 622-639.
- Hasle, P., Limborg, H. J., Kallehave, T., Klitgaard, C., & Rye, T. (2012). The working environment in small firms: Responses from owner-managers. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 30(6), s. 622-639.
- Hedlund, A., Åteg, M., Andersson, I.-M., & Rosén, G. (April 2010). Assessing motivation for work environment improvements: Internal consistency, reliability and factorial structure. *Journal of Safety Research*, 41(2), s. 145-151.
- Hoque, K., & Bacon, N. (2006). The antecedents of training activity in British small and medium-sized enterprises. *Work Employment & Society*, 20(3), s. 531-552.
- Horvath, A., & Greenberg, L. (1994). *The working alliance - Theory, research and practice*. New York: Wiley.
- Human Factors. (u.å.). *Om Diversity Icebreaker (Danish version)*. Hentet fra diversityicebreaker.dk: <https://diversityicebreaker.dk/om-diversity-icebreaker-danish-version>
- Ingemann, J. H. (2014). *Videnskabsteori for økonomi, politik og forvaltning*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

- Ipsen, C., Gish, L., & Poulsen, S. (2015). *Organizational-level interventions in small and medium-sized enterprises: Enabling and inhibiting factors in the PoWRS program*. Elsevier.
- Ito, A., Sakai, K., & Kogi, K. (2006). Development of Interactive Workplace Improvement Programs in Collaboration with Trade Associations of Small-Scale Industries. *Industrial Health*, 44(1), s. 83-86.
- Jacobsen, D. I. (2019). *Organisationsændringer og forandringsledelse*. Bergen: Samfundslitteratur.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2014). *Hvordan organisationer fungerer*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Jagosh, J., Bush, P., Salsberg, J., Macaulay, A., Greenhalgh, T., Wong, G., . . . Pluye, P. (2015). A realist evaluation of community-based participatory research: partnership synergy, trust building and related ripple effects. *BMC Public Health*, 15(725), s. 1-11.
- Jakobsen, M. L. (2012). Kvalitativ analyse: kodning. I L. B. Andersen, K. M. Hansen, & R. Klemmensen, *Metoder i statskundskab* (s. 173-187). Hans Rietzels Forlag.
- Jespersen, J. (2013). Kritisk realisme – teori og praksis. I L. Fuglsang, P. B. Olsen, & K. Rasborg, *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne: På tværs af fagkulturer og paradigmer (3.udg.)* (s. 171-191). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Juel, K., Sørensen, J., & Brønnum-Hansen, H. (2006). *Risikofaktorer og folkesundhed i Danmark*. København: Statens Institut for Folkesundhed.
- Kawakami, T. (Januar 2006). Networking grassroots efforts to improve safety and health in informal economy workplaces in Asia. *Industrial Health*, 44(1), s. 42-47.
- Kines, P., Andersen, D., Andersen, L. P., Nielsen, K., & Pedersen, L. (Februar 2013). Improving safety in small enterprises through an integrated safety management intervention. *Journal of Safety Research*, 44, s. 87-95.
- Kinser, P. A., & Robins, J. L. (2013). Control Group Design: Enhancing Rigor in Research of Mind-Body Therapies for Depression. *Evidence-Based Complementary and Alternative Medicine*, s. 1-10.
- Kligaard, C., & Clausen, T. (2010). *Kortlægning af positive arbejdsmiljøfaktorer*. København: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.
- Klindt, M. P. (2017). Trade union renewal through local partnerships for skill formation. *Transfer: European review of Labour and Research*, 23(4), s. 441-455.
- Klindt, M. P., Ravn, R., & Larsen, M. F. (2015). *Samarbejde og koordination i selvgroede arbejdsmarkedsnetværk*. Center for arbejdsmarkedsforskning.

- Koch-udvalget. (2015). *Nye veje mod job – for borgere i udkanten af arbejdsmarkedet*. København: Ekspertgruppen om udredningen af den aktive beskæftigelsesindsats.
- Kofman, F., & Senge, P. (1993). *Communities of Commitment: The Heart of Learning Organizations*. American Management Association.
- Kogi, K. (2006). Participatory methods effective for ergonomic workplace improvement. *Appl Ergon*, 37(4), s. 547-554.
- Konradsen, F., & Meyrowitsch, D. W. (2016). Ingen bæredygtig udvikling uden sundhed – Verdensmål 3: Sikre et sundt liv for alle og fremme trivsel for alle aldersgrupper. I S. Hildebrandt, *Bæredygtig global udvikling – FN's 17 verdensmål i et dansk perspektiv* (s. 95-118). København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Krogstrup, H. K. (2016). *Evalueringsmodeller (3.udg.)*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Kurppa, K. O., Tammaru, E., Kempinen, M., & Rünkla, E. (2006). Sectoral Network on Occupational Health and Safety in Agriculture to Support Enterprises and Family Farms in Estonia. *Industrial Health*, 44(1), s. 3-5.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). Epistemologiske spørgsmål i forbindelse med interview. I S. Kvale, & S. Brinkmann, *InterView - Introduktion til et håndværk (2.udg.)* (s. 65-78). København: Hans Reitzels Forlag.
- Kvorning, L. K. (2015). *En realistisk evaluering af Forebyggelsespakkerne – en arbejdsmiljøindsats målrettet små virksomheder i auto- og bygge- og anlægsbrancherne*. København: Københavns Universitet og Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.
- Legg, S., Olsen, K., Lamm, F., & Laird, I. (November 2010). Understanding the Programme Theories Underlying National Strategies to Improve the Working Environment in Small Businesses. *Policy and Practice in Health and Safety*, 8(2), s. 5-35.
- Lo Iacono, V., Symonds, P., & Brown, D. H. (2016). Skype as a Tool for Qualitative Research Interviews. *Sociological Research Online*, 21(2), s. 1-25.
- MacEachen, E., Kosny, A., Scott-Dixon, K., Facey, M., Chambers, L., Breslin, C., . . . Mahood, Q. (2010). The Small Business Systematic Review Team, Workplace Health Understandings and Processes in Small Businesses: A Systematic Review of the Qualitative Literature. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 20(2), s. 180-198.
- Manzano, A. (2016). The craft of interviewing in realist evaluation. *Evaluation*, 22(3), s. 342-360.
- Marchal, B., Westhorp, G., Wong, G., Van Belle, S., Greenhalgh, T., Kegels, G., & Pawson, R. (2013). Realist RCTs of Complex Interventions - An Oxymoron. *Social Science and Medicine*, 94, s. 124-128.

- Masi, D., Cagno, E., & Micheli, G. (2014). Developing, Implementing and Evaluating OSH Interventions in SMEs: a Pilot, Exploratory Study. *International journal of occupational safety and ergonomics*, 20(3), s. 385-405.
- Mukumbang, F., Marchal, B., Van Belle, S., & van Wyk, B. (2019). Using the realist interview approach to maintain theoretical awareness in realist studies. *Qualitative Research*, s. 1-31.
- Munk, M. (2008). Metoder til at måle kausale effekter af socialpolitiske indsatser. *Dansk sociologi*(1), s. 55-73.
- Nielsen, K. (2008). 11. Krav, kontrol og social støtte i dansk arbejdsmiljøforskning – Metode og eksempler. *Virksomhedens personalearbejde: ledelse og administration*, s. 247-258.
- Nielsen, K., Hasle, P., Limborg, H., Bramming, P., & Seim, R. (2012). *Metoder til måling og evaluering af arbejdsmiljøindsatser - Overblik over evalueringsteori*. København: Center for forskning i virkemidler og arbejdsmiljøindsatser, CAVI.
- Olsen, K., & Hasle, P. (2015). The role of intermediaries in delivering an occupational health and safety programme designed for small businesses - A case study of an insurance incentive programme in the agriculture sector. *Safety Science*, 71, s. 242-252.
- Olsen, K., Harris, L.-A., Laird, I., & Legg, S. (November 2010). Differential Intervention Strategies to Improve the Management of Hazardous Chemicals in Small Enterprises. *Policy and Practice in Health and Safety*, 8(2), s. 57-76.
- Pawson, R. (2006). Digging for nuggets: How 'bad' research can yield 'good' evidence. *International Journal of Social Research Methodology*, 9, s. 127-142.
- Pawson, R. (2006). *Evidence-based policy a realist perspective*. London: Sage Publications.
- Pawson, R. (2013). A Complexity Checklist. I R. Pawson, *The Science of Evaluation: A Realist Manifesto* (s. 33-46). SAGE Research Methods.
- Pawson, R., & Manzano-Santaella, A. (2012). A realist diagnostic workshop. *Evaluation*, 18(2), s. 176-191.
- Pawson, R., & Tilley, N. (1997). *Realistic Evaluation*. London: Sage publications.
- Pawson, R., & Tilley, N. (2004). *Realist Evaluation*. London: Sage Publications.
- Rambøll Management Consulting. (2018). *Foranalyse af kvalitetsindikatorer i ældreplejen og brugertilfredshedsundersøgelser*. Aarhus: Sundheds- og Ældreministeriet.
- Rathlev, J., Hermansen, J., & Bay, H. (2017). Dataindsamling. I M. Frederiksen, P. Gundelach, & R. S. Nielsen, *Survey: Design, stikprøve, spørgeskema, analyse* (s. 55-88). København: Hans Reitzels Forlag.

- Ravn, R. L. (2018). Realistisk evaluering: Et supplement eller et alternativ til effektevaluering. *Metode & Forskningsdesign*(3), s. 1-22.
- Ravn, R. L. (2019). *Beskæftigelsesrettet rehabilitering: En evaluering af Hjørring Kommunes investering på beskæftigelsesområdet*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag. Aalborg Universitet. Det Samfundsvidenskabelige Fakultet.
- Rye Andersen, T., Limborg, H. J., & Klitgaard, C. (2010). *Klædt på til arbejdsmiljøarbejdet? – En analyse af to brancheindsatser rettet mod mindre virksomheders arbejdsmiljø*. København: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.
- Salado-Rasmussen, J. (2018). *De virksomme mekanismer i beskæftigelsesindsatsen*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag. Aalborg Universitet. Det Samfundsvidenskabelige Fakultet.
- Salado-Rasmussen, J. (2018b). Artikel 3. De virksomme mekanismer i kommunale beskæftigelsesprojekter – et dybdegående casestudie. I J. Salado-Rasmussen, *De virksomme mekanismer i beskæftigelsesindsatsen* (s. 1-32). Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Salado-Rasmussen, J., & Bredgaard, T. (2016). Virkningssyntese - en alternativ tilgang til metaanalyse. *Økonomi & Politik*, 89(3), s. 68-82.
- Sørensen, I., Nielsen, L., & Christensen, A. (2017). *Mental sundhed – Kortlægning af måleredskaber*. København: Statens Institut for Folkesundhed.
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schein, E. (1994). *Organisationskultur og ledelse (2.udg.)*. København: Forlaget Valmuen.
- Schuman, E. (1967). *Evaluation research*. New York: Russell Sage Foundation.
- Scriven, M. (2007). The Logic of Evaluation. *OSSA Conference Archive*, 138, s. 1-16.
- Sheldon, K. M. (2003). Conclusion. I K. M. Sheldon et al., *Self-Determination Theory in the Clinic : Motivating Physical and Mental Health* (s. 184-186). Yale University Press.
- Sima, A., Stromberg, K., & Kreutzer, J. (2021). An adaptive method for assigning clinical trials wait-times for controls. *Contemporary Clinical Trials Communications*, 21, s. 1-6.
- Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Design*. SAGE Publications.
- Sundhedsstyrelsen. (2010). *Sundhed og trivslen på arbejdspladsen*. København: Center for Forebyggelse.
- Sundhedsstyrelsen. (2018). *Forebyggelsespakke – Mental sundhed*. København: Sundhedsstyrelsen.
- Sundhedsstyrelsen. (2020). *Mental Sundhed – Gode råd til hvordan du og dine nærmeste kommer godt igennem epidemien med ny coronavirus*. København: Sundhedsstyrelsen.

- Sundhedsstyrelsen. (2020). *Social ulighed i sundhed og sygdom – Udviklingen i Danmark i perioden 2010 – 2017*. København: Sundhedsstyrelsen.
- Sundhedsstyrelsen. (u.å.). *Guide til trivselsindekset: WHO-5*. København: Sundhedsstyrelsen.
- Sundhedsstyrelsen. (2018). *Forebyggelsespakken - Mental sundhed*. Sundhedsstyrelsen.
- Tanggaard, L., & Brinkmann, S. (2015). Interviewet: Samtalen som forskningsmetode. I S. Brinkmann, & L. Tanggaard, *Kvalitative metoder - en grundbog (2. udg.)* (s. 29-55). København: Hans Reitzels Forlag.
- Thomsen, S. R. (2012). Stikprøveudvælgelse. I L. B. Andersen, K. M. Hansen, & R. Klemmensen, *Metoder i statskundskab*. Hans Rietzels Forlag.
- Togeby, M. (2004). Effektevaluering. I O. Rieper, *Hånd i evaluering – metoder til at dokumentere og vurdere proces og effekt af offentlige indsatser* (s. 57-65). København: AMF Forlaget.
- Torpe, L. (2009). Politisk kultur – fra civic culture til social kapital. I L. B. Kaspersen, & J. Loftager, *Klassisk og moderne politisk teori* (s. 1050-1068). København: Hans Reitzels Forlag.
- Torpe, L. (2013). *De stærke samfund – Social kapital I Skandinavien*. Frydenlund Academic.
- United Nations Development Programme. (2020). *The next frontier Human development and the Anthropocene*. New York: United Nations Development Programme.
- Vallerand, R. J., & Reid, G. (1984). On the causal effects of perceived competence on intrinsic motivation: A test of cognitive evaluation theory. *Journal of Sport Psychology*, 6, s. 94-102.
- Vedung, E. (2009). *Utvärdering i Politik och Förvaltning*. Lund: Studentlitteratur.
- Vedung, E. (2013). Side effects, perverse effects and other strange effects of public interventions. I L. Svensson, G. Brulin, S. Jansson, & K. Sjöberg, *Capturing Effects of Projects and Programmes* (s. 35-62). Lund: Studentlitteratur.
- Vedung, E. (2016). Fire evalueringsbølger. I T. Bredgaard, *Evaluering af offentlig politik og administration* (s. 37-68). København: Hans Reitzels Forlag.
- Vedung, E., Bemelmans-Videc, M.-L., & Rist, R. (1998). Carrots, sticks and sermons. *Anonymous Transaction Publishers*, 8, s. 21-59.
- Velliv Foreningen. (25. Februar 2019). *Velliv Foreningen*. Hentet fra Million-projekt skal styrke virksomheders psykiske arbejdsmiljø: <https://www.vellivforeningen.dk/nyheder/million-projekt-skal-styrke-virksomheders-psykiske-arbejdsmiljoe/>

- Velliv Foreningen. (17. April 2020). *2,5 mio kr. til forskning i hvordan COVID-19-krisen påvirker arbejdsfællesskabet og den mentale sundhed i private virksomheder*. Hentet fra Velliv Foreningen: <https://www.vellivforeningen.dk/nyheder/forskere-vil-undersoege-hvordan-covid-19-krisen-paavirker-arbejdsfaellesskabet-og-den-mentale-sundhed-i-private-virksomheder/>
- Velliv Foreningen. (21. Januar 2021). *Virksomhedsbesøg, Corona og trivsel*. Hentet fra Velliv Foreningen: <https://www.vellivforeningen.dk/foransoegere/projekter/virksomhedsbesoeg-corona-og-trivsel/>
- Velliv Foreningen. (u.å.). *Ansøgning om virksomhedsbesøg*. København: Velliv Foreningen.
- Vickers, I., James, P., Smallbone, D., & Baldock, R. (Juni 2005). Understanding small firm responses to regulation. *Policy Studies*, 26(2), s. 149-169.
- Walters, D. (Juni 2006). The efficacy of strategies for chemical risk management in small enterprises in Europe: Evidence for success? *Policy and Practice in Health and Safety*, 4(1), s. 81-116.
- Wenger, E. C. (2000). Communities of practice and social learning systems. *Organization*, 7(2), s. 225-246.
- WHO. (2001). *Mental health: new understanding, new hope. World Health Report 2001*. Geneva: WHO.
- World Health Organization. (14. Maj 2020). *Substantial investment needed to avert mental health crisis*. Hentet fra WHO: <https://www.who.int/news/item/14-05-2020-substantial-investment-needed-to-avert-mental-health-crisis>
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3. udg.). London: Sage Publications.
- Yin, R. K. (2013). Validity and generalization in future case study evaluations. *Evaluation*, 13(3), s. 321-332.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6. udg.). London: Sage Publications.

Bilagsoversigt

- Bilag 1** Spørgeskema til deltagergruppen
- Bilag 2** Spørgeskema til venteliste-kontrolgruppen
- Bilag 3** Spørgeskema til medarbejdere (medarbejderundersøgelse)
- Bilag 4** Interviewguide 1 (Programudvikler)
- Bilag 5** Interviewguide 2 (Konsulenter)
- Bilag 6** Interviewguide 3 (Virksomhedsledere)
- Bilag 7** Interviewguide 4 (Medarbejdere)
- Bilag 8** Interviewguide 5 (HR-ansvarlige)
- Bilag 9** Transskribering af Interview 1 (Programudvikler)
- Bilag 10** Transskribering af Interview 2 (Konsulent 1)
- Bilag 11** Transskribering af Interview 3 (Konsulent 2)
- Bilag 12** Transskribering af interview 4 (Virksomhedsleder A)
- Bilag 13** Transskribering af Interview 5 (Virksomhedsleder B)
- Bilag 14** Transskribering af Interview 6 (Virksomhedsleder C)
- Bilag 15** Transskribering af Interview 7 (Medarbejder 1A)
- Bilag 16** Transskribering af Interview 8 (Medarbejder 2A)
- Bilag 17** Transskribering af Interview 9 (Medarbejder 1B)
- Bilag 18** Transskribering af Interview 10 (Medarbejder 2B)
- Bilag 19** Transskribering af Interview 11 (Medarbejder 1C)
- Bilag 20** Transskribering af Interview 12 (Medarbejder 2C)
- Bilag 21** Transskribering af Interview 13 (HR-ansvarlig A)
- Bilag 22** Transskribering af Interview 14 (HR-ansvarlig B)
- Bilag 23** Transskribering af Interview 15 (HR-ansvarlig C)
- Bilag 24** Slutkodeliste med kodehierarki (Udvikling af programteori)
- Bilag 25** Slutkodeliste med kodehierarki (Evaluering af programteori)
- Bilag 26** Kodning af Interview 1-3 (Programudvikler og konsulenter)
- Bilag 27** Kodning af Interview 4-6 (Virksomhedsledere)
- Bilag 28** Kodning af Interview 7-12 (Medarbejdere)
- Bilag 29** Kodning af Interview 13-15 (HR-ansvarlige)
- Bilag 30** Observationsdata fra virksomhedsbesøg
- Bilag 31** Indekskonstruktioner

- Bilag 32** Korrelation mellem nødvendighedsmekanismen og tilegnelsen af kompetencer
- Bilag 33** Korrelation mellem nødvendighedsmekanismen og sygefraværsdage
- Bilag 34** Korrelation mellem motivationsmekanismen og antallet af sygefraværsdage
- Bilag 35** Korrelation mellem socialiseringsmekanismen og antallet af sygefraværsdage
- Bilag 36** Korrelation mellem fleksibel tilpasning og nødvendighedsmekanismen
- Bilag 37** Regressionsanalyse mellem WHO-5-trivselsindekset og nødvendighedsmekanismen
- Bilag 38** Regressionsanalyse mellem antallet af sygefraværsdage og nødvendighedsmekanismen
- Bilag 39** Regressionsanalyse mellem WHO-5-trivselsindekset og motivationsmekanismen
- Bilag 40** Regressionsanalyse mellem antallet af sygefraværsdage og motivationsmekanismen
- Bilag 41** Regressionsanalyse mellem WHO-5-trivselsindekset og socialiseringsmekanismen
- Bilag 42** Regressionsanalyse mellem antallet af sygefraværsdage og socialiseringsmekanismen
- Bilag 43** Forskel mellem virksomhedstype på organisationskultur-indekset
- Bilag 44** Forskel mellem virksomhederne på relationen til TR/AMR
- Bilag 45** Korrelation mellem alder og mental sundhed
- Bilag 46** Sammenligning og sikkerhedsinterval mellem jobfunktion og mental sundhed
- Bilag 47** Sammenligning og sikkerhedsinterval mellem jobfunktion og sygefravær
- Bilag 48** Sammenligning og sikkerhedsinterval mellem virksomhedstype og mental sundhed
- Bilag 49** Primære årsager til sygefraværsdage for Virksomhed C
- Bilag 50** Primære årsager til sygefraværsdage for funktionærer
- Bilag 51** Virksomhederne i deltagergruppen og venteliste-kontrolgruppen

Henriette Lundis
Mads Varberg
Thea Tornby

