

Aalborg Universitet

Undersøgelse af trivsel blandt medarbejderne i den danske folkeskole under Corona nedlukning

Charlotte Jensen



Studienummer: 20135393

Standard titelblad

(Alle felter skal udfyldes)

| | |
|---|----------------|
| Uddannelse: Politik og Administration | Semester: 10 |
| Udarbejdet af (Navn(e)) | Speciale Modul |
| Charlotte RosQvist jensen | |
| Opgavens art (seminaropgave, projekt, bachelorprojekt, praktikrapport eller speciale): Speciale | |
| Titel på opgave: Undersøgelse af trivsel blandt medarbejderne I den danske folkeskole under Corona nedlukning | |
| Vejleders navn: Lasse Taagard Jensen | |
| Afleveringsdato: 31.05.22 | |
| Antal normalsider (excl. bilag, indholdsfortegnelse og litteraturliste): 70,5 | |
| Antal anslag (excl. bilag, indholdsfortegnelse og litteraturliste):169.370 | |

| | |
|---|----|
| Indholdsfortegnelse | |
| Abstract | 4 |
| Indledning | 5 |
| Problemfelt | 6 |
| Problemstilling | 8 |
| Afgrænsning | 8 |
| Begrebsafklaring | 9 |
| Redegørelse for nedlukningen af de Danske folkeskoler | 11 |
| Folkeskolens udvikling | 11 |
| Videnskabsteoretiske fundament | 14 |
| Teori | 15 |
| Teori om trivsel og psykisk arbejdsmiljø | 15 |
| Psykisk arbejdsmiljø | 15 |
| Trivsel | 17 |
| Motivationsteori | 18 |
| Hackman og Oldham | 18 |
| Frederick Herzberg | 19 |
| Public Service Motivation | 20 |
| Metode | 23 |
| Empiri og undersøgelsesdesign | 24 |
| Kvantitative data | 26 |
| Det kvalitative Interview | 29 |
| Interviewrespondenter | 29 |
| Adgang til respondenter og risiko for selektionsbias | 30 |
| Etiske overvejelser | 30 |
| Udformning af interviewguide og interviewstrategi | 31 |
| Ledende spørgsmål | 33 |
| Opfølgende spørgsmål | 33 |
| Transskriberings - og kodningsstrategi | 34 |
| Reliabiliteten og generaliserbarhed af interviewviden | 35 |
| Kritiske kvalitets overvejelser af kvalitative forskningsinterviews | 35 |
| Forberedelse til interviewanalyse | 35 |
| Interviewguide | 36 |
| Analyse | 37 |

| | |
|------------------------|----|
| Ledernes trivsel | 37 |
| Delkonklusion | 42 |
| Lærerens trivsel..... | 43 |
| Delkonklusion | 52 |
| Diskussion | 53 |
| Konklusion..... | 55 |
| Bibliografi | 57 |

Abstract

The late modern society is in a constant state of change, which means that the individual must also be in a state of constant change. This means that we must think of new solutions and opportunities. The COVID-19 situation is a good example of this because new initiatives almost had to be invented on a day-to-day basis.

Through the quantitative and qualitative data, is the overall problem tried to be answered, namely how the well-being of the employees in the primary school has been affected by the COVID-19 closing.

During the entire shutdown period, the whole community has experienced that COVID-19 has been a disease that has caused changes, both at the individual level but also at the community level. From almost one moment to the next, press conferences have told us about new initiatives against the COVID-19 and this has meant that society has had to be prepared for changes. This can also be seen in the analysis where both the teachers and the leaders explain how everyday life could change quickly.

Both teachers and leaders explain about a loss of control and an uncertainty about when and how they should return to work.

At the social level, the teachers explain that the usual social surface and contact-work has almost disappeared because it has not been able to be transferred to the screen and this has caused a great loss of control that has resulted in loss of job satisfaction, quality of life and well-being in total and even after the last reopening, it has meant that it has required some re-socialization.

The COVID-19 shutdowns have thus led to several changes in practical and 'ways we usually do things'. The changes have thus in practice caused us to move from one starting point to another and it is therefore highly relevant to discuss whether the Danish labor market in general can take learning from this. This has been throughout the employees in the Danish school and their experiences and opinions about the work during a shutdown period and what it has had to do with their well-being.

As described in the introduction, change is a big part of our everyday lives. Change and readiness for change are also part of many people's everyday lives in a workplace, but the COVID-19 shutdown have nevertheless meant that our otherwise readily prepared society has been put under pressure and the uncertainty COVID-19 brought with it is clear to read directly as a large and filling element in the analysis. As described in the analysis, the Friday beer was now drunk on teams and all staff meetings also took place online and although it is technologically possible to hold it online, the analysis also shows that the specie things we can have with another human disappeared. In the teaching profession, it is so deeply an element, that it is not only about teaching the students to be able to add 2 + 2 together or know the different between your and you're, but it is just as much, perhaps even more, about having a relationship with the student, to have a presence and a togetherness and to be able to be something for them - to be the one who made a difference and the dimension of the work during the closure shows the analysis is completely eliminated and it has left deep traces in the well-being.

Indledning

I samtidens samfund, oplevelse alting at være i bevægelse og i en konstant forandringsfase. Intet i samfundet er i stilstand. Samfundet er altså i en dynamisk forandringsproces og dagens clickbait er sjældent sammenligning med gårsdagens. Et omskifteligt samfund kræver ydermere ligeledes omskiftelige samfunds aktører.

Derfor er forandringsprocesser og deres indvirkning, både spændende at udforske men også essentielle for at forstå sammenhænge i det senmoderne samfund.

Den 11. marts 2020 er en dag mange danskere vil huske fremover, det var nemlig den skæbnede dag, hvor siddende statsminister Mette Fredriksen lukkede Danmark ned. Ingen vidste med sikkerhed hvad der ville komme til at ske den kommende periode og hvor længe denne nedlukning ville vare. Her godt 2 år efter, er det danske samfund atter åbent og selvom landskabet på overfladen synes at være helt fri fra Corona-virusens jerngreb, skal vi ikke ridse ret meget i den ellers normale overflade før der stadig er efterveer fra den lange Pandemiperiode det danske samfund sammen med store dele af det øvrige internationale samfund lige har og nogen steder stadig er i – for eksempel skal vi stadig bære mundbind når vi tager familien med i lufthavnen på den længeventede tur til Mallorca, vi spritter stadig af inden vi går ind og handler til aftensmaden og nogen af os lider desværre stadig af eftervirkningerne fra et hårdt Coronavirus sygdomsforløb.

Og det er ikke kun nede i den lokale fakta, vi kan se at Covid-19 har ændret samfundet og tilværelsen markant for danskerne – dette gør sig både gældende i vores privatliv men ligeledes også i arbejdslivet. Nogen jobs kommer aldrig tilbage, mens andre er kommet for at blive. Vores ordforråd er blevet udvidet med nye ord såsom samfundssind, forsamlingsforbud, hjemmearbejde og Anti-vaxxer.

Denne nedlukning, som fortsatte både langt ind i foråret, efteråret og vinteren, bevirkede at det danske arbejdsmarked ændrede sig markant og flere danskere pludselig mistede deres arbejde eller måtte omstrukturere deres ellers vante arbejdsdag. Vi oplevede at piloten der tidligere havde fløjet os på skiferie nu podet os nede i den lokale idrætshal sammen med alle de nyudklækkede studenter. Danskerne blev sendt hjem og spiseborde, børneværelser og pulterkamre blev med lynets hast forvandlet til hjemmearbejdspladser, hvor de ellers vante fysiske møder, konsultationer og undervisninger nu foregik over Teams. Gruppen af hjemsendte danskere bestod ikke mindst af de fleste offentlige ansatte, som ligesom mange privat ansatte måtte fortsætte arbejdet under helt nye og anderledes forudsætninger. Selvom mange arbejdspladser blev flyttet fra klaselokalet og hjørnekontoret og hjem i spisestuen, så var der ligeledes en stor gruppe af ansatte der som hidtil skulle fortsætte deres arbejde ved at møde fysisk ind, således samfundet stadig i en vis grad kunne køre videre. Denne gruppe bestod for eksempel af personalet i den offentlige sundhedssektor, der måtte trodse smittefaren og iføre sig heldragt, handsker og mundbind for stadig at tage sig af samfundets sygdomsramte.

En anden faggruppe der blev ramt af Coronavirus, men på en helt anden måde, var medarbejderne i den danske folkeskole. De blev nemlig hjemsendte og skiftede derved skolens undervisningslokaler ud med deres egen stuer. De skulle som hidtil fortsætte med at undervise eleverne i både dansk, matematik og idræt, nu bare på afstand og med en god internetforbindelse som det vigtigste værktøj for at kunne gennemføre en ordentlig undervisning. I løbet af de to år Coronavirus for alvor raserede i det danske samfund, oplevede folkeskolen og herunder ligeledes lærerne at skulle hjemsendes tre gange og dette ikke uden grund. Tal fra statens serum Institut viste at folkeskolelærerne var den faggruppe af ansatte der havde flest Coronavirus smittetilfælde (Folkeskolen, 2022).

Den siddende børne- og undervisningsminister Pernille Rosenkrantz-Theil beskrev lige efter pressemødet d. 12. marts 2020 at;

”Det er en alvorlig og ekstraordinær situation, vi befinder os i, men vi skal nok komme igennem det i fællesskab. Jeg er dybt, dybt imponeret over både elever, forældre, ledere, pædagoger, lærere og alle de andre medarbejdere, der yder en solid indsats for vores børn” (UVM, 2020).

Som beskrevet indledningsvis så er det danske samfund et samfund hvor forandring er i højsædet. Nyhedsoverskriften i går kan være indbefattet af Corona, i dag handler den om Abekopper og i morgen om afgørelsen af retssagen mellem Johnny Depp og Amber Heard. Men der er alligevel en ting eller genstand der i de fleste danskeres liv er gennemgående, nemlig deres arbejde. I gennemsnit befinder vi os halvdelen af vores vågne timer på vores arbejdsplads og dette kan blandt andet betyde at hvis ikke man trives på ens arbejdsplads så kan det påvirke ens privatliv ligeledes. Det er derfor yderst relevant at beskæftige sig med trivsel på en arbejdsplads og kombineret med at folkeskolen er placeret som en central sammenhængskraft i det danske samfund opleves det derfor at være yderst interessant at undersøge netop medarbejderne i den danske folkeskoles trivsel under nedlukningerne og vi skal ikke kigge langt tilbage i historiebøgerne for at finde den sidste store ændring for folkeskolen, der netop havde til formål at sikre en mere effektiv skolegang, så trivsel blandt personalet er af yderste væsentlige karakter.

Problemfelt

Som beskrevet i ovenstående præsenterede Mette Frederiksen på et pressemøde i Statsministeriet Den 11. marts 2020, at Danmark skulle lukkes ned, netop for at mindske den ellers truende COVID-19-smitte i at spredes rundt i samfundet og siden dette første pressemøde, der reelt lukkede Danmark ned, har der været et øget fokus på trivsel blandt både unge og ældre.

I særligt udtalt grad har den mentale og psykiske trivsel, været et øget fokusområde, netop fordi at restriktioner og nedlukning har bevirket en øget mængde af ubekendte faktorer, herunder for eksempel frygten for at miste ens arbejde og disse ubekendte faktorer har været med til at påvirke danskerne og derved ligeledes påvirket danskerne mentale sundhed. Siden foråret 2020, har Sundhedsstyrelsen forsøgt at sætte et øget fokus på den mentale trivsel og udkommet med forskellige værktøjer til, hvorledes at danskerne, selvom nedlukningen har medført alle disse ubekendte faktorer, kan styrke deres trivsel (Sundhedsstyrelsen, 2020).

I begyndelsen af COVID-19 Pandemien, var den primære kommunikation fra Regeringen, ligeledes er lige med pressemøder, hvor Statsministerieren side om side med et udvalg af ministre, sundhedsmyndigheder og politimyndigheder, fortalte om de seneste COVID-19-tiltag og der blev fra pressemøde til pressemøde, enten præsenteret nye restriktioner ellers blev de gældende restriktioner forlænget. I praktisk betød dette en stor omstrukturering og en større mængde af ændringer i henhold til danskernes arbejde, både på praktisk niveau, men ligeledes på det trivselsmæssige niveau, netop, som beskrevet, da der forekommer alle disse ubekendte faktorer, herunder ligeledes i forhold til, hvor længe det var nødvendigt at arbejde hjemmefra og dermed være fysisk distanceret fra ens kollegaer og den ellers velkendte hverdag. Pressemødeindkaldelserne kom ofte fra politisk side med ganske kort varsel og herfra skulle nye tiltag effektueres i praktisk hurtigst muligt. Som beskrevet indledningsvist er samtidens samfund fyldt med dynamiske elementer, der bevirker at omstrukturering, ændringer og forandringer i hverdagen, er et af livets grundvilkår og ligeledes er en integreret del af mange arbejdspladser, men COVID-19 Pandemien har yderligere bevirket udfordringer for dette vilkår. Mange danskere har været nødsaget til at arbejde under andre forudsætninger og vilkår end de nogensinde tidligere har gjort (Andersen, Fallesen, & Bruckner, 2020, pp. 2-3).

Forandringer sat i forbindelse med arbejde, kan forekomme som alt fra små nærmest ubetydelige tilpasninger, til større driftsmæssige omrokeringer, der kan påvirke både den enkelte ansatte men ligeledes også hele organisationen, dog findes det at forandringer kan forklares ud fra: "*(...) handlinger, hvor man i større eller mindre grad bryder med tidligere handlemønstre, hvilket skaber en situation præget af uforudsigelighed*" (Jacobsen, 2019, p. 18).

Og netop forandringer kan både resultere i en positive udvikling for medarbejderne og organisationen, men det kan ligeså bevirke negative konsekvenser, herunder blandt andet i henhold til medarbejdernes helbreds- og trivselsmæssige udvikling (Kieselbach, et al., 2009).

Hvilken påvirkning nedlukningerne der førte til ændrede arbejdsgange, har haft af indflydelse i henhold til danskernes trivsel på arbejdsmarkedet, er yderst interessant at kigge nærmere på, netop på grund af at en sådan undersøgelse, ville kunne være behjælpelig med en bredere forståelse af hvordan trivsel påvirker ens arbejde. Ydermere vil en undersøgelse af trivsel ligeledes kunne bidrage med et forståelsesgrundlag af, de muligheder nedlukning og hjemmearbejde har bevirket til, herunder både i relation til selve arbejdet men ligeledes i forhold til trivsel. Ved at belyse både udfordringer og muligheder, vil det give en mulighed for at kunne se nærmere på, hvilke elementer fra nedlukningen der kunne være gavnlige at bibeholde.

Som beskrevet indledningsvist, ligger det indlejret, at det senmoderne samfund er i en konstant forandringsfase og der ligger derved noget ganske interessant i den forandring der har fundet sted i arbejdspraktiser og hvilken betydning denne forandring har haft for udviklingen af trivslen blandt medarbejderne i den danske folkeskole samt om der ud fra denne undersøgelse kan udledes noget generelt i forhold til arbejdsmarkedet i fremtiden. Dette speciales genstandsfelt cirkulærer dog udelukkende om medarbejderne i den danske folkeskole.

I Danmark har der længe været et fokus på trivsel og arbejdsmiljø hos organisationerne og arbejdsgiverne, både i den offentlige og den private sektor. Dette fokus, fordi at et godt og trykt

arbejdsmiljø, hvori det er indlejret at medarbejderne trives i arbejdet, har en stor indvirkning på arbejdstagers effektivitet, netop da mange undersøgelser har påvist at et godt arbejdsmiljø er med til og skabe et øget fundament for medarbejdernes performance og effektivitet (Arbejdstilsynet, 2010, p. 107).

En måling lavet af Eurostat i 2019, pointerer, at en dansker i gennemsnit er 40 år af sit liv på arbejdsmarkedet (Eurostat, 2019). Et gennemsnit på ca. 40 års af et individs liv bliver brugt på arbejdsmarkedet, spiller arbejdsmiljøet, herunder trivsel derved en væsentlige rolle i forhold til at sikre, at ens arbejdsvilkår har så fordelagtige betingelser, uanset om det gælder den fysiske, sociale eller psykiske del af ens arbejde.

Dette speciale ønsker at undersøge netop det trivselsmæssige aspekt for påvirkningen af restriktioner og nedlukningen. Gruppen specialet henvender sig til er medarbejderne i den danske folkeskole og helt præcist folkeskolelærerne. Dette genstandsfelt er valgt fordi at folkeskolen anses for at have en lang tradition for at være et omdrejningspunkt i det danske samfund, samtidig med at folkeskolen på mange måder har en stor sammenhængskraft i samfundet og derved er folkeskolens medarbejdere interessante at undersøge nærmere. Det er interessant at undersøge om trivslen kan have en indvirkning på det endelige læringsudbytte.

”7 ud af 10 lærere vurderer, at læringsudbyttet under nedlukningen i foråret 2020 var generelt lavere end i den almindelige undervisning. Det er især de fagligt svage elever og elever fra socialt udsatte hjem, som lærerne vurderer lærte mindre under nedlukningen. Til gengæld vurderer hver tredje lærer, at læringsudbyttet hos de fagligt stærke elever har været højere under nedlukningen end i den almindelige undervisning. Hver anden (51 %) elev i 5. og 8. klasse vurderer selv, at de lærte mindre under nedlukningen, 28 % af de adspurgte elever mener, at de lærte det samme, mens 21 % mener, at de lærte mere under nedlukningen” (Eva, 2021).

Som ovenstående citat viser, så der en stor del af lærerne der vurderer at læringsudbyttet blandt folkeskolens elever generelt lå lavere end ved den almindelige undervisning. Det manglende læringsudbytte kombineret med det manglende relations arbejde i klassefællesskaberne beskriver formand for DLF, Regitze Flannov således; *”Der er ingen tvivl om, at den manglende stabilitet og fraværet af fysiske relationer har været svært for nogle grupper af børn og unge, som i forvejen var udsatte på grund af sociale problemstillinger, faglige udfordringer eller begge dele” (DLF, 2020).*

Problemstilling

Hvordan er medarbejderne i den danske folkeskoles trivsel blevet påvirket af restriktioner og nedlukninger under Covid-19 pandemin?

Afgrænsning

Nedenstående afsnit vil præsentere dette speciales afgrænsninger.

Faggruppen dette speciale undersøger omhandler udelukkende folkeskolelærerne og inkludere derved ikke nogen af de øvrige personalegrupper der forefindes i den danske folkeskole. Desuden kigges der ikke på andre grupper end netop folkeskolelærerne. Ydermere fokuseres der udelukkende på lærernes trivsel og ikke på hvilke eventuelle sideeffekter trivsel kunne afføde. Derved

afgrænser dette speciale dets genstandsfelt til udelukkende at inkludere læreres trivsel og ikke for eksempel elevernes, forældrenes eller ledernes.

Desuden afgrænses der fra at skrive en detaljeret beskrivelse og redegørelse over hele perioden fra den første nedlukning til hvor den sidste nedlukningsdato fandt sted. Denne afgrænsning er gjort fordi det ikke er relevant at lave en detaljeret beskrivelse af hele forløbet, da det ikke har relevans for dette speciale. Det redegørende afsnit, omhandlende en tidslinje over nedlukningen, beskriver altså udelukkende i korte og overfladiske træk forløbet. Desuden kommer denne redegørelse ikke ind på hvilken tilbud der fra regeringens side blev tilbudt, herunder blandt andet nødpasning. Det er desuden hellere ikke relevant at beskrive genåbningsperioderne, hvilken elevgruppe der kom tilbage på hvilket tidspunkt osv. Endvidere afgrænses der fra at beskrive COVID-19 fra et internationalt, regionalt eller lokalt perspektiv, så der vil ikke være en beskrivelse af hvornår hvilke dele af landet lukkede ned eller åbnede op samt vil specialet hellere ikke fokusere på geografiske eller demografiske forskelle. I dette speciale vil COVID-19 udelukkende blive beskrevet i et bredt nationalt perspektiv. Nedlukningerne af skolerne fandt i nogen grad sted i etaper og ud fra smitten i det omkringliggende samfund, men dette speciale interessere sig udelukkende for det nationale perspektiv og derved vil det redegørende afsnit ikke behandle de små nedlukninger rundt omkring i samfund, men udelukkende belyse nedlukningerne fra et bredt nationalt perspektiv, men i dette speciale er der foretaget en afgrænsning således at undersøgelsen udelukkende beskæftiger sig med, hvilken betydning restriktioner og nedlukning har haft for folkeskolelærernes trivsel og er desuden afgrænset til udelukkende at være fokuseret på den arbejdsmæssige trivsel. Trivsel er et begreb, der dækker over mange forskellige aspekter, fordi at det er muligt at anvende begrebet i mange forskellige sammenhænge, herunder for eksempel i forbindelse med uddannelse, arbejde og individets privatliv. I dette speciale er der et afgrænset fokus på den arbejdsmæssige trivsel. Der er desuden foretaget en afgrænsning, således at de forskellige restriktioner om for eksempel afstandskrav osv. Ikke bliver behandlet.

Der afgrænses desuden teoretisk ved at teorien er beskrevet i den grad det er meningsfyldt for specialet genstandsfelt. Der forefindes mange teorier og perspektiver på trivsel og psykisk arbejdsmiljø og der er foretaget et valg, som er gjort ud fra problemformuleringen omkring hvilke teorier der er inddraget og hvilke elementer i den teori der er belyst.

Dette speciale, har som beskrevet folkeskolelærerne som undersøgelsesenheder og den faggruppe placerer sig som værende semiprofessioner som det fremgår af nedenstående afsnit, men da det ikke i dette speciale er af væsentlig karakter at skelne imellem de forskellige professioner, da det ikke har relevans for den overordnet problemformulering, er der udelukkende foretaget en kort begrebsafklaring på forskellige typer af professioner for forståelsen skyld, altså hvad folkeskolelærernes profession og herunder arbejde er bygget på.

Begrebsafklaring

Der forefindes en del forskellige måder hvorpå at definere hvad en profession er. Peter Kragh Jespersen har i en dansk sammenhæng lavet en definition af professioner som værende forskellige faggrupperinger, der har forskellige kendetegn som for eksempel, stor serviceorientering, en

lang uddannelse og en stærk faglig identifikation og ud fra disse har fået en særlig form status (Jespersen, 2008, pp. 1-2).

Peter Kragh Jespersen har ligeledes arbejdet med det dilemma som professioner i den offentlige sektor ofte oplever at komme til at stå i, fordi at der opstår et krydspres mellem at medarbejderne gerne vil yde en kompetentfaglige service, men det bliver udfordret af at der ikke er ubegrænsede økonomiske ressourcer til rådighed, som ofte er en stor indlejret del af den offentlige sektor (Jespersen, 1993, p. 25).

Katrin Hjort som ydermere har beskæftiget sig med professioner, inddeler professioner i forskellige underkategorier, de Klassiske professioner og de Semiprofessioner (Hjort, 2008, p. 95).

De klassiske professioner kan eksempelvis sættes i relation med faggrupperne læger og advokater, hvorimod de Semiprofessioner, indeholder eksempelvis faggrupperne lærer og sygeplejersker. Den største differencering mellem de Klassiske professioner og semiprofessioner er at der foreligger en bestemt specialiseret ekspertviden hos de klassiske professioner, som ikke er at finde hos de Semiprofessioner (Hjort, 2006, p. 3).

Semiprofessionerne er typisk at finde indenfor jobs i den offentlige sektor, enten indenfor omsorg eller uddannelse, netop fordi at professioner som lærere og sygeplejerskerne har et ønske om at gøre noget godt for deres medmennesker (Hjort, 2005, pp. 73-74).

Endnu et synspunkt til at kunne forstå professioner, bidrager den amerikanske sociolog Robert Merton med. Merton opstillede tre grundlæggende værdier; *knowing*, *doing* og *helping*, som han mente at professioner besidder (Dallery, 1984, pp. 171-174).

Under værdien *knowing* ligger den viden og specialisering som professionen har en indgående viden omkring. Denne *knowing* er opstået igennem henholdsvis teoretisk og empirisk viden, som kun er forbeholdt for professionen.

Doing afspejler derimod professionens praktiske egenskaber. Altså hvordan professionen i praktisk anvender deres *knowing*. Hvorimod at 'helping' er en sammenslutning mellem *doing* og *knowing*. Så igennem professionens 'knowing' og *doing* har professionen mulighed for at hjælpe og derved yde en service til andre (Dallery, 1984, pp. 171-174).

Karina Sehested undersøgte i midten a 1990'erne hvilken betydning og rolle professionelle udgjorde i forbindelse med de strukturændringer der skete i de danske kommuner tilbage i 1990'erne.

Sehested anvender i sin undersøgelse begrebet "professionelle" til at være medbeskrivende til de professioner, som hun undersøgte tilbage i 1990'erne. Sehested fandt frem til, at når der sker organisationsforandringer, kunne det forventes at de professionelle ville reagere forskellige mod forandringer, med både positive og negative reaktioner (Sehested, 1996, p. 397).

Sehesteds teori er netop yderst interessant at præsentere fordi, hun i hendes undersøgelse, finder frem til om hvorvidt forandringer har en indflydelse på den måde hvorpå professioner defineres og forklarer i sin teori, at forandringer både kan have en indflydelse på den måde hvorpå

de professionelle oplever deres viden og gøren, som kan betyde at der enten vil opstå forskydninger i ens arbejde, eller på arbejdspladsen (Sehested, 1996, p. 174).

Redegørelse for nedlukningen af de Danske folkeskoler

Nedenstående afsnit vil præsentere i overordnet træk hvorledes at nedlukningerne har set ud for de danske folkeskoler under COVID-19.

Afsnittet vil ikke være inkluderet af genåbningerne og vil udelukkende operere med de tre store nedlukninger.

Den første nedlukning af folkeskolerne, fandt sted i perioden mellem d. 16.marts 2020 - 14. april 2020. Her lukkede alle danske folkeskoler ned sammen med store dele af det øvrige danske samfund (coronasmitte.dk, 2022).

Den anden nedlukning fandt sted fra november 2021, hvor skolerne i syv nordjyske kommuner blev lukket ned i en uge og i begyndelsen af december blev de store elever i 38 kommuner sendt hjem og kort tid efter blev disse restriktioner og nedlukninger udvidet til at være gældende for yderligere 31 kommuner og den 16. december 2021 var disse gældende i hele landet. Denne nedlukning varede indtil 28. februar 2021 for de mindste elever, men varede indtil maj 2021 for mellemklasserne og de ældste elever (coronasmitte.dk, 2022).

Den tredje nedlukning fandt sted 15. december 2021 og indtil 5. januar 2022, dog med en lang række restriktioner og retningslinjer, for både elever, lærere og forældre, herunder blandt andet at eleverne udelukkende blev undervist i deres stamklasser, alle større arrangementer blev aflyst og at eleverne blev opdelt i stamklasser i pauser og frikvarter (coronasmitte.dk, 2022).

Figur 1 - Overblik over nedlukningerne



Folkeskolens udvikling

Samtidens danske folkeskole, kan ikke udelukkende ses på med nutidens briller, men skal endvidere ses i en historisk sammenhæng, da netop historien og samfundet, har haft en stor indvirkning på folkeskolen, som vi kender den i dag.

Den danske Folkeskolen, er kendetegnet ved at være den kommunale grundskole i Danmark. Den er bestående af 10 års obligatorisk skolegang for eleverne fra 0. til 9. klasse. Den danske folkeskole er finansieret igennem skatte kroner og det er derved gratis for alle at gå i den. Jævnføre Undervisningsministeriet var der 2021 1070 Folkeskoler i Danmark (BørneogUndervisningsministeriet, 2021).

Politolog og professor Ove Kaj Pedersen, introducere i hans værk begrebet *Konkurrencestat*. Heri beskriver Pedersen, et samfund der over tid har udviklet sig og ligeledes ændret på den politiske kultur og dette standpunkt er ligeledes væsentligt at fremme i forhold til den danske folkeskole, fordi at samfundsudviklingen er skabende for de rammer folkeskolen opererer indenfor.

Pedersen beskriver i hans værk hvordan, at samfundet har foretaget en bevægelse fra at optræde som værende en nationalstat, til dernæst at være en velfærdsstat, til i dag at være en konkurrencestat. Denne bevægelse har en indflydelse på hvilken rolle at samfundets aktører forventes at spille, herunder ligeledes skoleledernes og folkeskolelærernes roller.

I den nedenstående tabel 1, kan det aflæses hvorledes at denne statsudvikling har fundet sted og ligeledes hvilket syn, der er på *subjekt*, *styremiddel*, *fællesskab* og *ret* indenfor de tre Statsidelogier.

Tabel 1 - Overblik over Statsidelogierne

| | Nationalstat | Velfærdsstat | konkurrencestat |
|--------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|
| Subjekt | Individ | Person (Uerstattelig) | Person (egennyttig) |
| Styremiddel | Disciplinering til individualitet | Dannelse til tilværelsesoplysning | Uddannelse til tilskyndelser |
| Fællesskab | Nation (ved national identitet) | Demokrati (ved deltagelse) | Sammenhængskraft (ved arbejde) |
| Ret | Frihed (garanteret ved ret) | Lige muligheder (til oplysning) | Lige muligheder (til arbejde) |

(Pedersen O. K., 2011, p. 170)

Som det kan aflæses af den ovenstående tabel 1, repræsenterer *subjektet* her hvilket syn staten anlægger på individet, hvilket har en central indvirkning på hvilke styremidler der bruges for at regulere individets handlemønster. Ydermere inddrages der *fællesskabet*, hvilket henviser til den måde hvorpå at samle hele nationen. Slutteligt præsenterer Pedersen *ret*, som skildrer hvilke krav om ret, befolkningen kan stille regeringen.

"I hele den danske stats moderne historie har det været skolens opgave at danne den enkelte til individualitet og at gøre det i fællesskabets navn" (Pedersen O. K., 2011, p. 170).

Som det ses af tabellen, er der store forskelle mellem de tre forskellige statsidelogier og hvilken påvirkning disse har for individets rolle i samfundet.

Først i tabellen præsenteres nationalstaten, hvor de første borgerrettigheder blev udformet og centraliseret. Den generelle stemning i det nationale samfund var at, der var en form for samhørighed og nationalstaten inkluderer alle borgere i den danske befolkning. Heri lå det at der blev skabt en fælles national identitet, som borgerne i fællesskabet kunne identificere sig med. Ligeledes blev der i den tidlige nationalstat oprettet skoler, først for en lille del af befolkningen og senere hen almueskolen – hvilket beskrives som værende begyndelsen for den almene danske folkeskole. Netop institutionerne i nationalstaten bevirkede til at give dens befolkningen et fælles historisk – og kulturelt ståsted.

Tiden efter anden verdenskrig, oplevede staten og nationen at være blevet opdelt og skilt fra hinanden og krigen havde haft den indflydelse at, staten i høj grad var blevet neutraliseret, men hvor at den nationale identitet og fællesskabsånd havde overlevet krigen. Heri ligger det at, det ikke længere var en statslig opgave at sikre den nationale identitet (Pedersen O. K., 2011, pp. 173-177).

Folkeskolen i velfærdsstaten var karakteriseret ved at pædagogikken blev fokuseret. Lærerne skulle rystet og uddanne eleverne til at føle et naturligt medansvar for fællesskabet samt det demokratiske samfund. Eleverne skulle ikke udelukkende lære om faglighed, men de skulle ligeledes uddanne egen personligheder. Lærerne havde altså her til opgave at motivere og undervise eleverne til at tage ansvar og ligeledes være deltagende i det omkringliggende samfund (Pedersen O. K., 2011, pp. 177-186). I velfærdsstaten opfattes individet for at være helt essentielt, *”det er nemlig den enkelte (..) der nu bliver udgangspunktet for skolens dannelse (..)”* (Pedersen O. K., 2011, p. 179).

Modstående til den ovenstående nævnte pædagogik, kan ses i Konkurrencestaten. Folkeskolen modtager kritik der bevirker til at, den for første gang mister dens monopol på uddannelse. Ydermere kommer erhvervslivet i højere grad i spil, blandt andet for at fremme den internationale konkurrenceevne. Konkurrencestatens betragtning af individet er at, det er egennyttigt og med egen særinteressere, fremfor at individet skal bruge folkeskolen til at fremme fællesskabet, benyttes folkeskolen i et konkurrencestats perspektiv til at fremme individets egen kvalifikationer og ligeledes til at realisere egen interessere.

Men selvom at individet fremstår egennyttigt, er det ligeledes også samfundsorienteret. Dette fordi at, lighed her forstås igennem lige muligheder og derved ikke er et produkt af at slutresultatet skal være lighed. I denne tankegang ligger der en stor forskel fra den måde hvorpå man anså begrebet lighed i velfærdsstaten, da man heri i langt højere grad tilskrev at statens ansvar indenfor lighed var at udligne uligheden i samfundet.

Der foreligger altså en stor og væsentlige rolleforskel mellem måden hvorpå at anskue lighed i Velfærdsstaten og i Konkurrencestaten – Velfærdsstaten forsøgte at skabe lighed blandt befolkningen og Konkurrencestaten forsøger at tilsikre lige muligheder.

I konkurrencestaten er den danske folkeskole underlagt nogen samfundsøkonomiske forestillinger. Individet må selv forsøge at udnytte alle dets givne muligheder og dernæst arbejde for at disse givne muligheder bliver realiseret. Individet bidrager til det fælles samfund og dermed ligeledes til den samlede stats velstand ved at arbejde hårdt og meget. Heri ligger det at, folkeskolens

rolle er at tilrettelægge undervisningen på en sådan måde at eleverne undervises i deltagelse senere hen på arbejdsmarkedet og selv at tage aktive beslutninger og tilvalg. Ideen om den eksistensielle personlighed erstattes af idealet om den opportunistiske personlighed og dette inkluderer antagelsen om at uddannelse er den direkte vej til dannelse (Pedersen O. K., 2011, pp. 186-201).

Endvidere er måden at anskue ledelse i konkurrencestaten fået en anden betydning, netop fordi at ledelsen ligeledes har et fået driftsansvar men også har et ansvar for, at organisationen overholder de krav der bliver stillet (Pedersen O. K., 2011, pp. 216-217).

Videnskabsteoretiske fundament

Følgende afsnit vil præsentere det videnskabsteoretiske fundament dette speciale har anlagt. Det videnskabsteoretiske grundlag i dette speciale skal ses igennem Fænomenologien.

Fænomenologien er en af de fremherskende retninger inden for videnskabsfilosofien i det 20. århundrede og kan ses som værende en modreaktion mod positivismen. Det er den tyske filosof Edmund Husserl, som anses som værende grundlæggeren af den filosofiske skole - fænomenologi og som efterfølgende er blevet benyttet som en empirisk forskningsmetode inden for blandt andet sociologien samt antropologien (Ingemann, 2013, pp. 106-107).

Indenfor naturvidenskaben er vi vant til at måle det fysiske jordskælv, men det der er det interessant med fænomenologiske briller på er at, se på selve den subjektive oplevelse af jordskælvet.

Det helt centraliseret inden for Fænomenologien, er at genstanden betragtes som værende noget særligt og af særlig karakter. Her anses det at fænomenet er selve genstanden, som den øjensynligt fremtræder, eller som den tilsyneladende er skruet sammen i bevidstheden. I fænomenologien inkluderer det derved, at fænomenet skal vise sig subjektivt, da det ellers ikke er muligt at opfatte det. Dette kalder fænomenologer for 'perciperes'. Uddybende betyder dette at der må være et subjekt førend at et fænomen kan erfares. Hvis genstanden er 'en hvid svane' vil dennes perceptionen være bundet til den oplevelse og erfaring subjektet har med dette fænomen, altså her den hvide svane. Så det ene individs måde at betragte en hvid svane på, afhænger altså af tidligere oplevelser med hvide svaner. Fænomenologien gør op med realismens tendens om at lave generelle antagelser og betragtninger, da der helt indlejret i fænomenologien ligger en særlighed for eksempel i henhold til relationer. Dette skal forstås på den måde at, hvis man for eksempel undersøger relationen mellem forvaltningen og arbejdsmarkedet, så er den relation noget særligt og de observationer man gør sig i den undersøgelse ikke kan overføres til undersøgelsen af relationen mellem for eksempel solen og jorden (Ingemann, 2013, pp. 106-107).

Det er igennem Husserls arbejde at denne særlige fokusering mod den konkrete individspecifikke oplevelse med genstandene er kommet. Det er med subjektets særlige briller at genstanden ser ud på en særlig bestemt måde.

Arbejdet indenfor fænomenologien skal ses som værende en social proces og derved ligeledes også en subjektiv og relationel proces, der i mange henseender skal ses som værende i et samspil med øvrige samfundsmæssige processer. Arbejdet inden for fænomenologien er altså at erkende sociale processer og gøre sig bevidst om at man er en del af eget genstandsfelt. Det betyder, at fortolkning ligesom subjektivitet spiller en central rolle inden for fænomenologien (Ingemann, 2013, pp. 106-107)

Teori

I nedenstående afsnit vil dette speciales teorietiske grundlag blive præsenteret.

Teori om trivsel og psykisk arbejdsmiljø

I følgende afsnit vil teori om trivsel og psykisk arbejdsmiljø blive præsenteret. Det helt særlige ved COVID-19 pandemin, er at den er unik og der derfor ikke tidligere er blevet præsenteret teori der konkret beskriver de ændringer i COVID-19 pandemin medførte. Ydermere er der derfor hellere ikke på nuværende tidspunkt defineret teori, der beskriver hvorledes individets arbejdsmæssige trivsel bliver påvirket af en sådan situation. Derfor vil der blive præsenteret flere forskellige indgangsvinkler, for netop at kunne blotlægge denne trivsel- og arbejdsmiljømæssige problemstilling i dette speciale på bedst mulig vis.

Som det kan læses i afgrænsningsafsnittet, er der i dette speciale foretaget en afgrænsning, således at det udelukkende er teori vedrørende psykisk arbejdsmiljø, og herunder ligeledes udelukkende teori omhandlende trivsel. Først vil der blive præsenteret teori om psykisk arbejdsmiljø, som dernæst vil blive nærmere defineret, og herefter vil teori om trivsel, blive præsenteret.

Psykisk arbejdsmiljø

Psykisk arbejdsmiljø er et bredt formuleret begreb, der skildrer forskellige tendenser i jobbet. Arbejdstilsynets beskrivelse af det psykiske arbejdsmiljø og hvilken indvirkning det har på den enkelte medarbejders helbred, beskrives i nedenstående citat.

”Ved påvirkninger i det psykiske arbejdsmiljø forstås påvirkninger i arbejdsmiljøet, der udspringer af selve arbejdet, måden arbejdet er organiseret på eller samspillet mellem de ansatte på arbejdspladsen. Påvirkninger i det psykiske arbejdsmiljø kan både have psykiske virkninger (f.eks. psykisk træthed og udmattelse), sociale virkninger (f.eks. isolation eller udstødning) og somatiske virkninger (f.eks. blodprop eller mavesår). Omvendt kan et godt psykisk arbejdsmiljø fremme psykisk velvære, engagement, energi og arbejdsglæde. Psykisk arbejdsmiljø er dermed ikke kun et spørgsmål om, hvad der tapper vores kræfter og kan gøre os syge, men også et spørgsmål om hvad der giver overskud og holder os raske” (Arbejdstilsynet, Håndbog om psykisk arbejdsmiljø, 2004, p. 7).

Arbejdsmiljøforsker Tage Søndergaard Kristensen har fremsagt *De seks Guld-korn*. Disse seks Guld-korn, beskriver hvad Kristensen anslår har en påvirkelig betydning for at skabe og opretholde et funktionelt og sundt psykisk arbejdsmiljø (Kristensen T. S., 2017, pp. 21-22).

De seks guld-korns måleenhed er medarbejdernes beskrivelse af deres arbejde og Kristensens definerer dem på følgende måde:

1. Indflydelse – Henviser til at den enkelte medarbejder har en følelse af at være både hørt og set på sin arbejdsplads. Dette bidrager til at medarbejderne opnår en følelse af at have en betydningsfuld rolle i både arbejdets rammer samt i arbejdets indhold. (Kristensen T. S., 2007, p. 20).
2. Mening - Henviser til at der er en klar mening hos medarbejderne for at udføre arbejdet. Altså at der er en klar sammenhæng og mening med at udføre det pågældende stykke arbejde hos medarbejderne og at dette arbejde i nogen grad kan bidrage med et større formål (Kristensen T. S., 2007, p. 20).
3. Forudsigelighed - Henviser til at medarbejderne er klædt på og besidder viden omkring hvilke elementer der kommer til at sætte aftryk på arbejdet i den nærmeste fremtid, netop da uforudsigelighed kan være en faktor der er med til at skabe usikkerhed hos den enkelte medarbejder (Kristensen T. S., 2007, p. 20).
4. Social støtte – Henviser til hvilken betydning det har for den enkelte medarbejder at have en følelse af at være støttet op om i situationer hvor der er et behov for det. Dette kan både være i form af støtte fra ens leder men også fra ens kollegaer (Kristensen T. S., 2007, p. 20).
5. Anerkendelse – Henviser til hvilken indvirkning det har hos medarbejderne at bliver anerkendt for ens arbejde. Denne anerkendelse kan komme til udtryk på forskellige måde, blandt andet igennem forfremmelse, bonus, lønstigning eller et verbalt udtryk af påskønnelse (Kristensen T. S., 2007, pp. 20-21).
6. Krav - Henviser til at den enkelte medarbejders job og kompetencer skal være i balance. Altså at medarbejderne skal varetage en arbejdsfunktion der er tilsvarende denne medarbejders kompetencer, samt ligeledes at arbejdsbyrden er i overensstemmelse med medarbejderens ressourcer (Kristensen T. S., 2017, p. 21).

De ovenstående seks guldkorn beskriver altså forskellige elementer der alle skal være bidragsyder til at kunne fremme en arbejdsplads der er indbefattet af et sundt psykisk arbejdsmiljø, hvor medarbejderne trives og har de rette rammeforhold til at kunne præstere. De ovenstående seks elementer skal altså være til stede for netop at fremme trivslen hos den enkelte medarbejder og hvis dette ikke er tilfældet, eller de kun er til stede i mindre grad, så kan det få den betydning at den enkelte medarbejders trivsel påvirkes negativt og at der generelt kommer et dårligt psykisk arbejdsmiljø på arbejdspladsen (Kristensen T. S., 2017, pp. 21-22).

Under COVID-19 pandemien, har arbejdspsykolog Pia Ryom lavet fem gode råd til arbejdspladsen omhandlende hvordan man lokalt på ens arbejdsplads kan håndtere den usikkerhed og de bekymringer der er opstået som følge af COVID-19 Pandemien. De fem gode råd er udarbejdet både til den enkelte medarbejder men ligeledes til ledelsen, således at arbejdspladsen sammen har mulighed for at sætte et øget fokus på arbejdsmiljøet og trivslen.

1. Klare spilleregler – der skal laves et sæt helt klart defineret spilleregler for hvorledes at arbejdspladsen håndterer COVID-19 situationen.
2. Øjensynlig og deltagende ledelse – ledelsen skal være forgangspersoner og vise vejen for de ansatte. Dette er en vigtighed således at alle medarbejdere ved hvad der stilles af forventninger og krav til de forskellige opgavehåndteringer.
3. Egenomsorg og omsorg for andre – først og fremmest skal alle medarbejder have øje for egen ressourcer og agere ud fra dem. Desuden skal alle have omsorg og øje for andres ressourcer, hvis de virker til at være brugt op
4. Forbliv professionelle fagpersoner - selvom COVID-19 situationen er forbundet med en del bekymringer og dilemmaer, så er det af vigtighed at forblive professionelle i ens rolle.
5. Anerkendelse – arbejdspladsen skal huske at give anerkendelse for en veludført indsats, både når det kommer til indsats for et stykke veludført arbejde men også for at udvise god kollegialskab (Arbejds miljøweb, 2021).

Den tyske sociolog Johannes Siegrist beskriver i sin model *Indsats-belønning-ubalance* hvilken betydning ledelsen har for det psykiske arbejdsmiljø. I sin teori beskriver Siegrist hvorledes at en anerkendende ledelse er med til at bidrage positivt til medarbejdernes trivsel, idet at manglende anerkendelse kan medføre stress og en overordnet manglende motivation til at udføre ens arbejde og som modellens navn antyder skal der være en balance mellem indsats og belønning, ellers kan der opstå en situation hvor der kommer ubalance (Siegrist, 2000, pp. 1283-1293).

Trivsel

Begrebet trivsel dækker i sig selv bredt og kan benyttes i mange forskellige sammenhænge og relationer. Som beskrevet i afgrænsningen bruges trivsel i dette speciale udelukkende i forbindelse med det arbejdsmæssige og derved bruges begrebet trivsel defineret ud fra den nedenstående ellers lidt upræcise begrebsafklaring.

”Når trivselsbegrebet anvendes i 2009, er det for det meste et upræcist begreb om at opleve velvære, at have det godt på arbejde, at være tilfreds med arbejdet og måske mest af alt et modbegreb til den del af det psykiske arbejdsmiljø, der omhandler sygdom, krænkelser, stress eller udbrændthed. Der skal fokuseres på de positive sider af arbejdet og ikke på dem, som belaster, i forsøget på at skabe et bedre arbejdsmiljø og på at fastholde eller rekruttere arbejdskraft” (Hvenegaard, 2010, p. 5).

Den amerikanske psykolog Martin Seligman har i sin teori PERMA, beskrevet fem karakteristika der indikerer hvorledes at trivsel kan forekomme hos individet, ikke kun på arbejdspladsen men også i privatlivet.

1. **Positive følelser** - er en beskrivelse af noget der er rart og føles godt, men det er også en måde hvorpå at hjælpe individet til at kunne løse sine problemer på en kreativ måde og få flere og bedre relationer (Seligman, 2011, p. 28).
2. **Engagement** – er en beskrivelse af at være til stede og føle sig engageret. Dette kan for eksempel være i forbindelse med et projekt eller en opgave (Siegrist, 2000, pp. 28-29).

3. **Relationer** – er en beskrivelse af vigtigheden af at være en del af et fælleskab og have gode og stærke relationer fordi at individet er sociale væsner. Det beskrives altså heri hvorledes det er af væsentlighed for eksempel at være en del af relationer på en arbejdsplads og have gode kollegaer, fordi det jævnføre Seligman kan have en stor betydning for hvorledes den enkelte medarbejder trives (Seligman, 2011, p. 29).

4. **Mening** – er en beskrivelse af at, alle individer har brug for en større mening med tilværelse for at kunne føle sig tilfredsstillt. Det er meget subjektivt hvad denne mening præcist dækker over hos det enkelte individ (Siegrist, 2000, p. 29).

5. **At præstere** – er en beskrivelse af at individet altid vil gå efter at udvikle sig selv og blive virkelig kompetent og fagligt dygtigt indenfor et område og opnå succes som giver en følelse af indvendig lykke og sejr (Seligman, 2011, p. 30).

Som ovenstående fem karakteristika beskriver, er det altså måder hvorpå at opnå trivsel på og de skal alle fem være behjælpelig med at sikre og bidrage til en øget trivsel hos den enkelte. Seligman's PERMA-teori er en meget velkendt teori og de fem karakteristika skal altså være med til at bidrage til en forhøjet trivsel hos medarbejderne (Lavendt, pp. 2-4).

Ifølge Seligman skal en kombination mellem de fem karakteristika, positive følelser, engagement, mening og det at præstere, alle være med til at bidrage til en øget trivsel (Siegrist, 2000, p. 63).

Motivationsteori

Der findes fleres forskellige ledende teorier vedrørende motivation indenfor arbejdssammenhænge. I dette speciale er de udvalgte motivationsteorier valgt efter dette speciales problemformulering.

Hackman og Oldham

Richard Hackmann og Greg R. Oldham præsenterende tilbage i 1970'erne deres teori omhandlende sammenhængen mellem effektivitet og motivation på en arbejdsplads. Deres teori 'Job-Design-Teorien' – beskriver hvorledes at, arbejdet kan indrettes således at der opnås den størst mulige effektivitet kombineret med at medarbejderne samtidig opnår den størst mulige tilfredsstillelse igennem det udførte arbejde. Det er altså en teori der både henvender sig til arbejdsgiver – effektivisering af arbejdet, men samtidig henvender den sig ligeledes til arbejdstager – idet at der igennem den udførte opgave opnås en form for tilfredsstillelse for medarbejderne. Hackman og Oldham argumenter i deres teori for at et veldesignet arbejdet, øger muligheden for en indre motivation hos medarbejderne. Hackmann og Oldham mener altså at, der i selve job-udformningen ligger motivation, hvis denne er veldesignet til medarbejderne og heri ligger der ligeledes at individet altså ikke arbejder mere effektivt ved et forenklet og rutinepræget arbejde (Hackman & Oldham, 1976, pp. 253-255).

'Job-Design-Teorien' er bygget op omkring fem elementer, hvori alle fem elementer bør optræde for netop at skabe effektivitet samt motivation. Disse fem elementer udgøres af disse punkter;

1. En opgaveidentitet
2. Opgavens betydning
3. Krav til forskellige færdigheder

4. Autonomi
5. Feedback

Igennem de fem ovenstående elementer, forsøger Hackman og Oldham at give ledelsen i organisationen en mulighed for at skabe en arbejdsplads der både er effektiv men ligeledes med motiveret medarbejdere.

Frederick Herzberg

Frederick Herzberg var en arbejdspsykolog, som har bidraget med en omfattende undersøgelse om netop tilfredshed og utilfredshed på arbejdspladser. Herzberg havde tilbage i 1950'erne og 1960'erne fokus på at undersøge og beskrive motivation i arbejdssammenhænge. Han fandt ud af, gennem beskrivende interviews, at tilfredshed eller utilfredshed på en arbejdsplads udspringer af differencerede forhold. Det helt konkrete formål med hans undersøgelse var at finde frem til, i hvilke grad individets indstilling har indflydelse på motivationen (Herzberg, 1968).

Herzbergs to-faktor teori opdeler de forskelligartede faktorer i arbejdet som enten skaber tilfredshed eller utilfredshed blandt medarbejderne. De faktorer der er med til at skabe tilfredshed kaldes motivationsfaktorer og de faktorer der er med til at skabe utilfredshed, kalder Herzberg for hygiejnefaktorer eller vedligeholdelsesfaktorer.

Herzbergs undersøgelser resulterede i artiklen *Once More: How Do You Motivate Employees*, hvori han fandt frem til at, individets motivation er præget af indre motivationsfaktorer såsom for eksempel, præstation, anerkendelse, selve arbejdet, ansvar og avancement. Altså uddybende at, man som medarbejder bliver motiveret af at, have muligheden for at fremme ens præstation og derved få mulighed for at udvikle sig, at man har ansvar og modtager ros og anerkendelse og at der foreligger en mulighed for forfremmelse. Ydermere fandt Herzberg frem til nogen demotiverende faktorer - hygiejnefaktorerne eller vedligeholdelsesfaktorerne.

Herzbergs Hygiejne-motivationsteori, er altså som beskrevet en todelt teori, hvoraf den første del er de nedenstående forklaret hygiejnefaktorerne – der kan være med til at skabe en vis form for utilfredshed eller demotivation hos medarbejderen. Konkrete eksempler på disse faktorer kan være igennem dårlig styret ledelse eller at de fysiske rammer for ens arbejde ikke er ordentlige, hvilket kan medføre en demotiveret arbejdstager. Den anden del af teorien bygger på de såkaldte *Motivationsfaktorer* – som i modstykke til *Hygiejne-faktorerne*, er de elementer af ens arbejde der er med til at skabe motivation og tilfredshed og igennem denne motivation og tilfredshed er med til at bevirke at man som medarbejder har lysten til at yde lidt ekstra.

Hygiejnefaktorerne eller vedligeholdelsesfaktorerne kan derimod udelukkende motivere negativt i lyset af deres fravær. Disse kan for eksempel bestå af; løn, arbejdsforhold, jobsikkerhed og sociale forhold. Disse er altså ikke direkte med til at skabe motivation, men kan være en bidragsyder til at skabe demotivation, hvis ikke de er til stede. Mens motivationsfaktorerne har potentiale til at være positive bidragsyder til individets motivation.

Herzbergs undersøgelse og arbejde med emnet motivation har haft en stor påvirkning på den måde hvorpå organisationer og ledere ser på motivation og aktivt arbejder med at sikre at deres medarbejdere er motiveret. Herzberg arbejde med motivation fandt ligeledes ud af at du som

individ sagtens kan have indre motivation, altså at du er tilfreds med dit arbejde, men have manglende ydre motivation, altså at du for eksempel ikke synes du får nok i løn eller at rammerne for dit arbejde er mangelfulde.

Public Service Motivation

Værdier og motivation i den offentlige sektor er på mange måder interessante i sig selv at beskæftige sig med. Netop da de kan have betydning for omverdenen, hvis de får betydning for de valgte offentlige ansatte træffer. Et fundamentalt spørgsmål er om hvorvidt der er sammenhæng mellem medarbejdernes motivation og karakteristika ved den arbejdsplads, de befinder sig på. Og netop dette spørgsmål er relevant at stille i henhold til Public Service Motivation, fordi organisationer, hvis medarbejdere har høj grad af Public Service Motivation har mindre behov for finansielle incitamenter.

Flere forskellige studier har undersøgt 'Public Service Motivation' og James Perry og Lois Wise definerede tilbage i 1990 begrebet 'Public Service Motivation', som værende indbegrebet for hvor ofte et individ søger efter et job i det offentlige, netop da de beskrev at jo mere et individ besad af Public Service Motivation, jo oftere vil dette individ være tilbøjeligt til også at søge efter et job i den offentlige sektor eller i en offentlig organisation (Pedersen & Andersen, 2016, p. 378).

I starten definerede Perry og Wise, Public Service Motivation som værende tæt forbundet med den offentlige sektors organisation. I starten forelå der altså nærmest en forventning om at denne type af motivation primært var hos de offentlige ansatte, men allerede nogen år efter droppede Perry og Wise den del af definitionen og bevægede definitionen væk fra at være sektorfokuseret til nærmere at være servicefokuseret.

I det senmoderne samfund har Sung Min Park og Hal G. Tainey genfundet denne tese omhandlende at jo højere grad et individs 'Public Service Motivation' er, desto mere sandsynligt er det netop at dette individ derved vil søge job indenfor den offentlige sektor. Park og Tainey tilføjer yderligere at, individet med tiden kan øge deres Public Service Motivation, netop ved at arbejde i den offentlige sektor.

Den bredere definition af denne form for motivation, stammer oprindeligt fra Perry og Hondeghem, der igennem deres teori definerer Public Service Motivation som værende; "*An individual's orientation to delivering service to people with the purpose of doing good for others and society*" (Pedersen & Andersen, 2016, p. 374). Denne definition er ligeledes blevet benyttet i en dansk sammenhæng og det er ligeledes denne definition på begrebet Public Service Motivation der vil blive anvendt i dette speciale.

Perry og Wise pointerede at der indenfor Public Service Motivation, forefindes flere forskellige former for dimensioner, som kan optræde i både mindre og større grad hos individer, der besidder Public Service Motivation. Det første begreb som Perry og Wise fremhæver, er *Compassion*, som dækker over affektion og er altså ydermere et begreb der dækker over en følelsesdrevet motivation for at hjælpe andre og dette ses særligt i arbejdet, hvor man som individ kommer i nærkontakt og nærrelation med andre individer.

En anden dimension som fremhæves af Perry og Wise er *Commitment to the public*, som dækker over hvordan individet kan få en nærmest pligtfølelse og forpligtelse til at være bidragsyder til det samlede fællesskab. Hvis dette skal oversættes til en dansk sammenhæng, kan begrebet *Commitment to the public* oversættes til ordet 'samfundssind' (Pedersen & Andersen, 2016, pp. 379-380).

Motivationsteori er sigende for mange forskelligartede aspekter og former for motivation. På et højere og mere generelt plan kan der skildres mellem den indre motivation og den ydre.

I den indre motivation, fremhæves Intrinsisk motivation som er en beskrivelse af, hvordan et individ er motiveret af at løse en tildelt arbejdsopgave. Indsatsen bliver altså en motivation i sig selv. Motivationen eller incitamentet kommer altså i dette tilfælde indefra. Modstående til dette er den ydre motivation, som er ekstrinsisk motivation. Heri ligger det at, individet bliver motiveret af det der følger med at løse en tildelt arbejdsopgave. Et eksempel på hvad dette kunne være er løn. Altså at individet bliver motiveret til at løse en arbejdsopgave fordi at det derved betyder at individet får løn. Det er altså ikke selve arbejdet der er med til at motivere individet men dermed den belønning den udførte opgave udløser. Incitamentet kommer altså her udefra (Pedersen & Andersen, 2016, p. 373)

Ledelsens rolle indenfor Public Service Motivation er at lederne skal være ekstra opmærksom på den enkeltes medarbejders værdisæt.

Hvis en medarbejder besidder Public Service Motivation, vil dennes leder ikke skabe et godt resultat, hvis medarbejderen føler sig for eksempel under styring eller føler det bliver kontrolleret fra oven. Ydemere især ikke hvis styringen eller kontrollen er i konflikt med de grundlæggende værdier indenfor Public Service Motivation, herunder for eksempel de to ovennævnte *Compassion* og *Commitment to the public*. Dette vil nemlig kunne bevirke at det gode resultat vil udeblive.

Der eksisterer en lang række forskelligartede ledelsesstrategier samt ledelsesværktøjer, som en leder kan benytte til at lede en virksomhed der har ansatte. Forsker i offentlige ansatte Lotte Bøgh Andersen, beskriver at de gode resultater opstår i det sammenspil der skal være mellem den ledende og de ansatte. Det drejer sig altså om for ledelsen at fastsætte nogen bestemte mål, de ansatte skal tilsigte efter at opfylde (Pedersen L. H., 2013, p. 52).

Som beskrevet i ovenstående forefindes der både indre og ydre motivation. Det bevirker til at ledelsen ligeledes skal have forskelligartede ledelsesstile, således at alle medarbejdere oplever at de bliver motiveret.

En variant indenfor værdibaseret ledelse kaldes for *transformationsledelse*. Centralt placeret i denne teori er en sondring mellem to typer af ledelse, nemlig transaktionsledelse og transformationsledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2014, p. 406).

Transaktionsledelse henvender sig til den ydre motivation, hvor lederne igennem belønning eller sanktioner, kan opnå at få en bestemt ageren eller adfærd fra de ansatte. Altså at medarbejderne bliver motiveret til at gøre noget bestemt, fordi de bliver belønnet for denne adfærd, for eksempel igennem en bonus. Denne form for ledelsesstil kan beskrives som værende instrumentel, kontrollerende og regulerende (Jacobsen & Thorsvik, 2014, pp. 406-408).

Igennem implementeringen af nye ledelsestiltage, kan der opstå forskellige refleksionerne hos den enkelte medarbejder. Hvis et tiltag gennem transaktion, virker understøttende for den enkelte medarbejder og derved taler til individets indre motivation, vil ledelsestiltagene være positive bidragsydere og vil dermed bevirke at medarbejderne vil støtte op om tiltagene. Opfattes de derimod som kontrollerende og styrende, vil medarbejdernes opbakningen være faldende, grundet at tiltagene er modstridende for den enkeltes Public Service Motivation. Indlejret i transaktionsledelse er altså at forholdet mellem lederen og medarbejderne bliver en form for social transaktion, hvori at medarbejderne giver deres arbejdskraft i bytte for belønninger (Pedersen L. H., 2013, pp. 52-54).

Transaktionsledelse består af to hovedelementer:

- Specifik og aktiv brug af belønninger til medarbejderne, for herigennem at opnå en målrettet adfærd
- En lederstil der er tilbageholdende, hvilket ydermere betyder at lederne udelukkende griber ind, hvis noget aktivitet ikke forløber som planlagt (Jacobsen & Thorsvik, 2014, pp. 406-407).

Modsat har transformationsledelse i højsædet at, berige med at øge medarbejdernes motivation, således at nye tiltag og ændringer sker i en sammenhæng, hvor der er størst muligt sammenhængskraft mellem både arbejdspladsens værdier og medarbejdernes værdisæt. Konkret ville denne form for ledelsestil, komme til udtryk igennem at lederne inspirerer organisationens medarbejdere til at bidrage med en ekstra indsats ved at tale direkte til den enkeltes medarbejdes værdisæt (Jacobsen & Thorsvik, 2014, pp. 406-408).

Medarbejdere der besidder Public Service Motivation, har indirekte ledelsesværktøjer som præference, hvor netop styring og nye tiltag skal tale direkte til medarbejdernes motivation og personlige værdisæt, hvorimod ekstrinsisk styringsværktøjer, som ses gennem transaktionsledelsen, i stedet ville bevirke negativt hos medarbejderen – netop da styringen ville blive opfattet som værende for direkte og kontrollerende (Pedersen & Andersen, 2016, pp. 386-387).

Transformationsledelse består af fire hovedelementer:

- Udvikling af visioner på organisationens vegne. Herunder for eksempel værdier såsom; retfærdighed, ansvarlighed og frihed en centraliseret plads indenfor de udviklede visioner
- Inspirationskilde der skal tilsikre at medarbejderne bliver inspireret til at yde en ekstra indsats. For eksempel ved at lederne fremstår som synlige rollemodeller og hvor de gør aktivt brug af symboler
- Hensyntagende til den enkelte medarbejder, således at alle organisationsmedarbejder, får en følelse af at de er vigtige og det de bidrager med at af vigtig karakter
- Stimulering af medarbejdernes evner, der betyder at lederne hele tiden kommer med nye udfordringer, der skal bevirke at medarbejderne føler de bliver udfordret fagligt.

Flere undersøgelser henviser til at, nogen af de vigtigste ledelsesegenskaber for at lave en organisation der både er inkluderet af effektivitet og trivsel blandt medarbejderne er knyttet til transformationsledelse og særligt det at kunne udvikle og udtrykke en klar vision og være inspirerende

til at få medarbejderne til at følge denne vision er nogen af de elementer der særligt ligger til grunde for en sund organisation. Men ligeledes er der elementer indenfor transaktionsledelse der er af væsentlige karakter for at opnå succes, blandt andet belønning. (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 407).

Ideen om at transformationsledelse fungerer og har fået så stor opmærksomhed de seneste år, bakkes op af omfattende forskning. Denne forskning konkluderer to hovedkonklusioner nemlig at, transformationsledelse fungerer bedst i organisationer der agerer i dynamiske omgivelser og er indbefattet af at opleve et ydre pres for forandring og at transformationsledelse har en klar og tydelige positiv effekt på medarbejdertilfredshed og viljen til at yde.

Operationalisering af teori

Dette afsnit vil præsentere en operationalisering af den anvendte teori i det ovenstående afsnit.

Trivsel for folkeskolelærer vil i dette speciale, blive undersøgt igennem flere forskellige dimensioner og aspekter, der alle har en relevans. En undersøgelse omhandlende trivsel kan stikke ud i mange forskellige retninger, men i dette speciale er der foretaget en afgrænsning således at undersøgelsen udelukkende beskæftiger sig med, hvilken betydning restriktioner og nedlukning har haft for folkeskolelærernes trivsel. Derfor er disse dimensioner og aspekter valgt til at kunne komme med en besvarelse af specialet overordnet problemformulering. Der er udvalgt teori indenfor trivsel og motivation. Endvidere anvendes også Public Service Motivation, fordi specialet undersøger trivslen blandt medarbejderne i den danske folkeskole og derfor foreligger der en grundforventning om at folkeskolelærere besidder Public Service Motivation. Folkeskolelærerne i den danske folkeskoles arbejde, inkludere blandt andet relations arbejde til eleverne. Der kan derved i nogen grad ligeledes også laves en grundantagelse om at folkeskolelærerne derved også indeholder den egenskab at ville drage omsorg overfor andre individer og blandt andet igennem disse egenskaber, bliver de motiveret til arbejdet som folkeskolelærer.

Metode

I nedenstående afsnit vil dette speciales metodevalg blive præsenteret.

Der forefindes allerede veludførte kvantitative data, hvori forskellige områder indenfor folkeskolens medarbejderes oplevelser under COVID-19 nedkulingerne. Disse data vil være dette speciales primære data. Derudover er der udført fem kvalitative interviews og disse vil være dette speciales sekundære data. Sammenspillet mellem de kvantitative data og de fem kvalitative interviews, vil altså være at de kvantitative data i sammenspil med den valgte teori vil skabe fundamentet for interviewguiden og dermed hvilke interessante elementer og nuancer der senere hen skal skabe analysen.

Indenfor forskningslitteraturen forefindes der på nuværende tidspunkt allerede mange forskningsprojekter, hvor metoder med succes kombineres – der foreligger altså en grundforståelse for at kvantitative og kvalitative data i et forskningsprojekt kan kombineres og herigennem skabe et positivt forskningsresultat (Emmenegger & Klemmensen, 2010, pp. 417-418).

Som beskrevet kort indledningsvist, eksisterede der allerede en del kvantitative data på dette område, med opgørelser over forskellige parametre og elementer indenfor og som beskrevet, er det disse kvantitative data der danner dette speciales primære datagrundlag. For at opkvalificere de kvantitative data, er der derved foretaget fem kvalitative forskningsinterview.

Derved er det de allerede eksisterende kvantitative data, der i en kombination med de fem udførte forskningsinterview, der vil blive analyseret i en kombination med den valgte teori. Denne metodekombination skal sikre at, konklusionsgrundlaget bliver højnet og dette speciales problemfelt bliver belyst på bedst mulig vis, fordi at metodekombinationen bevirker til at, de allerede eksisterende kvantitative data og egen fem udførte kvalitative forskningsinterviews er med til at øge generaliserbarhed for dette speciales konklusioner. Ved at foretage og inddrage de fem udførte kvalitative forskningsinterview bidrages der til at analysen foretages igennem en dybdegående undersøgelse og forklaring på hvorfor at de kvantitative data ser ud som de gør, fordi de bliver forklaret igennem de kvalitative interviews og de vil endvidere være behjælpelig med både nuancerede og dybdegående nuancer til analysen og dermed også til den endelige besvarelse af problemformuleringen.

Empiri og undersøgelsesdesign

I dette afsnit præsenteres dette speciales empiri og undersøgelsesdesign.

Som bekræftet i ovenstående er, er der foretaget fem kvalitative interview for netop at opkvalificere de allerede eksisterende kvantitative data. Dette er øjensynliggjort i det nedenstående afsnit. Denne kombination er valgt for at skabe forskellige nuancerede oplevelser og beskrivelser på trivselsområdet for lærerne i den danske folkeskole.

Til den kommende analyse på trivselsområdet blandt folkeskolelærerne, er denne metodekombination mellem kvalitative forskningsinterviews og kvantitative data som undersøgelsesdesign netop valgt fordi det her anskues at den er behjælpelig til at skabe det bedste grundlag for at kunne besvare specialets problemstilling.

Det kvalitative forskningsinterview bruges i dette speciale, da den overordnet problemstilling har til formål at undersøge nuancerede og dybdegående holdninger og meninger blandt folkeskolelærerne og det kvalitative forskningsinterview kan netop berige med muligheden for at fremme en forståelse for de adspurgte respondenters kvalificeret viden på dette specifikke undersøgelsesområde.

Udover kvalificeret viden produceres der ydermere igennem denne metodekombination en mulighed for indsigt i respondenternes livsverdener og det er igennem den indsigt, forsker får mulighed for at skabe et grundlag af brugbar viden, der skal resultere i besvarelsen af den overordnet problemstilling for dette speciale.

I dette speciale er undersøgelsesområdet, trivsel blandt folkeskolelærerne i den danske folkeskole og der findes, som beskrevet allerede eksisterende data, derved har de fem interview til formål at virke kvalificerende i den øvrige del af dette speciales undersøgelse.

Valget om dette undersøgelsesdesign er foretaget, fordi der heri foreligger en mulighed for de adspurgte respondenter for at udtrykke og forklare med deres egen ord og beskrivelser deres

oplevelser og erfaringer indenfor trivselsområdet i den danske folkeskole under nedlukningerne. Dette undersøgelsesdesign skal derved være behjælpeligt til at forsker får afdækket trivsels-spørgsmålet ved hjælp af kvalificeret viden på området og altså igennem de udførte kvalifikationsinterviews, får indsigt i både nuanceret beskrivelser af teamtikker og problematikker, men ligeledes også tilsikre et højnet konklusionsgrundlag, som uden disse udførte interviews ellers ikke ville være tilgængelige.

Derudover bevirker valget af dette undersøgelsesdesign til at der under dataindsamlingen er mulighed for forsker til at stille opfølgende spørgsmål til de fem respondenter samt at de har mulighed for at udbyde og tilføje ekstra elementer til et svar. Sammen med de kvantitative data kan analysekonklusionens generaliserbarhed derved øges.

Dette speciales overordnet problemstilling og dets problemfeltet, opleves bedst belyst igennem de fem udførte kvalitative repræsentative interviews i en kombination sammen med de allerede eksisterende kvantitative data. De fem kvalitative forskningsinterviews er opstillet som værende semistrukturerede, hvor der i selve interviewlokalet udelukkende er respondent og interviewer til stede og de er foretaget på respondentens arbejdsplads.

Nedenfor ses interviewguiden, hvor selve interviewsituationen er øjensynliggjort.

Det semistrukturerede interviews grundpræmis bevirker til at både forsker og respondent har gode betingelser for kunne gå i dybden med detaljer og elementer i selve interviewsituationen og derved tilføje kvalificeret elementer til både forskeres stillede spørgsmål og respondentens givet svar. Det giver altså både respondenteren mulighed for at tilføje alle de elementer vedkommende finder nyttige indenfor tematikken og det giver ligeledes forsker en mulighed for ligeledes at stille uddybende spørgsmål, i selve interviewsituationen og derved sikres der et større grundlag for, at interviewet skaber og er med til at producere viden der er brugbart til at kunne besvare den overordnet problemstilling for dette speciale.

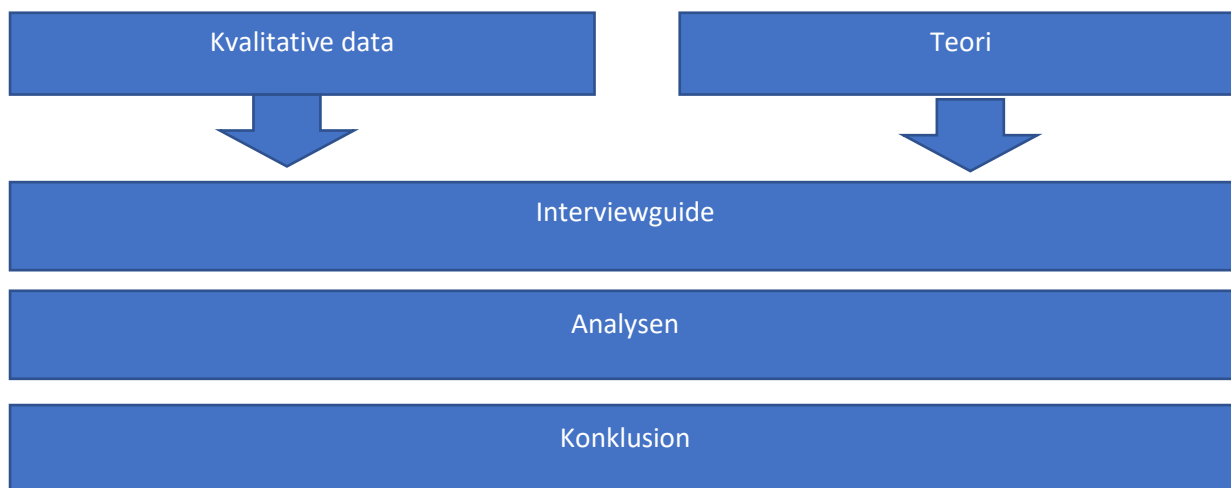
Som der netop lige er beskrevet i ovenstående afsnit, bevirker det semistrukturerede interview til at, forsker får mulighed for at gå helt i dybden med et svar fra respondent ved at stille et opfølgende dybdegående spørgsmål, der skaber en grundlæggende muliggørelse for at fremhæve de rette tematiseringer og problematikker. På den måde skabes der i høj grad en mulighed for at fremhæve alle elementer og nuancer af respondenternes viden, holdninger og meninger indenfor specialets område og hermed få alle nuancer dækket.

Der eksisterer en forhåbning om, at de fem udførte kvalitative interviews senere skal være behjælpelige med at frembringe nuancerede og detaljeret beskrivelser og i kombination med de kvantitative data og den valgte teori senere hen vil blive benyttet som værende en del af det empirisk grundlag for det kommende analysearbejde. Inden udførelsen af de kvalitative interview, forelå der en viden omhandlende, hvilke udfordringer og problematikker der kan opstå i forbindelse med selve udarbejdelsen. Herunder for eksempel de udfordringer der kan foreligge i hvordan interviews spørgsmålene formuleres samt etiske overvejelser. Alle de fem udførte interviews er forsøgt at blive udarbejdet og behandlet på en sådan måde, at de reliabilitetskriterier som er opstillet for de kvalitative interviews er efterlevet.

De fem udførte interviews udgøre altså sammen med de allerede eksisterende kvantitative data dette speciales empiri.

Nedenstående er der skabt en figur 2, der skal illustrere hvorledes at den kvantitative data, teori og interviewguiden spiller sammen og senere fører til analysen der dermed fører til konklusionen.

Figur 2 - Sammenhæng mellem kvalitative data, teori og interviewguide



Kvantitative data

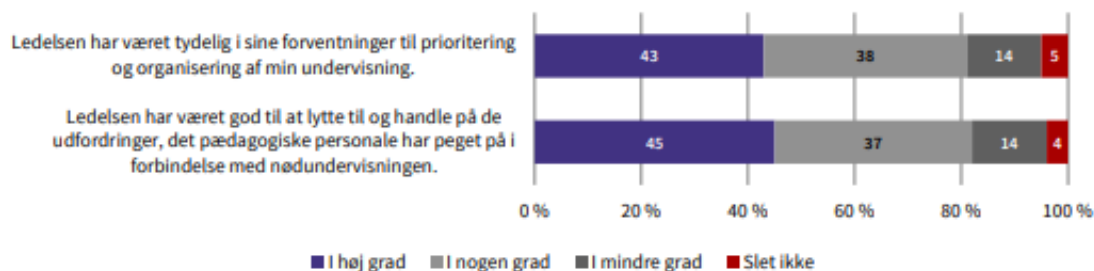
I nedenstående afsnit vil de kvantitative data blive præsenteret. De kvantitative data er dette speciales primære data. Det er EVA - Danmarks Evalueringsinstitut, der er kilden til de kvantitative data, som i forbindelse med den første nedlukning i foråret og sommeren 2020 indsamlede erfaringer omkring nedlukningens indflydelse på mange områder herunder ligeledes lærerens trivsel.

Testdataene vil dække 'Trivsel' indenfor emnerne; Læreres oplevelse af ledelsen i forbindelse med nødundervisningen, Bedst beskrivelse af fagdækningen, Andel af udstyr/kompetencer og læringsudbytte.

I ovenstående figur 1 er det øjensynliggjort hvordan forløbet fra den første nedlukning til den forhåbentligt sidste nedlukning var.

I nedenstående figur 3, illustreres lærernes oplevelse af ledelsen i forbindelse med nødundervisningen. Her kan der aflæses af figurene at 43 procent af de adspurgte lærere mener at ledelsen har været tydelige i sine forventninger til prioriteringer og organiseringer af lærernes undervisning. Hvorimod 19 procent svare enten 'i mindre grad' eller 'slet ikke'. Ligeledes svare 45 procent af de adspurgte lærere at de 'i høj grad' oplever at deres ledelse har været gode til at lytte og handle på de udfordringer, som personalet har fremsagt i forbindelse med nødundervisningen. Hvorimod det er var 18 procent der svarede 'i mindre grad' eller 'slet ikke' (EVA, 2021).

Figur 3 - Lærernes oplevelse af ledelsen i forbindelse med nødundervisningen

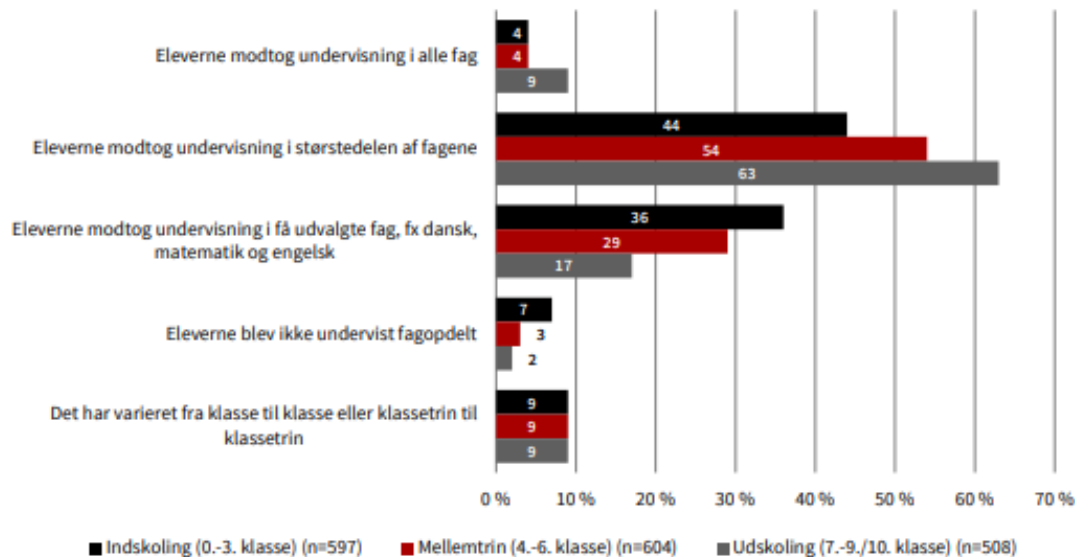


Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt lærere, Danmarks Evalueringsinstitut, 2020.

Note: Tabelbilag B, tabel 4-5.

Nedenstående figur 4, beskriver på tværs af hele nødundervisningsperioden, hvilke af nedenstående beskrivelser er bedst dækkende for fagdækningen af den undervisning, der blev gennemført. Af figurerne kan det aflæses at, 63 procent af eleverne i udskoling modtog undervisning i størstedelen af fagene. Dette tal lå på 54 procent for eleverne i mellemtrinnet og 44 procent for indskoling (EVA, 2021).

Figur 4 - Bedst beskrivelse af fagdækningen



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt skoleledere, Danmarks Evalueringsinstitut, 2020.

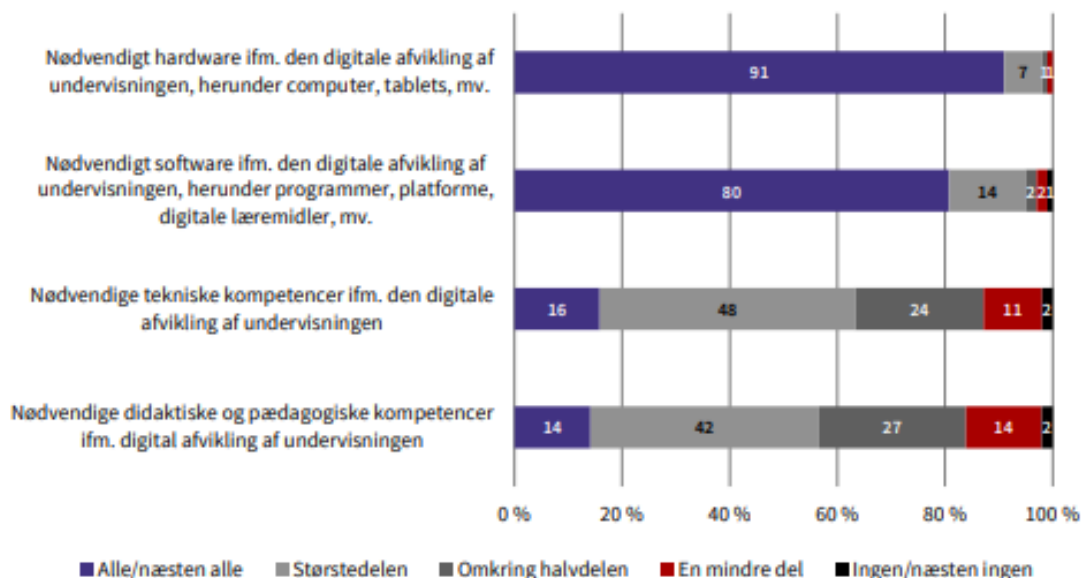
Note: Figuren indeholder afrundede tal, hvormed de ikke altid summerer til 100.

Note: Tabelbilag B, tabel 7.

Figur 5 viser andelen af forskellige nødvenigheder under nedlukningen. Her kan det ses at 91 procent af lærerne mente de havde den rette hardware til at kunne gennemføre en digital undervisning og 80 procent svarer at de ligeledes havde den rette software. Hvorimod det kun var 16 procent af lærerne der mente at de selv havde de rette tekniske kompetencer til at kunne

afvikle den digitale undervisning og 14 procent mente at de besad de rette didaktisk og pædagogiske kompetencer til at kunne gennemføre den digitale undervisning (EVA, 2021).

Figur 5 - Andel af følgende under nedlukningsperioden



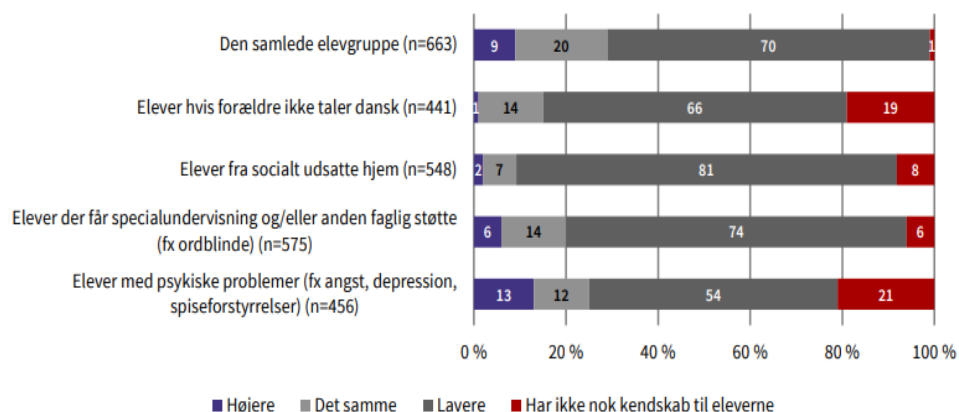
Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt ledere, Danmarks Evalueringsinstitut, 2020.

Note: Figuren indeholder afrundede tal, hvormed de ikke altid summerer til 100.

Note: Tabelbilag B, tabel 9-12.

Figur 6 - Elvernes læringsudbyttet

Figur 6, viser læringsudbyttet i forhold til den almindelig undervisning. Eleverne er inddelt efter elevgrupperinger (EVA, 2021).



Ovenstående figur 6, viser hvordan de udvalgte elevgruppers læringsudbytte var under nedlukningsperioden. Af figurerne kan det ses at 70 procent af den samlede elevgruppe oplevede et lavere læringsudbyttet. Det kan også ses at der i alle elevgrupperne er ganske få elev der blomstre og har fået et højere læringsudbytte i forhold til den almindelige undervisning.

Det kvalitative Interview

I det følgende afsnit vil fremgangsmåden for interviewene og de fem respondenter bliver præsenteret, herunder hvilke kriterier respondenterne er udvalgt ud fra, selektions-bias og kritik af respondenterne. Endvidere vil det følgende afsnit ligeledes præsentere, hvilke overvejelser der eksisterede inden selve interviewudførelsen, herunder ledende spørgsmål og etiske overvejelser.

"Det kvalitative forskningsinterview giver mening i den moderne kultur, fordi det retter sig mod – og endvidere tjener til at konstituere – det almindelige refleksive selv" (Kvale & Brinkmann, Interview - Det kvalitative forskningsinterview som håndværk, 2015, p. 131).

Profil af interview lederne:

Leder A: Oprindeligt uddannet lærer og 17 års samlet Skoleledererfaring

Leder B: Anden erhvervsleder og 9 års samlet Skoleledererfaring

Udvælgelseskriterier for lederne

- Ansat før og efter Covid-19 nedlukningen
- Ansat i en kommunal folkeskole

Profil af interview folkeskolelærerne:

Lærer 1: 9 års erfaring som folkeskolelærer – underviser i fagene: Dansk, Musik og Kristendom

Lærer 2: 12 års erfaring som folkeskolelærer - underviser i fagene: Dansk, Engelsk, Kristendom og Historie

Lærer 3: 26 års erfaring som folkeskolelærer - underviser i fagene: Natur & Teknik og Historie

Udvælgelseskriterier for folkeskolelærerne

- Ansat før og efter Covid-19 nedlukningen
- Ansat i en kommunal folkeskole

Interviewrespondenter

Interviewrespondenterne består af henholdsvis to folkeskoleledere og tre folkeskolelærere. Interviewrespondenterne har ønsket anonymitet og vil derfor i den kommende analyse udelukkende blive beskrevet som leder A, leder B, lærer 1 og lærer 2 og lærer 3. Da det er en vigtighed for dette speciales undersøgelse, er lærernes undervisningsfag nævnt, idet at der kan forekomme en stor forskel på at undervise i for eksempel dansk og idræt online.

Endvidere vil hverken folkeskoler eller kommunerne, hvor respondenterne arbejder heller ikke blive nævnt, netop for at skabe fuld åbenhed i selve interviewet og idet at disse oplysninger ikke har relevans for specialitet. I analysen er det valgt at bruge det neutrale køn 'hen'.

Adgang til respondenter og risiko for selektionsbias

Selve adgangen til respondenterne, kan blive skabt igennem flere forskellige tilgange. For eksempel kan respondenterne melde sig frivilligt til at deltage i interviewet eller forskerne kan udvælge specifikke respondenter. Igennem begge situationer kan der forekomme selektionsbias. Altså at man kommer i en situation hvor respondenterne ikke stemmer overens med publikationen.

I dette speciale er adgangen til alle respondenterne skabt via en e-mail sendt ud til de to skoleledere. E-mailen indeholdt en kort beskrivelse af specialets formål, samt en forventningsafstemning i forhold til tid hver respondent skulle bruge. Alle interviewspørgsmålene blev først kendt for respondenterne under interviewet. Der er ikke gjort nogen overvejelser om geografisk placering af de to skoler og de er udelukkende valgt ud fra at de to skoleledere imødekom forespørgslen om deltagelse. Hvorimod er alle lærerne valgt igennem selvselektion.

De to skoleledere på de to folkeskoler vedlagde ordlyden fra mailen på deres ugentlige ugebrev og herigennem meldte de tre lærere sig.

I alle former for udvælgelsessituationer af respondenter, kan der opstå selektionsbias og herunder at respondenternes meninger er afvigende jävnføre populationen. Hvilket betyder at interviewanalysen ydermere kommer til at være afvigende og ens specialekonklusion derved ikke bliver et produkt af populationen.

Som det er beskrevet, er udvælgelsen i dette speciale sket igennem en selvselektion og heri ligger det at der kan der opstå selektionsbias, netop fordi det ikke er muligt for forsker at kontrollere om de respondenter, der har valgt at deltage, er i overensstemmelse med de respondenter, der ikke meldte sig til at deltage. I mailen til de to skoleledere, var det udspecificeret hvilke krav der var til respondenter, altså at de havde været ansat både før, under og efter nedlukningen, samt var der et ønske om at deres lærerne underviste i forskellige fag ellers var der ingen opsatte krav. Selektionsbias i dette speciale er derfor ikke af væsentlig karakter.

Etiske overvejelser

Der er nogle etiske forhold og overvejelser forsker bør gøre sig inden udførelsen af det kvalitative interview. De etiske overvejelser, som er gjort i dette speciales udførte kvalitative interviews, er afstemt i henhold til respondenternes ønsker. Dette inkluderer, som nævnt i ovenstående fuld anonymitet, herunder er hverken alder, køn, geografisk placering eller andre personoplysninger nævnt. Disse krav fra respondenterne er efterkommet fordi at de er med til at skabe den fortrolighed, der skal være centraliseret i enhver interviewsituation mellem interviewer og respondent. Der har altså igennem hele interviewsituationen været en åbenhed mellem forsker og respondent.

Inden interviewene blev foretaget, var de fem respondenter blevet bekendtgjort med at dette speciale, og dermed deres svar i interviewene, ville blive fuldt offentliggjorte og dermed være tilgængelige for alle dem der skulle have en interesse i at læse specialet.

Som beskrevet i ovenstående er alle de fem respondenterne anonyme og ydermere er deres arbejdsplads ligeledes anonyme. Dog skaber anonymitet andre etiske overvejelser, for eksempel om ens kilder er troværdige.

For at sikre denne troværdighed omkring de fem kilder i dette speciale, alle de udførte interviews blive vedlagt som bilag og derved opnås der en troværdighed om alle kilderne.

Interviewet som undersøgelsesdesign giver pr automatik et moralsk projekt. Dette fordi at interviews designet er tilknyttet spørgsmål og overvejelser til både interviewets midler og ligeledes dets formål (Kvale & Brinkmann, 2015, p. 105).

I selve interviewsituationen opstår der et sammenspil mellem respondent og forsker og netop dette samspil kan have en påvirkning på den viden, der efterfølgende produceres.

Under interviewet kan der opstå en situation, hvor det forsker er interesseret i at vide og det etiske værdisæt ramler sammen. Denne situation kan opstå for eksempel ved at forskerne gerne vil skabe dybde i et svar, men uden at respondenteren bliver krænket, men denne overvejelse må ikke bevirke til at kvaliteten af det udførte interviews bliver ramt (Kvale & Brinkmann, 2015, pp. 105-107).

I dette speciale er der gjort mange etiske overvejelser inden selve udførelsen. Som beskrevet er alle interviews vedlagt som bilag, dernæst er alle interviews udført på respondentens arbejdsplads, hvilket skaber en grundlæggende ro ved respondenteren og slutteligt er specialets formål tydeligt blevet forklaret inden. Alle respondenter har fået mulighed for at stille spørgsmål til specialets indhold inden selve interviewet og dermed har alle haft en grundlæggende viden om spørgsmålenes forrang inden og derfor er muligheden for at der opstår en situation hvor respondenteren bliver krænket minimal.

Udformning af interviewguide og interviewstrategi

Som det tidligere er blevet beskrevet, er selve interviewet opsat som værende semistruktureret og vil ydermere forekomme som værende et livsverdensinterview. Dette er netop fordi dette speciales problemfelt er at få afdækket skoleledernes og folkeskolelærernes holdninger, meninger og oplevelser vedrørende trivslen i den danske folkeskole under COVID-19 nedlukningerne. Forskningsinterviewet har ydermere tilsigtede at, danne en grundlæggende forståelse for respondenternes forskellige antagelser om et givent fænomen. Fænomenet i dette speciale er trivslen hos folkeskolelærerne i folkeskolen under COVID-19 nedlukningerne og undersøgelsens formål er derved at skabe en grundforståelse for hvilke trivselsmæssige udfordringer og konsekvenser nedlukningerne kan have haft på folkeskolelærerne.

Indlejret i det fænomenologiske livsverdensinterview, er at det lader respondenternes holdninger, verdensanskuelser og altså den måde hvorpå, deres opfattelse af virkeligheden er på, være den rigtige virkelighed.

"Formålet med det kvalitative forskningsinterview, der her diskuteres, er at forstå temaer i den levede dagligverden ud fra subjekternes egne perspektiver. Strukturen nærmer sig en hverdags-samtale, men som professionelt interview indebærer det en særlig tilgang og spørgeteknik" (Kvale & Brinkmann, 2015, p. 45).

Det semistrukturerede livsverdensinterview har altså til formål at skabe en grundlæggende forståelse af respondentens – subjektets - virkelighedsopfattelse. Her er forskeres opgave at være den der opsætter selve tematiseringer for interviewet og indenfor denne tematisering vælger subjektet derved selv hvordan der responderes.

Der foreligger i denne interviewform, altså både muligheder for forsker og for respondenten. Forskerne får en mulighed for at stille opfølgende spørgsmål løbende under selve interviewet, der skal være behjælpelig med at uddybe respondentens meninger og holdninger og sikre at alle de ønskede facetter kommer frem. Endvidere får respondenten en mulighed for selv at udpege og tydeliggøre, hvilke specifikke situationer og holdninger, der skal fremhæves indenfor den opstillet tematisering. Dette kan ligeledes ses direkte i dette speciales udførte interviews. Interviewguiden blev lavet indenfor de samme tematiseringer, dog med tilretninger mellem folkeskolelærer og folkeskoleledere, men de fem interviews fremstår med mange forskellige nuancer og facetter, fordi at responderer har fået lov og plads til fylde interviewrammen ud med netop deres særlige meninger. Der foreligger altså i denne type af interviewform, en mulighed for at forskerne, til at få indblik og en forståelse for den livsverden, respondenten befinder sig i. *"Livsverdenen er verden, som man møder den i hverdagslivet, og som den fremtræder i den umiddelbare og middelbare oplevelse uafhængigt af og forud for alle forklaringer (..) der tager udgangspunkt i den primære oplevelse af verden"* (Kvale & Brinkmann, 2015, p. 50).

Formålet med at udføre de fem interviews i dette speciale er altså at få en forståelse for de fem respondenters livsverden og i en kombination med den valgte teori og de allerede præsenteret kvantitative data, at få et grundlæggende fundament for analysen og dernæst konklusionen.

Inden udførelsen af de fem interviews eksisterede der en viden omkring, at det generelle kvalitative interview, kan være besværlig at lave til reproducerbar viden, da interviewet er, som bekrævet, en unik situation og altid vil handle om sammenspillet, der alt andet lige opstår mellem interviewer og respondent.

Kvale og Brinkmann beskriver i deres værk, at der i interviewundersøgelse er syv faser og disse syv faser udgøres af;

1. Tematisering; heri ligger det at der skal formuleres et formålet med undersøgelsen. I dette speciale er formålet at skabe en forståelse for hvilken betydning nedlukningerne havde for folkeskolelærernes trivsel.
2. Design; heri ligger der at undersøgelsens design skal planlægges, med det formål at opnå den planlagte viden. I dette speciale er undersøgelsens design valgt som værende en metodekombination mellem kvantitative data og disse kvalitative interviews.
3. Interview; gennemfør interviews ud fra interviewguiden. I dette speciale blev den lavede interviewguide brugt som rammeopsætningen for de udførte interviews.

4. Transskription; forbered interviewmaterialet til analysen. Da alle interviewenes var udført, blev de alle transskriberet, ud fra samme regelsæt, således de er enslydende til den kommende analyse.

5. Analyse; ud fra undersøgelsens formål og emne og interviews materiales karakter, planlægges analysemetoden. I en kombination mellem kvantitative data, teori og kvalitative interviews foretages analysen i dette speciale.

6. Verifikation; fastslå validiteten, reliabiliteten og generaliserbarheden af interviewresultaterne. Heri ligger det at man skal sikre at man undersøger det der var meningen at man ville undersøge og om resultaterne er konsistente.

7. Rapportering; kommuniker undersøgelsens resultater. Heri ligger det at præsentere undersøgelsens resultater som i dette speciale gøres i konklusionsafsnittet.

De syv faser som der er illustreret i ovenstående, danner altså i dette speciale, hele det lineære forløb og fremgangsmåde for de udførte kvalitative forskningsinterview (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 154-156).

Ledende spørgsmål

Ledende spørgsmål i en interviewsituation er det kritikpunkt, hvor der kan opstå flest tvivlen på kvaliteten af det udførte forskningsinterviewet. Dette er netop fordi der igennem ledende spørgsmål kan plantes en tvivl vedrørende validiteten og udbyttet af interviewet. *"(..)selv om formuleringen af et spørgsmål uforsvarende kan forme indholdet af svaret, overser man ofte, at bevidst ledende spørgsmål udgøre nødvendige dele af mange spørgeprocedurer(..)".* (Kvale & Brinkmann, p. 130)

Det altafgørende for hvilken rolle de ledende spørgsmåls kommer til at få for ens undersøgelse er, hvilke teamer og hvilket formål undersøgelsen har. Kvale og Brinkmann beskriver, at det kvalitative forskningsinterview er et egnet forum at benytte sig af at stille ledende spørgsmål. Dette er for at sikre reliabiliteten i respondentens svar. Ydermere kan der igennem brugen af opfølgende spørgsmål, være en styrkelse eller svækkelse for det givne svar. Den egentlige opgave er derved ikke at *"undgå ledende spørgsmål, men (..) at erkende spørgsmålets forrang og forsøge at eksplicitere de orientende spørgsmål, hvorved man giver læseren af en interviewrapport mulighed for at bedømmespørgsmålenes indflydelse på forskningsresultaterne og vurdere validiteten af resultaterne"* (Kvale & Brinkmann, pp. 131-132).

Opfølgende spørgsmål

Gode opfølgende spørgsmål er afhængig af en god aktiv lytning og evnen som spørger til at kunne lytte sig frem til det essentielle. (Kvale & Brinkmann, pp. 193-196). Som beskrevet tidligere er de fem udførte interviews gjort ud fra den semistrukturerede metode og derved er opfølgende spørgsmål centrale. Det vil derfor ligeledes blive oplevet at de fem udførte interviews er meget forskellige. De er opbygget på samme måde og indenfor de samme tematikker, men er altså blevet forskellige fordi at der er blevet gjort brug af opfølgende spørgsmål i stor stil. Dette gør at interviewet bliver levende og indsigtfuldt.

Transskriberings - og kodningsstrategi

I en transskriberingsproces bevæger sprogets sig fra at være talt til at være skrifteligt og dette kan bevirke til nogen forskellige overvejelser.

De forskellige overvejelser opstår fordi at det talte sprog indeholder langt flere nuancerede ting end det kan siges om det skriftelige sprog. Når vi som individer taler med hinanden, så bruger vi langt mere end blot ord til at kommunikere med. Vi benytter os i lige så høj grad af tonefald, mimik og kropssprog og alle disse forskellige kommunikationsværktøjer kan være besværlig at inkludere i det skriftelige produkt. Derved skal man være bevist om at det transskriberede produkt bliver et billede af respondentens svar. Det skriftelige sprog kan være svært at gøre lige så levende som det talte sprog, netop da det kræver en hel del på skrift at forklare kropssproget, mimikken og tonefaldet. Endvidere er det muligt for individet at benytte sig af flere forskellige retoriske virkemidler, som i langt højere grad kan komme til sin ret i det talte sprog fremfor i det skrevne. Eksempler på dette er brugen af retoriske spørgsmål og ironi/sarkasme, der i en kombination med for eksempel ens kropssprog fungerer i det talte sprog, men som kan være svært at få tydeligt frem i det skrevne. Det talte sprog er derfor langt mere i besværgelse, levende og nuanceret end det ofte er skrifteligt. En faldgruppe i transskriberingsarbejdet er derfor at man skal være yderst opmærksom på ikke at miste respondentens udtryk og særlige måde hvorpå at udtrykke sig (Kvale & Brinkmann, 2015, pp. 235-238).

I transskriberingsprocessen er der altså en risiko for at interviewet mister dets levende udtryk og bliver i stedet *"forarmede, dekontekstualiserede gengivelser af levende interviewsamtaler"* (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 236).

De fem udførte interviews er alle blevet optaget og det er disse optagelser der er blevet transskriberet.

I den udførte transskriberingsproces, er vægten blevet lagt på hvorledes hver respondent har deres særlige måde hvorpå at udtrykke sig. Her anses sproget for at være noget særligt og den helt særlige måde hvorpå et individ udtrykker sig, er i dette speciales transskriberingsproces forsøgt at blive bibeholdt i den grad det giver mening.

De vedlagte bilag der danner transskriptionerne, vil derfor forsøge at være så enslydende med respondenterne som det var muligt og som det gav værdi. Dette er netop for at skabe autentiske transskriberinger.

Som det er beskrevet, mister det skrevne sprog nogen af de elementer det talte sprog er kendt for. Transskriberingsprocessen i dette speciale er sket med henblik på at skabe autentiske transskriberinger, men der er ligeledes taget aktive valg om at fravælge nogen af de personlige måder at udtrykke sig på. Disse fravalg inkluderer dialekter, rømmelser, hosten, nys, øhm, øh osv., som ikke har nogen indflydelse på respondents meninger og holdninger og derved hellere ikke for specialets kommende analysearbejde.

Selve kodningsarbejdet vil ske igennem en metodisk gennemgang af de fem transskriberede interviews, med formålet om at skabe et overblik over alt interviewmaterialet og derved skabe

fundamentet for analyseudførelsen. Kodningen vil være igennem interviewguidens temaer og endvidere ud fra den valgte teori.

Reliabiliteten og generaliserbarhed af interviewviden

Det kvalitative forskningsinterview kan ikke anses for værende en neutral scene, hvori det er muligt for individer at mødes frit, uden at konteksten får en indflydelse på dette møde. Ifølge Michel Foucault er det kvalitative interview *">selvets teknologi<, som konstruerer menneskets identiteter og subjektiviteter på specifikke måder"* (Kvale & Brinkmann, p. 131).

Reliabilitets udfordringer i henhold til det kvalitative interview, kan opstå fordi at den viden én forsker fremstiller, ikke nødvendigvis er muligt for en anden forsker at fremstiller og derved kan den viden der laves ikke nødvendigvis reproduceres, hverken af forsker selv eller af en anden. Dette er netop fordi at det kvalitative interviews videns fremstilling er afhængigt af den sociale interaktion der er mellem interviewer og respondent og den sociale kontekst hvori interviewet foregår.

Metodekombinationen i dette speciale, skal være muliggøre at der skabes et højere fundament for generaliserbarhed og de kvalitative interviews skal være behjælpelige med at, at de kvantitative data bliver opkvalificeret.

Kritiske kvalitets overvejelser af kvalitative forskningsinterviews

Nogen af de standardkritikpunkter der er ved det kvalitative forskningsinterview, er at der i lang højere grad skabes og produceres subjektivitet og ikke objektivitet og ydermere at forskningsinterviewet ikke fremstiller videnskabelige resultater, men blot skaber et udtryk for sund fornuft. Ligeledes er et af kritikpunkterne ved forskningsinterviewet, er at interviewet som form ikke er pålideligt, da det indeholder og i nogen grad er styret af ledende spørgsmål. Inden udførelsen af interviewene er det af væsentlige karakter at besidde viden omhandlende hvilke faldgrupper der kan være ved det kvalitative forskningsinterview, netop for at disse kan forsøges at imødekommes og derved sikre kvaliteten af ens undersøgelse (Interview - Det kvalitative forskningsinterview som håndværk, 2015, pp. 226-228).

Forberedelse til interviewanalyse

I det nedenstående afsnit, vil det blive præsenteret hvorledes udførelsen af interviewene har fundet sted, samt klargøres der til selve interviewanalysen.

For at sikre at der er en transparent i projektet, startes der indledningsvist med en redegørelse for den praktiske udførelse af interviewet. Alle interview er sket ved, at forsker er mødt op på respondenternes arbejdspladser og her har alle fem udførte interviews fundet sted. I interview-lokalet er det udelukkende respondent og interviewer der har været til stede.

Alle interviewene er blevet optaget, således at de efterfølgende kunne blive transskriberet og det er disse transskriberinger der er vedlagt som bilag.

Interviewguide

Interviewguiden er inddelt i tematikker. Disse tematikker er udvalgt efter de allerede fremviste kvantitative data og teorien. Således er spørgsmålene udvalgt med afsæt og på baggrund af de kvantitative data og teorien, således alle tre elementer senere hen kan benyttes aktivt og direkte som afsæt til det kommende analyseafsnittet.

Tabel 1 - interviewguide

| | |
|--------------------------|--|
| Velkomst og Præsentation | Velkommen til og mange tak fordi du havde tid og lyst til at stille op til dette interview. Som nævnt i den mail jeg tilsendte dig, så er jeg kandidatstuderende ved Aalborg Universitet. Dette interview har udelukkende til formål at beskrive dine holdninger og meninger, så der er altså ingen rigtige og forkerte svar. Det kommer til og foregå på den måde at jeg stiller dig et spørgsmål, som du derefter besvarer. Hvis du synes der mangler nuancer eller elementer i spørgsmålet, skal du være mere end velkommen til at tilføje dette i din besvarelse. Jeg vil forsøge ikke at afbryde dig. |
| Tema | Spørgsmål |
| Tema 1: Hverdagen | <ul style="list-style-type: none"> - Hvilke fag underviser du i? - Vil du ikke prøve og sætte nogen ord på hvordan din hverdag var under nedlukningen? - Hvordan var den anderledes i forhold til inden Coronavirus? - Mærker i stadig noget til nedlukningen? (fx på stemningen på læreværelset eller i undervisningen) - Vil du vurdere at du har kunne nå det samme med online undervisning (har du skulle prioriter) |
| Tema 2: Ledelsen rolle | <ul style="list-style-type: none"> - Oplever du at din ledelse har været tydelig i deres kommunikation omkring prioritering af undervisningen? / oplever du at dine medarbejdere har haft brug for dig som leder på en anden måde under nedlukningen? - Oplever du at din ledelse har været gode til og handle, hvis du er kommet med en udfordring eller problem/ oplever du at du har skulle agere anderledes hvis en medarbejder er kommet til dig med en udfordring/problem? |
| Tema 3: Undervisning | <ul style="list-style-type: none"> - Har du/i kunne gennemført den planlagte undervisning? - Hvor oplever du at den største udfordring er i forbindelse med online undervisning? - |
| Tema 4: Udstyr | <ul style="list-style-type: none"> - Har du haft det rette udstyr under nedlukningen? - Har du haft de rette tekniske kompetencer til og kunne gennemføre online undervisning/ vil du vurdere at din |

| | |
|-------------------------------|---|
| | <p>lærestabel har haft de rette tekniske kompetencer til og kunne gennemføre online undervisning?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Har du haft de rette pædagogiske kompetencer til og kunne gennemføre online undervisning/ vil du vurdere at din lærestabel har haft de rette pædagogiske kompetencer til og kunne gennemføre online undervisning? |
| Tema 5: Trivsel og Motivation | <ul style="list-style-type: none"> - Kan du huske hvad der motiverede dig til og blive lærer/skoleleder (løn, arbejdet med mennesker mm.) - Har din motivation for at gå på arbejde ændret sig før under og efter nedlukningen? - Vil du prøve og sætte et par ord på hvad nedlukningen har haft af indvirkning på din arbejdsglæde? - Har du kunne mærke på sine kollegaer/medarbejder at de har ændret adfærd? - Har i gjort noget anderledes for at holde trivsel oppe? |
| Afslutning | Tak fordi du havde tid og lyst til at stille op til dette interview. |

Analyse

Nedenstående afsnit vil analysere ud fra den ovenstående teori, kvantitative data samt kvalitative interviews hvordan medarbejderne i den danske folkeskoles trivsel, er blevet påvirket af restriktioner og nedlukninger under COVID-19 pandamien. Analysen vil være opdelt således at ledernes perspektiv først vil blive analyseret og dette dannes der en delkonklusion på. Dernæst vil lærernes perspektiver blive analyseret og delkonkluderet. Afslutningsvis laves der en samlet konklusion.

Ledernes trivsel

Som det bliver beskrevet i citatet fra arbejdstilsynet, så har ledelsen en selvstændig betydning i forhold til medarbejdernes trivsel på en arbejdsplads. Som det bliver beskrevet i citatet, er det både arbejdets organisatoriske og teknologiske betingelser, selve indholdet af arbejdet og den måde hvorpå at arbejdet er indrettet i en kombination med samspillet mellem ledelse og medarbejdere, der har en stor indvirkning på i hvilken tilstand medarbejdernes psykiske og fysiske helbred både på arbejdspladsen men i særdeleshed også for medarbejdernes ellers sociale liv og livskvalitet er.

Medarbejderne i folkeskolen er det sidste led mellem medarbejder til eleverne og forældrene og det er derfor i allerhøjeste grad en væsentlighed at deres arbejdsmæssige trivsel er i højsædet. Dette netop fordi at folkeskolen som sammenhængskraft i det samlede samfund til stadighed spiller en væsentlig og central rolle. Pedersen beskriver i sin teori om konkurrencestaten hvorledes at, ledelsen i konkurrencestaten er i en form for krydsfelt mellem kritikkerne af topstyringen

og tilhængerne af en mere omfattende ledelse, som netop bliver stillet til opgave at sikre at de offentlige ressourcer den enkelte folkeskole bliver stillet til rådighed bruges forsvarligt.

Som det er beskrevet tidligere, er COVID-19 pandemien en særlig og unik situation i det senmoderne vestlige samfund og derfor kræver denne situation en anden måde hvorpå at reagere for individet herunder ligeledes ledelsen, således at arbejdspladesen, i dette tilfælde folkeskolen, stadig kan køre effektivt videre og herunder ligeledes stadig have et sundt arbejdsmiljø der indbefatter trivsel blandt medarbejderne.

Leder A beskriver i nedenstående citat, ligeledes hvordan denne COVID-19 pandemi, har ændret markant på hvordan hen har skulle agere som skoleleder og svare på spørgsmålet om hvorvidt hen selv har trives med at være hjemsendt således:

”Nej så absolut ikke. Altså jeg, det har været, altså når man har ansvaret for at lede en skole, så er det, så har der været alt, alt for mange parametre som man ikke har været bekendt med. Det har været svært og drive personaleledelse, det har været svært og drive organisationen, det har været hårdt og skulle lave om, jeg kan ikke huske om vi skal tælle til 13-14 gange vi har ændret i strukturer, ferier har været aflyst, weekender har man nogen gange stillet spørgsmål ved, altså når man er taget på weekend, så har man ikke tænkt, om telefonen ringer men mere hvor mange gange den ringer. Så den der oplevelse af aldrig at have fri. Den har været ekstremt pressende for en, og for ens familie” (Bilag 4,5).

Lærer 3 tilslutter sig ligeledes at ledelsen har haft en anden betydning under Covid-19 nedlukningen og svarer til spørgsmålet om hvorvidt hen oplever at have haft brug for, at ledelsen var på en anden måde, under nedlukningen end før, at

”Ja, det tror jeg nok, at jeg har haft brug for og at samtale mere med dem om nogle principielle ting også. Har jo os siddet som tillidsrepræsentant for lærerne, og der har jeg haft en meget klar forventning om, at ledelsen har tænkt at lærerne bare skulle stemme hæle og bare agere i forhold til det ledelsen kommunikerede. Jeg synes de skulle sørge for at inddrage os i dialogen, med det, så tidligt som muligt, sådan at de fik medarbejdernes perspektiv på tingene os. De blev bedre og bedre til det. I starten var der alt for meget fokus på bolden og intet fokus på mennesket. Men der kom mere af, her har vi godt nok en vanskelig situation men nu skal vi have styr på det. Så finder vi ud af, hvordan det her skal gøres. Så da vi insisterede på det som medarbejdere, på at blive inddraget ordentligt. Altså ikke fordi jeg ikke synes, vores ledelse er dygtige til at kommunikere og dygtig til at inddrage på rigtig mange måder generelt, Men her synes jeg helt klart, man kunne mærke at de også blev presset og så nogle gange, så tror jeg, at så tager man måske mere ansvaret på sig, end man vil. Men det udvikler trivslen sig næppe gavnligt ved, og så er det at man oplever at man skulle kæmpe en lille smule med det (..)” (Bilag 3,7)

Som ovenstående citat beskriver, så har lærer 3 oplevet at ledelsen har udviklet sig undervejs og blevet bedre til at imødekomme medarbejdernes ønske omkring at blive involveret i processen og blive en del af løsningen, fremfor at bliver tildelt 'ordre'. Hen beskriver hvordan at, det er en vigtig del at have en tydelig ledelse fordi det kan få store negative konsekvenser for trivslen og netop denne pointe er også et væsentlige punkt i Kristensen seks guldkorn, hvori han beskriver i punkt nummer et at, netop indflydelse har en stor betydning for medarbejderne – at de føler sig

hørt og set og dermed giver medarbejderne en følelse af at de er inkluderet i rammerne for deres arbejde.

Pia Ryom forklarer ligeledes i hendes opstillede råd for COVID-19 pandemiens håndtering at, ledelsen skal sikre at der er klare spilleregler for hvordan arbejdspladsen håndterer situationen og at ledelsen skal agere både synlige og aktive. Som Ryom beskriver i sine fem gode råd, er det blandt andet af vigtighed at, ledelsen husker at give medarbejderne anderkendelse. Ligeledes beskriver Kristensen i sine seks guldkort hvorledes det er af væsentlig karakter at, ledelsen formår at skabe en arbejdsplads der er indbefattet af et sundt psykisk arbejdsmiljø, hvori at alle medarbejderne har et fundament for at trives og har de rette rammeforhold til at kunne præstere.

Leder A forklarer ligeledes i nedenstående citat at, hen hellere ikke følte sig klædt på til den hurtigt omskiftelige hverdag der kom med COVID-19 pandemiens nedlukning.

"Der var ingen, der var klædt på til det. Jeg tror ikke, der var nogen skoler i hele Danmark, der var klædt ordentligt på, og det var desværre også fordi nedlukning kom så hurtigt. I den første fase var der jo heller ikke ret meget virtuel undervisning, fordi ingen vidste, hvor lang tid det blev. Og men da vi først fik det etableret, så blev der jo skabt sådan en efterhånden vidensbank og noget erfaring, som man kunne bygge på. Men der var ingen skoler, der var klar til det her. Der er ingen, der har kunne det her. Det svarer jo lidt til at drive en skole i Australien, hvor man har de lange store afstande, altså hvor man, hvor børn bor meget, meget langt væk. Altså, det var næsten sådan. Det blev altså sådan noget hvor man var nødt til, hvor det var det eneste alternativ. Men der er jo ingen, der har haft erfaring med det. Så sige vi var klar til det, på ingen måde, og vi var heller ikke forberedte på det. Jeg tror ikke, der var nogen, der var. Så det har virkelig os været en udfordret for mig som leder og jeg har skulle trække på nogen helt andre ledelsesmæssige kompetencer" (Bilag 4,9)

" (...) Men jeg lavede en masse virtuelle møder med personalet undervejs, og her skal man også huske, at..."(Bilag 4,10)

interviewer: Flere end du ville have holdt fysisk?

"Ja, det har der været. Det har der været. Nogle gange har vi haft møder hver uge, det har udover haft en praktisk foranstaltning i forhold til, hvordan det går. Så havde det også den funktion, at man også så hinanden fordi, ligesom børnene har vi voksne brug for at have fokus på hinanden og vores alles trivsel. Og det er jo blevet meget tydeligt at også enormt mange havde brug for det, fordi at vi er også sociale væsener. Hvor det, at man ikke er sammen på sit arbejde, det har faktisk rigtig stor betydning. Og det kunne vi også se, da nogle så blev nedlukket, og nogle fik lov at komme tilbage, og at der var folk, der valgte ind imellem lige at tage fysisk tilbage på deres arbejdsplads, når de var nedlukket og tage en halvformiddag og erstatte deres ellers fysiske klasselokaler med noget virtuel undervisning, så de faktisk var på skolen og havde online undervisning, og hvor vi gav dem lov til det, selv om vi egentlig også skulle begrænse samværet mest muligt her. Så var de simpelthen så udfordret, at de fik lov til at komme lidt" (Bilag 4,11).

Som det fremgår af ovenstående citater, så forklare leder A at, hen har skulle finde nogen helt andre ledelsesmæssige kompetencer frem under COVID-19 pandemiens nedlukning, fordi at

præmissen for arbejdet forandrede sig markant. Hen forklarer blandt andet at, hen har afholdt langt flere møder end hen ellers ville have gjort, netop for at sikre alles trivsel. Medarbejderne har i høj grad udvist at, de udover at udgøre en faglig del af skolens virke, så er de også sociale væsner, hvor det at være sammen på en arbejdsplads har stor betydning for ens trivselsmæssige velbefindende.

Og netop den sociale støtte, nævner Kristensen ligeledes som en af de parametre der er med til at sikre medarbejdernes trivsel. Seligman forklarer ligeledes i sin teori at, relationer har en indvirkning på medarbejdernes trivsel – det at være en del af et fælleskab og herunder at have kollegaer, som kan være med til at øge både trivslen og den enkeltes faglighed. Det har ifølge Seligman en stor betydning og dette tilslutter Lærer 1 sig og svarer i nedenstående citat, hvorledes at den manglende fysiske tilstedeværelse har bevirket at hen fik et dyk ned på trivselsbarometret

”Det har da gjort, at jeg fik. Jeg vil ikke kalde det en depression, men jeg fik da et dyk i hvert fald i forbindelse med nedlukningen. Det har så været i forbindelse med 2021 før og hen over julen. Der kunne jeg ingenting. Jeg måtte jo ikke komme på arbejde. Jeg skulle bare gå hjemme hele tiden. (..), jeg skulle egentlig ikke afvikle undervisning. Jeg skulle bare forberede så. Så gik jeg mere og mere og mere rundt om mig selv, fordi det var synd for mig. Men så må man jo hanke op i sig selv. Men det kan jo godt være svært, når man synes, at det hele det er rigtig træls. Så jeg egner mig absolut ikke til at gå hjemme. Jamen, var der ikke noget at lave. Jeg forstår godt dem, der går og er arbejdsløse, (..)” (Bilag 1,22)

Interviewer: Så må det være dejligt og være tilbage på skolen?

”Det er superfantastisk dejligt at være tilbage” (Bilag 1, 23).

Som det er blevet beskrevet tidligere, så forefindes der flere forskellige ledelsesstilarter og for eksempel er ledelsens rolle indenfor Public Service Motivation, at være ekstra opmærksom på den enkeltes medarbejders værdisæt, således der kan ageres ud fra dette. Det beskriver Leder B ligeledes i nedenstående citat, hvori hen beskriver hvorledes hen, har været nødsaget til nærmest dagligt at finde frem til nye ledelsestiltage overfor hver enkelte medarbejdere, for netop at imødekomme den enkeltes værdier og værdisæt, for at skabe det bedst mulige resultat for trivsel.

”Ja helt klart. Jeg har været meget opmærksom på min fremtoning og min rolle som leder og ligesom, hvad skal man sige, forsøgt at mærke stemninger og vibes fra den enkelte. Jeg er jo godt klar over, jeg har været leder her på skolen i mange år og mange af lærerne har også været her i lang tid, nogen faktisk længere end mig, andre er selvfølgelig nye, men overordnet set, synes jeg faktisk jeg kender mig personale og min lærestabel godt. Ikke kun som lærer, men også som mennesker er måske så meget sagt, men jeg synes jeg kender dem stikket dybere end blot hvordan de er når de står og underviser i for eksempel matematik eller billedkundskab og det sætter jeg en dyb i at gøre, fordi det giver mig chancen eller i hvert fald muligheden for at agere forskelligt, alt efter hvem der sidder overfor mig, og det har været den største hjælp under den her nedlukning, at jeg har kunne sætte en nogenlunde finger på at ’Mona skal bruge mig som leder til det og den måde og Benny og brug for det’. Jeg har været på kæmpe ude bane her, det har vi alle. Ingen i vores levetid har prøvet det her før, så jeg har også fejlet og gjort det helt forkerte og være alt for meget på, eller været alt for lidt på osv. Men jeg har forsøgt at ændre nærmest dagligt ud fra de

vibrationer mine ansatte har givet mig. Pissesvært, for nu at sige det lige ud, når vi kun har haft online tilstedeværelse med hinanden, men jeg kan se mig selv i øjnene nu hvor vi er tilbage og med stolthed sige at jeg virkelig har prøvet og forsøgt. Det håber jeg os mine ansatte vil sige". (Bilag 5,5)

Der forefindes både indre og ydre motivation og en af ledelsens roller indenfor Public Service Motivation er at, lederne skal være ekstra opmærksom på den enkeltes medarbejders værdisæt for derigennem at kunne motivere denne medarbejder. Det bevirker altså til at, ledelsen ligeledes skal have forskelligartede ledelsesstile, således at alle medarbejdere oplever at de bliver motive-ret og som det kan ses af ovenstående citat, forsøger Leder B i den grad at tilstræbe at ændre ledelsesstil, alt efter hvilken medarbejder der sidder overfor hen. Det samme tilslutter Leder A i nedenstående citat

"Ja det gør jeg¹. Altså der har været både lærer og pædagoger som især i det første årstid, hvor der også var en del usikkerhed omkring Corona varianternes farlighed, så altså sundhedsmæssigt ens egen sikkerhed, er da, altså når du har 60 medarbejdere, så kan du ikke forvente at alle 60 stiller sig det samme sted med sådan en ukendt størrelse som Corona, så derfor så har der været mange forskellige måder at reagere på fra ' det skal nok gå det hele til – kan jeg holde til og blive syg' og gør vi nok for at sikre min sikkerhed her, der skete lidt ved det i den sidste periode, da Omikron blev den dominerende variant og man kunne se at der var en mindre grad af folk der blev indlagt, der skete der noget med de folk der havde det sværest. At de ligesom begyndte og slappe mere af i det, og det er kommer vi også over hvis vi bliver ramt af det. Til gengæld oplevede vi også at stort set alle blev ramt i den sidste periode. Altså dem der ikke havde fået det, vi har måske en 3-4 medarbejder tilbage der ikke har haft Corona. altså det er meget, meget lidt" (Bilag 4,4).

Som beskrevet forefindes der flere forskelligartede ledelsesstile, herunder transaktionsledelse, som henvender sig til den ydre motivation, hvor lederne igennem belønning eller sanktioner, kan opnå at få en bestemt ageren eller adfærd fra medarbejderne. Altså at den enkelte ansatte bliver motiveret til at gøre noget bestemt, fordi vedkommende bliver belønnet for denne adfærd. Mod-sat har transformationsledelse i højsædet at berige med at øge medarbejdernes motivation, så-ledes at nye tiltag og ændringer sker i en sammenhæng, hvor der er størst muligt sammenhængs-kraft mellem både arbejdspladsens værdier og medarbejdernes værdisæt. Konkret ville denne form for ledelsesstil komme til udtryk igennem at lederne inspirerer organisationens medarbejdere til at bidrage med en ekstra indsats ved at tale direkte til den enkeltes medarbejdes værdisæt og dette fortæller Leder B ligeledes om i nedenstående citat, hvordan hen har skulle forsøge at agere anderledes overfor forskellige typer af medarbejdere.

"Jamen ja det kan du tro. Altså der er jo bare forskellige måder at blive tilfredsstillet og få opfyldt ens faglige mål. Jeg har medarbejdere der egentlig ikke blev ramt specielt meget på det at skulle ændre undervisning fra klasseværelse til teams, fordi det var bare sådan lidt sådan det var, men de har til gengæld reageret på at de savnede fællesskabet, onsdagssneglen, fredagsøllen og den tilfældige snak ved vandautomaten. De har savnet at møde ind og være en del af noget og dem

¹ Til spørgsmålet: Oplever du at dine medarbejdere har haft brug for dig på en anden måde som leder under ned-lukningen?

har jeg forsøgt at nå ved at sætte flere møder op, os bare de sociale møder, hvor vi bare lige kiggede ind til hinanden. Det jo slet ikke det samme, men det vare t lille bitte glimt af noget fællesskab, at man vidst at hver onsdag, sad vi sammen på teams og talte på samme måde som hvis vi var i lærerværelset. Så har der været dem der egentlig som sådan ikke har savnet lærerværelset, men virkelig er blevet ramt på deres faglighed, fordi at online undervisning bare ikke kan det samme som klasseundervisning, og de har klart været svære at tilgodese, fordi det bare ikke var muligt. Der har jeg forsøgt at nedsætte nogen forskellige faglig udvalg og grupper, hvor man har fået til opgave at komme med den gode ide til onlineundervisningen, så vi har kunne udfordre alle til at tænke nyt og ud af boksen. Det har sgu været svært altså, og vi er ikke noget i mål overhovedet der, men vi har forsøgt at gøre noget. Der er os nogen af mine medarbejder hvor jeg kan se der tænder sig et lys i dem når de får en meget øjensynlig ekstra ting, altså ligesom en gave for det de gør, så jeg har en gang sendt en lille fredagskurv jeg fik lov at bestille hjem til alle. Jeg ved ikke om det rakte, men ja, det var da et skridt. Mange af mine medarbejder kan jeg jo godt se er blevet ramt, ramt på deres faglig stolthed ikke mindst, og dem har jeg virkelig haft svært ved og nå og jeg tror os vi hvis du spurgte lærerne over en bred kamp, at det ville være det punkt de fleste ville nævnte som det der havde været det værste i alt det her” (Bilag 5,6).

I ovenstående citat beskriver Leder B, hvordan hen har forsøgt at tilstræbe at nå ud til forskellige medarbejdertyper igennem forskellige ledelsestiltag. Lærer 3, tilslutter sig i nedenstående citat at det at have dygtige kollegaer, der udviser sympati og nærvær har været en uundværlig del af denne proces.

”Jamen, du har da for eksempel gjort dig endnu mere bevidst om ikke at mistet dig selv og Ja², men jeg har et godt kollegaskab og det at have kontakt med andre mennesker og andre sympatiske og dygtige mennesker, det kalder jeg uvurderligt i det her” (Bilag 3,13).

Interviewer: Så har i kunne overføre det online...

”Nej, det er det. Det har vi ikke. Jeg tror også, folk har været flade, når vi har haft de her møder om eftermiddagen på frivillig basis. Så måske vi havde fem eller syv, der har stukket snuden ind til sådan en virtuel fredags øl. Det har været på det niveau, og det er det samme hver gang. Stort set. Og andre virker bare, som om de orkede ikke. Og det kan jo heller ikke det samme. Det er ikke så sjovt at spise chips og drikke rødvin med folk over nettet. Det kan godt være morsomt også, men man mangler bare noget” (Bilag 3,14)

Som Pedersen beskriver i sin teori om konkurrencestaten er den danske folkeskolen i høj grad et eksem på en organisation der agerer i dynamiske omgivelser og er indbefattet af at opleve et ydre pres for forandring og dette opleves i særlig høj grad under COVID-19 pandemiens nedlukninger, hvor folkeskolen virkelig skulle være omstillingsparate sammen med det øvrige samfund.

Delkonklusion

Ovenstående delanalyse omhandlende hvilken betydning lederne har for hvordan medarbejderne i den danske folkeskoles trivsel er blevet påvirket af restriktioner og nedlukninger under COvid-

² Til spørgsmålet: Så kan du sætte nogle ord på den have nedlukning har haft af indflydelse på din arbejds-glæde?

19 pandemien, har vidst at havde en stor betydning. Ledelsen skal være dem der går forrest og viser vejen frem. De skal være både synlige og aktive og udvise anderkendelse. Som det fremgår af den ovenstående delanalyse, så er lederne også selv blevet ramt personligt på deres trivsel, men de skal stadigvæk agere professionelle overfor deres medarbejdere. Begge ledere fortæller at COVID-19 pandemiens nedlukninger har gjort at de har skulle finde nogen helt andre værktøjer frem i værktøjskassen og være på, på en helt anden måde end tidligere. De oplever begge at, deres medarbejdere har haft brug for dem på den helt anden måde og det har bevirket at de som ledere også har skulle finde nogen helt andre ledelsesmæssige kompetencer frem.

Hvilken betydningen lederne i en forandringsproces egentlig har for medarbejderne, er besværligt at identificere netop, da der kan være mange forskellige elementer, der kan påvirke individet både indefra og ligeledes udefra. Som det er beskrevet indledningsvist, er det senmoderne samfund præget af store forandringer og større sociologiske ændringer, som ligeledes har en påvirkning på arbejdspladsen og hos den enkelte medarbejder. Nogle af de faktorer, kan ses igennem den store forandring COVID-19 nedlukninger medførte og ledelsen har derved et stort ansvar for at skabe nogen nye tryk rammer for medarbejderne, således at trivsel bliver opretholdt.

Den ovenstående analyse har altså vist at ledelsen rolle i medarbejdernes trivsel er stor og de har virkelig til opgave at sikre nogen klare betingelser på arbejdspladsen, således at medarbejderne til stadighed oplever at deres trivsel på arbejdspladsen er intakt.

Lærerens trivsel

Ovenstående delanalyse viser at ledelsens rolle for medarbejdernes trivsel er af vigtig karakter. Det er vigtigt at ledelsen formår og skabe de rette rammer for at medarbejderne kan trives i dem. Som figur 3 viser, så er lærernes oplevelser af ledelsen i forbindelse med nødundervisning i moderat grad positivt stemt overfor at ledelsen både har været tydelige i sine forventninger til prioriteringerne og organiseringen af undervisningen og ydermere været gode til at lytte og handle på de udfordringer medarbejderne har ytre i forbindelse med nødundervisningen.

Omkring prioriteringen af undervisningen fortæller Lærer 2 i nedenstående citat, at lærerne selv i høj grad har været dem der har lavet prioriteringslisterne i forbindelse med organisering af nødundervisningen.

"Det har vi jo selv. Ja, altså, det var helt op til os ud fra de krav, der var stukket ud³. Og vi skulle tænke i små hold, også da vi kom tilbage og sådan noget. Men hvad vi skulle undervise i, og hvordan vi gjorde det, det var helt op til os selv" (Bilag 2,9).

Kristensen beskriver i sin teori at netop, mening, har en stor betydning i forhold til medarbejderens trivsel - at medarbejderen kan se en klar sammenhæng, altså mening i det arbejde, som medarbejderen er en del af og som det kan ses af ovenstående citat, er netop mening noget af det Lærer 2 har haft mistet under nedlukningen og beskriver ydermere at hen har haft tvivler om hvorvidt hen skulle fortsætte i lærerrollen, fordi at COVID-19 Pandemiens nedlukninger bevirkede

³ Til spørgsmålet: Hvem har lavet prioriteringslisterne?

til den faglige stolthed blev sat på prøve, fordi at hen skulle gå så meget på kompromis med ambitioner. Ligeledes fremhæver Siegrist i sin teori, at en manglende balance mellem medarbejderens indsats og anerkendelse, kunne give anledning til blandt andet stress, fravær og manglende engagement i udførelsen af arbejdet og som Lærer 2 beskriver i nedenstående citat, så påvirkede det hen negativt at få at vide at hen skulle sætte ambitionsniveauet ned, fordi at det bevirkede til et krydspres mellem egen høje ambitioner og beskeden om at sætte ambitionerne ned.

"For det første gjorde den meget, meget tvivl om, om det var det, jeg skulle fortsætte med, og fordi jeg netop manglede det redskab⁴. Altså, vi var ikke uddannet til, og vi havde ikke få sådan en værktøjskasse med. Vi skulle prøve os frem og det der med at asfaltere i, mens man kører på motorvejen. Det fungerede bare rigtig, rigtig sjældent særlig godt, og det var det, vi gjorde, og det gjorde vi igen og igen, fordi der blev nye vilkår hver gang. Så der var jeg virkelig i tvivl. Og den tvivl gør ikke noget specielt godt ved mig, fordi jeg er sådan en meget pragmatisk tænkende. Jeg kan godt lige have et svar. Og så det der med ambitionerne. At jeg ikke kunne udleve min egen ambition, og jeg også kunne se, at det kunne jeg heller ikke gøre i forhold til eleverne. Det gjorde noget træls ved mig, og det gjorde jeg blev i tvivl om, hvad jeg egentlig var i lærerollen. Jeg har svært ved at se den professionelle del, og selv om jeg fik at vide, jeg må skrue ned for ambitionerne, så måtte jeg til sidst Stampe så hårdt i jorden. Det handler ikke om de ambitioner, der skulle skrues ned nu, skal der være nogle vilkår, vi kan være i, fordi på et eller andet tidspunkt, så kan man som menneske heller ikke blive ved med at gå ned. Nogen kan sagtens og være i det, men det kan jeg ikke. Jeg kan ikke blive ved med at tænke skrue ambitionsniveauet ned, og det har jeg fået at vide så tit vi skal. Og på et eller andet tidspunkt, så kan jeg ikke komme længere ned. Og det var bare en rød klud for meget, hvis der er nogen, der sagde det. Altså det der med, at man begynder at tvivle på og også begynder at tvivle på, om man egentlig kunne det her, fordi du var så langt væk fra det, man normalt gør. Og dem, der kæmpede, så der også har været en grund til, at jeg var sygeplejerske. Altså som handler om det relationelle og den tætte kontakt og de tætte samtaler med et andet menneske, som i det her tilfælde var elever. Det foregik over en skærm. Og det var så utilstrækkeligt for mig" (Bilag 2,23).

Lærer 2 beskriver endvidere hvorledes at, manglende indfrielser af faglige ambitioner på grund af COVID-19 Pandemiens nedlukninger bevirkede at, hen oplevede stress lignede symptomer i nedenstående citat.

"Jamen, det var det ja⁵. Har her efterfølgende, er jeg faktisk begyndte at vise tegn på noget stress og udbrændthed og faktisk fik fire psykologsamtaler, fordi jeg ikke kunne være i det. Jeg har ret høje ambitioner på eget niveau. Men også på mine elevers niveau. Eller på deres vegne. Og det kunne jeg se. Det kunne jeg simpelthen slet ikke indfri. De kunne ikke indfri det i forhold til det, jeg egentlig stillede som krav til mig selv. Og måden, jeg kørte undervisningen på, var ekstrem hård, fordi man fik ikke noget feedback fra eleven. De var jo ikke i samme lokale. Jeg kunne jo godt se, hvor de sad på skærmen, de fleste af dem, og det var, det var en klasse, der var nem at have online,

⁴ Til spørgsmålet: (...) kan du ikke sætte nogle flere ord på, hvad denne her nedlukning gjorde ved din arbejds-glæde.

⁵ Til spørgsmålet: Du siger, du knækker nakken. Vil du prøve at sige lidt mere? Var det på undervisningen? Eller?

ja det var de faktisk begge to, og de var til stede online. Langt de fleste. Der var nogle, der ikke var, som havde det rigtig svært i det her. Men der var jo ikke noget feedback. Der var ikke noget øjenkontakt eller noget kropssprog, som jeg kunne aflæse, så jeg vidste, hvor jeg havde dem. Og det har jeg i hvert fald lært. Hvis jeg nogensinde skal sendes hjem igen, så skal jeg ikke køre undervisning på den måde, og det fik også at vide af andre. Det knækker du nakken på” (bilag 2,3).

Som Siegrist beskriver i sin teori, er det vigtigt med en balance mellem medarbejderens indsats og anerkendelse, netop fordi at en mangel på balance, kan give anledning til blandt andet stress, fravær og manglende engagement i udførelsen af arbejdet hos medarbejderne og som det kan læses af ovenstående forklare Lærer 2, ret tydeligt at hen var ved at 'knække nakken' på den manglende balance i udførelsen af arbejdet.

Som Kristensen ligeledes skriver, kan mening også henvise til det at, selve udførelsen af et arbejde kan få medarbejderen til at føle at de bidrager til et højere formål og i ovenstående citat er det tydeliggjort, hvilken negativ betydning det får hvis meningen med ens udførte arbejde ikke stemmer overens med ens egen forståelse af mening.

Lærer 2 kommer ligeledes ind på, i nedenstående citat at, læringsudbyttet under nedlukningerne, har været mangelfuldt selvom man har forsøgt at fuldføre undervisningen.

“(..)så er der også nogle faglige huller. Det blev jeg nødt til at erkende, at sådan er det. Selvom vi har forsøgt, og det var det, jeg havde svært ved at erkende, så var det svært at acceptere. Fandme nej, altså” (Bilag 2,7).

Samme oplevelse af at, den online undervisning ikke har haft det sammen læringsmæssige udbytte, som i et klasseværelse har lærer 3 og forklarer i nedenstående citat at, der har været en form for manglende kontakt med den enkelte øvelse. Dette kan ligeledes ses i figur 6, hvor det kan aflæses at, den samlede elevgruppe har fået et mindre læringsudbyttet end ved den almindelige undervisning.

”Nej, der har ikke været nær den samme kontakt med de enkelte øvelser⁶, som der vil være. Alt det, man oplever i klasserummet, så man kan reagere på spontan, det bliver på en måde lidt skjult bag skærmen. Og hen ad vejen bliver det også meget, meget tydeligt, at teenageren lader som om de er på” (Bilag 3,4)

Som det kan ses af figur 4, viser det at eleverne ikke modtog undervisning i alle fag, men derimod at, 63 procent af eleverne i udskolingen modtog undervisning i størstedelen af fagene, 54 procent af eleverne i mellemtrinnet og 44 procent af eleverne i indskolingen. Dette beskriver Lærer 1, ligeledes i nedenstående citater, hvori hen bekræfter at, nogen fag var umulige at undervise i.

“(..)Altså at det rent faktisk ikke kan lade sig gøre at undervise i det online⁷. Det var lidt nemmere, da vi først kom tilbage og måtte nødundervisning, hvor de så godt må komme i skole. Men havde vi alle de her restriktioner det, vi så skal overholde. Det var så nemmere på den måde når de var her. Men det der med helt digital og helt online, det fungerede måske for nogle selvkvørende elever

⁶ Til spørgsmålet: Har du kunnet nå det samme online-mæssigt, som du ville kunne, hvis I var her?

⁷ Musikundervisning

og nogle stærke elever, men der var også mange, det ikke fungerede for, så vi havde jo faktisk, jeg blander lidt de dér nedlukning sammen, fordi vi er ude i tre forskellige, men en af dem, der var min opgave og står for en såkaldt trivselsklasse, hvor der kommer elever ind fra alle årgange, som måtte sidde på skolen. Mange af dem, de havde rigtig store problemer ved at sidde derhjemme. Enten så var der noget socialt, eller det var simpelthen bare svært at være hjemme og lave tingene, så de fik lov at sidde her. Og så skulle det jo være en til og tage hånd om deres trivsel. Det var faktisk lige så umuligt, som det er for mig at sidde derhjemme. Det trives jeg slet ikke i. Så jeg var lykkelig for at måtte komme ind og tage denne opgave. Hvis der er ti forskellige elever, så er der måske 10 forskellige trivselsmodeller, så det var mest trivslen, jeg koncentrerede mig om, og så så nogenlunde holdt øje med om, hvad de fik lavet. Man hjalp selvfølgelig også med det faglige. Men det var en stor gave for min egen trivsel og for elevernes” (Bilag 1, 7).

Interviewer: Så nævner du det med at du har hjulpet med trivsel for eleverne. Hvordan har det været for din egen trivsel og møde på den måde?

”Forvirrende, kaotisk...” (Bilag 1,8).

Interviewer: Hvordan har du holdt din arbejdsglæde oppe?

”Det har været svært. Den har været dalende under alle de der nedlukninger. Det må jeg bare sige. Og det er jo nærmest omvendt proportionalt med antallet af restriktioner, vi skal overholde, og jeg er udemærket godt klar over, det er nødvendigt. Men det har altså haft store konsekvenser for trivslen, og det er både for elever og lærere” (Bilag 1,9).

Interviewer: Hvad for nogle konsekvenser har det?

”Jamen altså alle (..) Men det var den manglende sociale kontakt. Det var det, som var ulempen ved det.” (Bilag 1, 10).

Interviewer: Til hvem, til eleverne eller til lærerne?

”Både til lærerne og til eleverne. Det der med, at skulle opfinde ligesom måder at kunne være sammen på, uden at skulle i tæt fysisk kontakt med hinanden. Og hvis man ved, hvordan børn er, så er de i fysisk kontakt hele tiden og også det der med at nå ud til nogle kolleger, det var svært at det var nærmest væk i 2 år. hele tiden de der overvejelser, Jamen, kan jeg tillade mig at gå hen og lægge en hånd på en elevs skulder, hvis han eller hun er ked af det og har brug for et kram og har brug for trøst. Altså fordi, at der spredte sig hurtigt sådan en panik omkring denne her sygdom. Og det er forståeligt nok. Men jeg synes også, at i mange tilfælde var panikken på et niveau, så det faktisk går ud over trivslen. For kan jeg nu tillade mig det? Det er det med proportionerne, at man taler frygten så meget op, at det rent faktisk går ud over trivslen. Og det har det da gjort. Altså ikke fordi jeg siger, at det giver varige psykiske mén eller skader, men det tror jeg, det har gjort for nogen. Altså er det en konsekvens af den her coronavirus at nogen permanent er ramt på deres trivsel. Det er faktisk ikke kun de der senfølger, man kan få. Det er faktisk også, at der er en del psykiske senfølger i forbindelse med det, og det har jeg kunne mærke både på mig selv og på mine nærmeste. Min egen datter. Jeg har en pige på 7, og hendes skolestart har jo været fuldstændig underlige i forhold til andres. Jeg synes, de fleste klarede det godt, men så har hun været udsat for en eller anden pædagog eller pædagogstuderende, som giver dem en kæmpe skideballe,

fordi de kommer til at lege noget, hvor de så har fysisk kontakt, hvilket de godt måtte indenfor i deres klasse, man bare ikke måtte i skolegården. Og så set på den anden side, må man heller ikke bagatellisere det, fordi der kan være nogen, der har sygdom eller forældre eller bedsteforældre, der faktisk kan blive dødsyge af corona. Så det er meget en balancegang. Det er svært at være i rent psykisk" (Bilag 1, 11).

Interviewer: Så nu snakker du meget omkring det her med trivsel, og man skal huske på, at det også har nogle psykiske konsekvenser. Har ledelsen været gode til det, når du er kommet? Hvis man tager de her udfordringer problematikker op og reagerede på det?

"Det synes jeg egentlig generelt, de har. Ikke fordi, at de har sat noget særligt i værk, men der har ikke været noget der har været forbudt at diskutere, så det har ikke været så firkantet. Så på den måde synes jeg egentlig, det har været okay. Og det kan jeg mærke nu hvor vi snakker om det, at det har været sindssygt vigtigt for mig, at jeg har vidst at min ledelse havde min ryg, hvis jeg er kommet med noget" (bilag 1,13).

Som ovenstående citater viser, så kommer Lærer 1 ind på hvilken vigtig rolle ledelsen har haft. Selvom at der ikke bliver udtrykt at ledelsen har været øjensynligt tilstedeværende, så har det været en vigtighed at ledelsen har udvist adfærd der bevirker til tryghed for medarbejderne. Desuden kommer Lærer 1 i ovenstående citater ind på, hvor meget trivsel har været påvirket af COVID-19 pandemiens nedlukninger og hvor vigtig det var for hen at, få tildelt den rolle at måtte være den lærer der kom ind på skolen og varetog den fysiske nødundervisning, for de elever der ikke var enten social eller fagligt stærke nok til at kunne sidde derhjemme og modtage onlineundervisning. Som det er beskrevet i teorien omhandlende Public Service Motivation, så har medarbejdere der besidder Public Service Motivation, brug for indirekte ledelsesværktøjer, hvor netop styring og nye tiltag skal tale direkte til medarbejdernes motivation og værdier, hvorimod ekstrinsisk styringsværktøjer, som ses gennem transaktionsledelsen, i stedet ville have en negativ indvirkning hos medarbejderen – netop da styringen ville blive opfattet som værende for direkte og kontrollerende.

Som det kan ses af figur 5, så mente en stor del af de adspurgte lærere at, de havde den rette både hardware og software under nedlukningen, mens en meget mindre del mente at de havde de rette tekniske, didaktiske og pædagogiske kompetencer til at kunne afvikle den digitale undervisning. Denne konklusion er de tre interviews med lærerne ikke overvejende enige i.

Lærer 1 besvarer spørgsmålet omhandlende Hardware og software at hen var glad for eget udstyr under nedlukningen.

"Ja, det vil jeg sige jeg har haft. Men det er kun fordi, at jeg er musiker, og jeg har haft. Hvad hedder det, Lydudstyr derhjemme med ordentlig mikrofon, og hvor jeg kan skrue ordentligt op og ned. For sådan et headset hvor du sidder og snakker i, det er absolut ikke det optimale. Så jeg er glad for mit eget udstyr" (Bilag 1, 13)

Til spørgsmålet omkring de didaktiske og pædagogiske kompetencer at den onlineundervisning var meget tilbage til tavleundervisning og undervisningen mistede dens skøre, sjove og skæve side og tilgang.

"Ja, både ja og nej. Fordi altså nu siger du oppe ved en tavle osv.⁸ Men virkeligheden er jo sådan, at vi står jo egentlig ikke ret meget op ved tavlen, så jeg vil faktisk sige, at den er online undervisning, det har været lidt tilbage til den gamle skole, vil jeg faktisk sige. For fra min barndom eller tidligere, nu hvor lærerne netop stod ved tavlen og altså det gør vi også, En gang imellem, men der er et maximal tid vi kan stå deroppe og så kører de døde (..) Så har de haft nogle klart definerede opgaver⁹, som de skulle arbejde med. Temmelig rutinepræget, så de lidt skøre, sjove, skæve, mere gruppeprægede ting, har de ikke kunne lave, og så har det været sådan(..) det har faktisk været rigtig svært at finde rundt omkring hver elev (..) (Bilag 1,15).

Interviewer: Så hvad gør det ved din arbejdsglæde?

"Jamen, det gør jo i hvert fald, at jeg føler mig utilstrækkelig, fordi jeg ikke kommer rundt omkring eleverne på samme måde som i en fysisk undervisning. Jeg kan heller ikke se på dem, som jeg gør på dig nu, sådan hvilken tilstand de er i. Og er der nu en, der er ved at køre træt (..) (Bilag 1,16)

Hen beskriver ydermere en følelse af at være utilstrækkelig og at det påvirker arbejdsglæden negativt.

Lærer 2 forklare, omkring den it-mæssige forandring nedlukningen bevirkede at, hen aldrig følte sig klædt ordentlig på – at man fik en bærbar med hjem men ingen vejledning til at kunne bruge den eller programmerne til onlineundervisning. Herzbergs forklare i sin Hygiejne-motivationsteori at, et konkret eksempel på demotiverende elementer i ens arbejde kan være netop det, der bliver nævnt af Lærer 2 i nedenstående citat, nemlig at de fysiske rammer for arbejdet ikke er ordentlige.

"Men det har vi jo aldrig følt¹⁰, at, altså vi er jo en kommune, hvor eleverne fik udleveret computere, uden vi andre egentlig var klædt på. Nu er jeg jo så en lidt ældre årgang, men er da vant til at bruge computeren, så jeg kan gebærde mig okay. Jeg kan også undervise eleverne i flere portaler. Så det er det jo ikke sådan at jeg er uskarp til it, men vi var absolut ikke klædt på til at bruge det her medie overhovedet og heller ikke til, hvad det egentlig havde af betydning på langsiget, at man havde den her distance. Vi fik vores bærbare med hjem, men vi fik jo ingen andre ting eller vejledning. Jeg var ude og hente kontorstole, og det endte med, at jeg fik stablet et ordentligt bord på benene derhjemme. Vi hentede også en stor skærm og tastatur ved siden af og sådan noget" (Bilag 2,14)

Ydermere tilføjer Lærer 2, "Overhovedet ikke.¹¹ (..) (Bilag 2,18), til spørgsmålet om hen følte sig klædt på til den pædagogisk anderledes måde hvorpå at køre undervisning.

Lærer 3 tilslutter sig ligeledes holdningen til ikke at være klædt på med de rette it-kompetencer i nedenstående citat og forklare at hens *Doing* blev påvirket af skiftet fra at undervisningen var

⁸ Til spørgsmålet: Det må alt andet lige være anderledes, og undervisningen foran en skærm fremfor ved en tavle sådan rent pædagogisk?

⁹ Om den onlineundervisning

¹⁰ Til spørgsmålet: Men det bringer mig til det næste spørgsmål om du føler, du var klædt på sådan it-mæssigt

¹¹ Til spørgsmålet: Var i klædt på sådan pædagogisk?

fysisk til online idet at *knowing* til det tekniske ikke var til stede til at starte med og derved blev *Helping* og muligheden for at hjælpe og yde den ellers vante service mindske.

"Nej som i absolut ikke¹². Bare det at komme ind i teams, var svært og du kan godt blive en lille smule blufærdig i, at hvis der er et eller andet, man hører, andre har brugt, og man selv sidder og kæmper for at få det til at virke. Og så hvis det ikke er lykkedes, så skal man søge hjælp. Eller også kan jeg bare finde min egen vej i det. Der tror jeg, der er rigtig mange lærere, mig selv inklusive, som måske nogle gange er kommet, langsomt op til det niveau, man egentlig ønsker at kunne yde på, fordi at man har skullet sidde og fedt med det selv og lavet sin egen start. Der var en lille del af lærerne, som bare var fortrolig med teams, og de muligheder, der var for teams, blev også udviklet undervejs, og vi fik også købt nogle flere faciliteter til, sådan at det fungerede bedre. Så nej, vi er jo ikke klædt på til kommunikations teknisk, kan man sige. Ja, der burde måske have været bedre forudsætningerne for at gennemføre online undervisning, men det er bare noget andet end fysik klasseledelse" (Bilag 3,9).

Interviewer: Jamen, det drejer mig faktisk ind på det næste spørgsmål, om du er klædt på rent pædagogisk. Alt andet lige må det være anderledes?

"Altså fjernundervisning er en helt anden situation. Der er nogle grundlæggende overvejelser, man skal have om netop hvor meget tilstedeværelse og kontakt, og reaktion man kan få putte ind i det onlineunivers. Og det altså også det med og vælge. Altså den måde, man bruger materialer på, og hvordan man lægger dem ud, og hvordan man så skal man læse dem i fælleskab og sådan didaktik, som man kan bruge i den fysiske undervisning, kan man jo godt overføre næsten en til én til skærmen. Og så er der alligevel nogle steder, hvor det ikke sammenslutter. Hvor man er nødt til at tænke anderledes. Og det er også noget af det der rykker tænder ud for nogen. Og jeg tror endda en del af os, som har følt os en lille smule utilpasse med ikke at syntes, at vi var god nok fra starten, fordi så kan vi godt både høre og se eksempler på kollegaer, som bare kører 110 kilometer i timen og udnytter faciliteterne helt ud i hjørnerne. Og så kan man så tumle rundt og føle sig som en anden, end den lærer man var i den fysiske klasseværelse. Der er forskel på, hvad man kan i forvejen, og så bliver det ekstra ekstra eksponeret af den her situation" (Bilag 3,10)

I ovenstående citat beskriver Lærer 3, hvorledes at, fjernundervisning skaber en helt anden situation for et undervisningsforløb end den fysiske undervisning gør, selvom der er faciliteter der næsten virker på samme måde som i den fysiske undervisning, så er der også steder hvor der bestemt ikke er sammenslutning mellem online og fysisk undervisning og at den online undervisning også i en grad har fået hen til at føle sig mindre værd end ved den fysiske undervisning og beskriver nærmest hvorledes hen har følt sig som en anden lærer.

Hackmann og Oldham beskriver i deres teori, sammenhængen mellem motivation og effektivitet og hvorledes det er af væsentlig karakter at der igennem arbejdet skabes en motivation for at arbejde – dette er for at sikre effektiviteten. Hackman og Oldham argumenter i deres teori for at et veludviklet arbejde, øger muligheden for en indre motivation hos medarbejderne.

¹² Til spørgsmålet: Hvad så med it-kompetencer? Følte du dig klædt på.

Lærer 1 beskriver i nedenstående citat at, det var interessen for sprog og musik der i første omgang bevirkede til at hen blev lærer og at give den interessere videre. Hen beskriver ydermere at, det der driver motivationen i dag for stadigvæk at være lærer, er det aspekt med at nå ud til børn og at give ens visdom videre både indenfor det sociale men også indenfor det faglige. Hen nævner ligeledes hvor vigtigt relations arbejdet er med børnene inden læringen kan begyndes og at under COVID-19 nedlukningen at, dette relations arbejdet var ikkeeksisterende og det virkelig havde en negativ konsekvens for arbejdsglæden og trivslen og som Perry og Wise fremhæver i deres Public Service Motivation, er *Compassion*, som dækker over den følelsesdrevet motivation for at hjælpe andre og særligt i forbindelse med arbejde, hvor man som individ kommer i nærkontakt og nærrelation med andre individer også det som Lærer 1 beskriver er noget af det som var den største motivation til at blive lærere.

"Men min interesse for sprog og min interesse for musik og så for at give det videre¹³. Nu har jeg haft en ret atypisk karriere indenfor lærerfaget, for jeg var faktisk væk i mange år, hvor jeg tog mig udelukkende af musik, og undervisning indenfor musik. Så det der med at være lærer på fuldtid har jeg faktisk først begyndt på inden for de sidste fem år" (Bilag 1, 18)

Interviewer: Så hvad motiverer dig i dag? Er det, det der med at arbejde med mennesker eller...?

"Det er det. Ja. det er det, det at nå ud til alle børn så godt som muligt, både socialt og fagligt. Og så den erkendelse af, at man faktisk er nødt til at starte med relationen, inden man kan lære dem noget som helst. Jamen altså, vi har jo det, der hedder relation til opbygning, og at det er umuligt at nå ud til en elev, medmindre man har en ordentlig relation til dem. Så så enkelt kan det siges. Jeg var så heldig, at den første klasse, jeg har nu, og som jeg havde sidste år under Corona, og der havde jeg nogle ekstra timer. Jeg har taget nogle timer i SFO'en også. Hvor jeg går op og ned ad de børn, der gik i 0. klasse på det tidspunkt. Og der har du dem jo fra typisk klokken 13-14 stykker om eftermiddagen os, indtil de skal hjem eller bliver hentet eller går hjem. Så der har jeg god tid til at opbygge den relation. Så det tager rigtig, rigtig lang tid, og det er egentlig et barselsvikariat, jeg endnu har, Eller, det er det ikke længere et barselsvikariat, fordi det blev forlænget af nogle årsager. Og så havde jeg gjort rigtig meget relations arbejdet, inden jeg startede med dem, hvorimod har jeg ikke haft gjort det fra starten, så kunne jeg jo godt regne med det første halvår, det går med det der, og det er noget, man gør hele tiden" (Bilag 1,19).

Interviewer: Du nævner relationen, er sådan en ret stor drivkraft for din motivation. Hvordan har det så været under Corona-nedlukningen?

"Jamen, det har jo været ikkeeksisterende. Jeg vil så bare kalde det fravær af, Relation, Samarbejde. Det kan du ikke nå" (Bilag 1,20).

Interviewer: Og hvad gør det ved ens motivation, hvis det er det, man driver motivationen på?

"Det er alt for hårdt og være i og jamen det gør, at man forfalder til, at de fagligt hårde, rutineprægede ting, det er hårdt at jeg ikke kan vide, hvor den pågældende elev er. Hvor eleven er den pågældende dag? Altså, jeg har ikke ret meget positivt at sige, om det her onlineundervisning. (..)

¹³ Til spørgsmålet: Kan du huske, hvad der motiverer dig til at blive lærer?

Altså bare det, at de kan se ordentligt med mimik og ansigtsudtryk. Det betyder alt. Det betyder simpelthen det hele” (Bilag 1,21).

Lærer 2 Fremhæver i nedenstående citat at, hen kunne lide at være noget for andre og at gøre en forskel og være med til at skabe noget godt for eleverne og at hen vil være den der er med til at gøre en forskel. Dette henviser til Seligmans PERMA-teori, hvor for eksempel at, relationer er vigtige for ens generelle trivsel. Hen beskriver ligeledes en historie med en elev hen engang havde, som stadig bliver ved med at se hen som kontaktfalde og at det beriger og er med til at skabe en følelse af at der er noget man er rigtig dygtig til.

”Jamen, det er der flere ting, der har gjort man egentlig i bund og grund. Det, der gav mig skridtet. Det var, jeg er sygeplejerske, men kørte galt og ødelagde en skulder og nakken og fik at vide, at jeg aldrig kom tilbage til sygeplejefaget. Og så blev jeg underviser og prøvede det lidt af og fandt ud af at det er da okay(..). Og så var der nogen, der sagde til mig Jamen, du har jo altid trænet børn i håndbold og i fodbold var det ikke den vej? Det kunne jeg faktisk godt. Jeg kunne faktisk godt lide det. jeg kan godt li at være noget for andre, og jeg kan godt lide at være med til at gøre en forskel og skabe et eller andet for de her elever. Det kan jo være meget forskelligt, alt efter hvad det er for nogle elever, ikke? For nogle er det bare nok man er der, og man er en tryk base i hverdagen og for andre, så kræver det noget helt, helt andet. Men jeg er hele tiden, og det er måske lidt en floskel. Men jeg har hele tiden sagt, at jeg ikke kan se mig selv i spejlet længere. I forhold til det, der er min opgave. Hvis man bliver ved med at stramme i forhold til budgetter og nedskæringer. Så skal jeg ikke være her mere. Og jeg vil være den, der er med til at gøre en forskel. Og det kan være bitte, bitte, bitte, små forskelle. Men det kan også være store forskelle. I eftermiddag har jeg en aftale med en gammel elev, som kommer til nogle samtaler med mig, når han har brug for det. Og det har han lige nu. Dels på mange måder velfungerende. Han er i gang med en hf, men han har simpelthen brug for, at jeg er der engang i mellem. I mange år havde han brug for mere end han har nu. Også faktisk efter jeg slap ham. I udskolingen blev jeg ved med at være hans kontaktflade. Og det er det, jeg kan se. Det er det, jeg kan” (Bilag 2,20).

Som Perry og Wise pointerer i deres Public Service Motivation, er der flere forskellige elementer der kan forekomme i større eller mindre grad hos individet og herunder som beskrevet begrebet *Compassion*. Dette kan sættes i relation med de ovenstående citater fra både lærer 1 og lærer 2, hvor de begge beskriver at, de er drevet af en form for følelsesmæssige motivation for at hjælpe andre mennesker i deres arbejde og at hvis denne del af arbejdet udgår, så har det en stor og negativ konsekvens for deres arbejdsglæde og trivsel generelt. De beskriver begge at det er arbejdet i tæt relation med andre individer og de helt nære relationer der gør at de får opfyldt et eget behov og det giver dem motivation for at fortsætte arbejdet i lærergeringen.

Lærer 3 tilskriver i nedenstående citat, ligeledes vigtigheden i at give det videre man har på hjertet og være med til at danne og forandre og give en forståelse for, hvilket liv der leves.

”Ja, det kan jeg sagtens sige¹⁴, fordi jeg har sådan set undervist som hjælpetræner, Altså til at starte med, som hjælpetræner i forskellige sports sammenhænge, siden jeg var en lille knægt. Og

¹⁴ Til spørgsmålet: Kan du huske, hvad der motiverede dig til at blive lærer?

så har jeg altid syntes, at det er jo fedt at have noget på hjertet, og så gerne ville forandre også at give gode oplevelser med, det betød noget for mig. Og så tror jeg nok, at jeg startede på lærerskammelen, jeg startede på seminariet ved 27-årsalderen og på det tidspunkt havde jeg sådan et samfundsperspektiv på det. Altså at være med til at bidrage til dannelse og indsigt og forståelse for, hvad det er for et liv, vi lever. Det var en del af motivationen på det tidspunkt” (Bilag 3,11)

Interviewer: Så er det stadigvæk det, der motiverer dig.

”Ja, og dannelses. Perspektivet er vigtigt for mig. Og bevidstheden om, at sammenhængskraften i et samfund som vores er den grad hængt op på folkeskolen. De få struktur der er tilbage, det favner hele eller, nu er det ikke længere hele samfundet, fordi privat og friskolerne er kommet frem. Men man kan sige, at nu det nu er det ikke længere bare den samme enhedsskole, som alle lige møder. Men hvis man opløste folkeskolen og folkeskolens betydning for samfundet med et fingerknips, så ville det være et andet land vi levede i. Og det, Jeg er meget pro folkeskole, så jeg mener virkelig, at kan noget, som er svært at erstatte og det giver mig sådan en ekstra stærk forpligtelse til at gøre folkeskolen til det bedste sted at være” (Bilag 3, 12)

Som det kan læses af ovenstående citat fra Lærer 3, så er hele sammenhængskraften vigtig og hen beskriver en nærmest forpligtigelse overfor at, ville gøre folkeskolen til det allerbedste sted at være, netop fordi at folkeskolen er en stor sammenhængskraft i samfundet. Denne sammenhængskraft er ligeledes et af de elementer, som det tidligere er beskrevet, at Pedersen beskriver i sin teori omhandlende Konkurrencestaten. Ydermere beskriver Perry og Wise i deres teori en *Commitment to the public*- altså en forpligtelse til at bidrage til det fælles gode og det er netop den følelse som Lærer 3 i det ovenstående citat fremhæver – altså vigtigheden af at kunne bidrage og nærmest føler en forpligtigelse til at kunne bidrage til det fælles samfund.

Delkonklusion

Som ovenstående delanalyse har vidst, har lærernes trivsel været under stort pres under COVID-19 nedlukningerne. Lærerne fortæller på tværs af de tre interviews, hvordan de hver især er blevet presset på forskellige måder. Dette pres kan både ses i forhold til deres faglige stolthed men også der sundhedsmæssige velbefindende. Analysen har vidst at, der er flere elementer af både stress, depressive tanker og mistro. En enkelt af lærerne udtrykker tilmeld at, hen virkelig på et dybt plan har overvejet hvorvidt hen skulle fortætte i lærergeringen, fordi at nedlukningsperioden virkelig har fået hen presset ud i en krog, der var svær at komme ud af igen – både på den faglige stolthed, men også på trivsel.

I lærergeringen ligger der ikke kun et arbejde i at lære eleverne om grammatik, engelsk og idræt, men der ligger også et kæmpe arbejde indenfor både relationer, nærkontakt og dannelse.

Som Perry og Wise pointerer i deres Public Service Motivation, er der flere forskellige elementer der kan forekomme i større eller mindre grad hos individet og herunder begrebet *Compassion* og *Commitment to the public* og dette kan i høj grad sættes i relation med den ovenstående analyse, hvori det bliver beskrevet hvordan de er drevet af en form for følelsesmæssige motivation for at hjælpe andre mennesker i deres arbejde og som det bliver forklaret, er denne del af arbejdet total elimineret under COVID-19 nedlukningerne. Det har bevirket en stor og negativ konsekvens for deres arbejdsglæde og trivsel generelt. I analysen beskrives det hvordan at arbejdet i tæt relation

med andre individer og de helt nære relationer, er det der gør at lærerne får opfyldt et eget behov og det giver motivation for at fortsætte arbejdet i lærergeringen.

Som Kristensen forklare i sine seks guldkorn, så er både indflydelse og mening vigtige elementer. Indflydelse i den forstand, at medarbejderne føler sig både hørt og set og som det kan læses af ovenstående delanalyse, så var der i starten en mangelfuld indflydelse. Perioden var for hektisk og kaotisk og var indbefattet af for meget topstyring, hvor medarbejderne ikke følte sig hverken hørt eller set og dette har ligeledes en negativ konsekvens for arbejdsglæden. Samtidig med at mening i stor stil under nedlukningen udeblev – meningen til hvorfor overhovedet fortætte med at være lærer.

Alle lærer forklare at de elsker relations arbejdet og at være tæt på deres elever og at det har været hårdt ikke og kunne være der fysisk for dem og det virkeligt har tæret på kræfterne, samtidig at det har været svært og finde undervisning der både var sjov og lærerige på samme tid, når undervisningen skulle foregå online og dette ligeledes har været en stor faktor for den store mistrivsel under nedlukningen.

Diskussion

Nedenstående afsnit har i forlængelse af den ovenstående analyse til formål at, besvare dette speciales overordnet problemformulering, nemlig hvordan trivlsen hos medarbejderne i folkeskolen er blevet påvirket af restriktioner og nedlukninger. Ydermere er det fundet interessant at, diskutere hvorvidt det er muligt at aflede nogen former for gevinster, der er opstået på baggrund af nedlukningerne. Altså om der kan udledes at den forandring der skete på grund af COVID-19 nedlukningen, kan have haft en positiv sideeffekt.

Både lærere og ledere forklarer om et kontroltab og den der uvished om hvornår og hvordan de skulle tilbage på arbejde.

Under hele nedlukningsperioden har hele samfundet oplevet at COVID-19 har været en sygdom der har forårsaget ændringer, både på individniveau men ligeledes også på samfundsniveau. Fra nærmest det ene øjeblik til det andet, er der blevet indkaldt til pressemøder, hvor nye tiltag blev fremsagt og dette har bevirket at samfundet har skulle være omstillingsparate. Dette kan der ligeledes ses i den ovenstående analyse, vor både lærere og ledere forklare hvordan hverdagen hurtigt kunne ændre sig.

På det sociale plan forklarer folkeskolelærerne, at på grund af både nedlukning og restriktioner, så er deres ellers vante sociale flade og relations arbejde nærmest forsvundet, fordi det ikke har kunne overføres til skærmen og dette har bevirket et stort tab af kontrol, der har udmundet sig i tab af både arbejdsglæde, livskvalitet og trivsel og selv efter den sidste genåbning har det betydet at det har krævet en vis gensocialisering.

COVID-19 nedlukningerne har altså medført en del ændring i praktiske og 'måder vi normalt gør tingene på'. Forandringerne har altså i praktisk bevirket at, vi har rykket os fra et udgangspunkt over til et andet og det er derfor af yderst relevant karakter at diskutere hvorvidt man på det danske arbejdsmarked generelt kan tage læring ud af denne nedlukning. Dette speciales undersøgelses enhed har været medarbejderne i den danske folkeskole og deres oplevelser og

meninger omkring arbejdet i en nedlukningsperioden og hvad det har haft af betydning for deres trivsel – så diskussionen kunne i høj grad starte der – altså om de udfordringer og problematikker folkeskolen og dens medarbejder mødte under nedlukningen om de kan generere og skabe muligheder, der senere hen kan benyttes og udnyttes positivt? men selvom at undersøgelsesenheden i dette speciale er folkeskolens medarbejder, ville det alligevel være muligt til en vis grad at diskutere hvad det generelle arbejdsmarked kan udnytte af COVID-19 nedlukningen? Nok ikke. Men det er alligevel dybt interessant at se og opleve en faggruppe der på det kraftigste har mistroives under nedlukningerne.

De to Forfattere Julie Kristine Strange og Astrid Haug, præsenterede i deres bog "Fremtidens Digitale Arbejdsliv" i 2020, begrebet "New Normal", der henviser til en for form for ændret praktisk i det postCOVID-19 samfund. De beskriver hvorledes at, arbejdsmarkedet er forandret og at nogen af disse forandringer og nye praktiske, der blev fundet under nedlukningen, er kommet for at blive. De kommer blandt andet ind på at man som leder af en organisation, skal stille sig selv spørgsmålet - hvilken kultur belønner i på jeres arbejdsplads? Handler det om 'jeg kan se dig, så det må betyde du arbejder' eller 'jeg kan se du når dine resultater dermed må det betyde du arbejder'.

Det fortæller de nemlig er fremtidens måde hvorpå at tænke ledelse og henviser til at hele 97% har oplevet at der sker en ændring og at 8 ud af 10 foretrækker at arbejde hjemmefra. Derfor er det en spændende diskussion og dykke ind i, hvorfor at der i denne analyse overhovedet inden spor er fundet af positivitet overfor hjemmearbejde,

COVID-19 har for stort set alle brancher betydet en ændring og forandring i måden hvorpå at gennemføre ens arbejde i en periode eller permanent. Selvom disse ændringer ofte blev indført med hast og som nødlæsninger, har ændringerne ligeledes bevirket at det er øjensynliggjort at vores samfund er omstillingsparat.

De teknologiske faciliteter, har bevirket at arbejdet var muligt at udføre derhjemmefra, møder kunne stadig afholdes bare online og de sociale arrangementer og interaktioner blev ligeledes flyttet til online hygge.

Som beskrevet indledningsvist er forandring en stor del af vores alle sammen hverdag. Det er tilmed ikke et nyopstået fænomen men er en dybt indlejret del af det det senmoderne samfund. Forandring og omstillingsparathed, er også en del af manges hverdag på en arbejdsplads, men COVID-19 nedlukningerne har alligevel bevirket at, vores ellers omstillingsparate samfund har været sat under pres og den usikkerhed COVID-19 førte med sig, er tydelig at aflæse direkte som et stort og fyldende element i den ovenstående analyse. Forandring før på en arbejdsplads kunne for eksempel være indførelsen af ny teknologi, flytning eller omrokering, men under COVID-19 blev forandringer pludselig kravet om afstand, mundbind, sprit og hjemmearbejdspladser. Ydermere blev vi alle bedt om at blive derhjemme så meget som muligt, så stort set alle de sociale aktiviteter og socialflader blev afskåret eller flyttet til det online univers. Som det bliver beskrevet i analysen, blev den ellers vante fredags øl nu drukket på Teams og alle personalemøder foregik også online og selvom det er teknologisk muligt at afholde online, viser analysen ligeledes at det levende, at det dybe og det nuancerede samvær med et andet menneske forsvandt.

I lærergerningen er det så dybt indlejret at det ikke kun handler om at lære eleverne at kunne lægge 2+2 sammen eller sætte et nutids-r, men det handler i ligeså høj grad, måske endda i højere grad om at have en relation til eleven, at have et nærvær og et samvær og det at kunne være noget for dem – at være den der gjorde en forskel og den dimension af arbejdet under nedlukningen viser analysen klart er fuldstændig elimineret og det har sat dybe spor i trivsel og hele meningen med det at være lærer, er der blevet sat spørgsmålstegn ved.

Nu er lærerværelset igen fyldt op, eleverne sidder troligt dag ud og dag ind og modtager den fysiske undervisning og når frikvarterets klokker kimer, kan de nu også købe en bid frokost i kantinen. For alt dette er nu igen muligt. Så måske er det tid til at spørge om vi kan lærer noget af nedlukningen? Har den givet os nogen andre muligheder end før COVID-19 eller er vi bare tilbage til samme sted som før?

Da respondenter blev stillet dette spørgsmål, var smilet tydeligt at se på dem alle og svaret kom entydigt. Nej det er bedre! Det er bedre fordi jeg nu er bevidst omkring hvor meget jeg holder af at komme på arbejde. Hvor meget jeg holder af at være noget for nogen og fysisk kunne lægge en hånd på en skulder af en elev eller en kollega der trænger til det. Igen at kunne give et trøstende kram i skolegården eller på gangen. Ydermere fortæller analysen ligeledes at, lærerne har følt deres undervisning blev kedelig, endimensionel og gammeldags, fordi der slet ikke er de samme muligheder online som der er i klasseværelset.

Begrebet trivsel er en svær størrelse at finde en universel formel for at opnå, da det er en subjektiv følelse hvornår et individ føler at være i trivsel. Derved kan der hellere ikke laves en 'one-size-fits-all' opskrift på arbejdspladsen eller arbejdsmarkedet generelt, netop da individer er forskellige og har forskellige præferencer. Så selvom den ovenstående analyse har vidst at de adspurgte medarbejdere i folkeskolen, ikke har ret mange positive ting at udlede om perioden med nedlukningerne, så kan det slet ikke udledes at det generelle arbejdsmarked ikke kan se mange positive elementer med hjemmearbejde.

Konklusion

Som beskrevet indledningsvist, er det danske samfund i en konstant forandringsfase, hvilket betyder at samfundets aktører ligeledes skal være omstillingsparate. Dette kom i høj grad til udtryk, da siddende statsminister Mette Fredriksen d. 20. marts 2020 nærmest med et fingerknips lukkede Danmark ned. Som beskrevet indledningsvist, så betød det for mange at deres arbejde forandrede sig. Mange blev hjemsendt og skulle varetage deres arbejdsfunktion hjemmefra. Dette var ligeledes gældende for medarbejderne i den danske folkeskole, der hjemmefra deres private hjem, stadig skulle sikre elevernes læring.

Og netop forandringer kan både resultere i en positive udvikling for medarbejderne og organisationen, men det kan ligeså bevirke negative konsekvenser, herunder blandt andet i henhold til medarbejdernes helbredsmæssige og trivselsmæssige udvikling og derfor har den mentale og psykiske trivsel været udsat og derved var der behov for fra Sundhedsstyrelsen siden at formulere forskellige værktøjer til, hvorledes at danskerne kunne styrke deres trivsel.

I Danmark har der længe været et fokus på trivsel og arbejdsmiljø hos organisationerne og arbejdsgiverne, både i den offentlige og den private sektor, men dette fokus er svært at opretholde under denne særlige og unikke COVID-19 nedlukning.

Analysen af hvordan medarbejderne i den danske folkeskoles trivsel er blevet påvirket af restriktioner og nedlukninger under Covid-19 pandemin, har med stor tydelighed vist at trivsel er blevet påvirket negativ. Der er ikke mange positive noter at finde i den ovenstående analyse om hjemmearbejde. Alt fra manglende læringsudbytte, til manglende it-kompetencer og helt over til depressive tanker er blevet udtrykt. Analysen har ligeledes vidst, at ledelsen har en stor rolle indenfor medarbejder trivsel og at et sundt og trygt arbejdsmiljø, hvori det er indlejret at medarbejderne trives i arbejdet, har en stor indvirkning på medarbejdernes effektivitet.

Som beskrevet indledningsvist kan forandringer sat i relation med arbejde, både forekomme som værende alt fra små nærmest ubetydelige tilpasninger, til større driftsmæssige ændringer, der kan påvirke både den enkelte ansatte men ligeledes også hele organisationen og man må sige at COVID-19 nedlukningerne var med til at forandre ikke kun for medarbejderne i folkeskolen men for hele det danske samfund og det ses tydeligt i analysen.

Så svaret på den overordnet problemstilling, nemlig hvilken indvirkning på trivsel nedlukninger og restriktioner har for medarbejderne i den danske folkeskole, er der et ret tydeligt svar i analysen, nemlig at trivsel er påvirket rigtig dårlig og at medarbejderne har lidt i nedlukningsprocessen. Dette speciale har ikke haft til formål at undersøge, hvad der i nedlukningsperioden kunne påvirke medarbejdernes trivsel, men analysen har alligevel afledt svaret på dette spørgsmål ligeledes, nemlig at fraværet af relationer til eleven og den der helt særlig ånd for at ville være noget for andre, at være den der gjorde en forskel og være det ekstra, at det manglede i stor stil under nedlukningen. Den specielle levende og unikke måde man som lærere kan mærke stemninger hos den enkelte elev i klasseværelset, blev fuldstændig tilintetgjort online og det har haft store påvirkninger på den generelle trivsel. Analysen kan altså konkludere, hvor indlejret nogen af de elementer der bliver beskrevet i teori afsnittet er for lærerne i praktisk. At det skal give mening, at være noget for andre og at tjene det fælles samfund er bare nogen af de elementer, der kan fremhæves.

Den siddende Børne- og Undervisningsminister, Pernille Rosenkrantz-Theil fik ret da hun lige efter pressemødet den 12. marts 2020, beskrev at situationen var alvorlig og ekstraordinær, men i fællesskab og med en fælles indsats kom vi igennem det og med en imponerende indsats fra både eleverne, forældrene, lederen, pædagogerne og ikke mindste folkeskolelæreren, der ydede en ekstra indsats under hele nedlukningen, står vi her godt 2 år efter det hele startede og kan alle sammen kigge ind i en sommer der endelige igen smager af festivaller, sommerfester og udlandsrejser.

Bibliografi

- Andersen, L. H., Fallesen, P., & Bruckner, T. A. (2020). *Danskernes risiko for at udvikle stress og depression faldt under corona-nedlukningen*. Rockwool Fonden.
- Arbejdsmiljøweb. (2021). *5 råd: Sådan kan I håndtere usikkerhed og bekymring ift. coronaviru*. Hentet fra <https://www.arbejdsmiljoweb.dk/trivsel/covid-19-og-arbejdsmiljoe/psykisk-arbejdsmiljoe-og-covid-19/5-gode-raad-til-arbejdspladsen>
- Arbejdstilsynet. (2004). *Håndbog om psykisk arbejdsmiljø*. København: 3. udg.
- Arbejdstilsynet. (Fagligt grundlag for prioritering af arbejdsmiljøindsatsen - Fremtidens 2010). *Arbejdstilsynet*. Hentet fra Arbejdstilsynet: <https://at.dk/media/2312/fremtidens-arbejdsmiljoe2020.pdf>
- BørneogUndervisningsministeriet. (2021). *UVM*. Hentet fra UVM: <https://www.uvm.dk/statistik/grundskolen/personale-og-skoler/antal-grundskoler>
- coronasmitte.dk. (April 2022). *coronasmitte.dk*. Hentet fra <https://coronasmitte.dk/nyt-fra-myndighederne>
- Cox, T., Griffiths, A., & Rial-González, E. (2000). *Research on Work-related Stress*. Luxembourg: European Agency for Safety and Health at Work.
- Dallery, C. (1984). *Business & Professional Ethics Journal*. 171-174.
- DLF. (07. 09 2020). *DLF*. Hentet fra DLF: <https://www.dlf.org/nyheder/2020/september/ny-undersogelse-beskriver-laerernes-oplevelser-under-covid-19>
- Emmenegger, P., & Klemmensen, R. (2010). *Kombinationer af kvalitative og kvantitative data*. Hans Reitzels Forlag.
- Eurostat. (2019). *Expected duration of working life*. Hentet fra https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/images/4/4a/Map1_duration_of_working_life.png
- Eva. (15. 02 2021). *eva.dk*. Hentet fra <https://www.eva.dk/grundskole/saadan-oplevede-elever-laerere-ledere-foerste-corona-nedlukning>
- EVA. (2021). *Grundskolers erfaringer med*.
- Folkeskolen. (25. 01 2022). *folkeksol.dk*. Hentet fra folkeksol.dk: <https://www.folkeskolen.dk/arbejdsliv-corona/smitten-blandt-laererne-buldrer-fremad-sidste-uge-fik-hver-12-laerer-en-positiv-test/4121726>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work Test of a Theory. I *Organizational Behavior and Human Performance* (s. 250-249).
- Herzberg, F. (1968). *One More Time: How Do You Motivate Employees?* Boston: Harvard Business Review.
- Hjort, K. (2005). *Professionaliseringen i den offentlige sektor*. Roskilde Universitetsforlag.

- Hjort, K. (2006). *Professionalisering af arbejdet med mennesker - honnet ambition eller*. FTF fokus nr. 4.
- Hjort, K. (2008). *Professionaliseringen i den offentlige sektor*. Roskilde Universitetsforlag.
- Hvenegaard, H. (2010). *Trivsel - trivselsmålinger og trivselsprocesser*.
https://teamarbejdsliv.dk/wp-content/uploads/Trivsel_trivselsmaalinger_og_trivselsprocesser.pdf.
- Ingemann, J. H. (2013). *Videnskabsteori for økonomi, politik og forvaltning*. SamfundsLitteratur.
- Jacobsen, D. I. (2019). *Organisationsændringer og forandringsledelse*.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2014). *Hvordan organisationer fungerer*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Jespersen, P. K. (1993). *De professionelle og bureaukratiet*. Aalborg: Aalborg Universitetscenter.
- Jespersen, P. K. (2008). *De professionelle, fagbureaukratiet og omstilling i den offentlige sektor*. Aalborg: Hans Reitzels Forlag.
- Kieselbach, T., Rogovsky, N., Sahler, B., Thomson, G., Triomphe, C., Widerszal-Bazyl, M., . . . Popma, J. (2009). *Health in Restructuring: Innovative Approaches and Policy*. Bremen: Universität Bremen.
- Kniffin, K. M. (2020). *COVID-19 and the Workplace: Implications*.
- Kristensen, T. S. (2007). *Fakta og myter om stress*. København: Videncenter for.
- Kristensen, T. S. (2017). *De seks guldkorn*.
<https://taskconsult.files.wordpress.com/2017/04/amr-de-seks-guldkorn.pdf>.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Interview - Det kvalitative forskningsinterview som håndværk*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Interview. Det kvalitative forskningsinterview som håndværk*. Hans Reitzels Forlag.
- Lavendt, E. (u.d.). *Positiv psykologi og arbejdsglæde*. Hentet fra positivpsykologi.dk:
https://www.positivpsykologi.dk/Positiv_psykologi_og_arbejdsglaede.pdf.
- Lipsky, M. (2010). *Street-Level Bureaucracy, 30th Ann. Ed.: Dilemmas of the Individual in Public Services*. New York: Russell Sage Foundation.
- Pedersen, L. H. (2013). *Transformations- og transaktionsledelse i offentlige organisationer*. København: Djøf - Administrativ Debat.
- Pedersen, L. H., & Andersen, L. B. (2016). Motivation i den offentlige sektor. I *Organiseringen af den offentlige sektor* (s. 371-397). København: Hans Reitzels Forlag.
- Pedersen, O. K. (2011). *Konkurrencestaten*. Hans Reitzels Forlag.
- Perry, J., & Wise, L. (1990). *The motivational bases of Public Services*. Public Administration Review.

Studienummer: 20135393

Rasmussen, M. C. (05. 02 2021). <https://finanswatch.dk/>. Hentet fra Arbejdsgivere forventer fordobling af hjemmearbejde efter corona:
<https://finanswatch.dk/Finansnyt/article12743112.ece>

Sehested, K. (1996). *Professioner og offentlige strukturændringer*. København: AKF Forlaget.

Seligman, M. (2011). *At lykkes - En perspektivrig positiv psykologi om lykke og*. København: Forlaget Mindspace.

Siegrist, J. (2000). Place, social exchange and health: proposed sociological framework. *Social. I Social* (s. 1283-1293).

Sundhedsstyrelsen. (25. Marts 2020). *Gode råd til trivsel og mental sundhed*. Hentet fra sst.dk:
<https://www.sst.dk/da/Nyheder/2020/Gode-raad-til-trivsel-og-mental-sundhed>

UVM. (23. 03 2020). *UVM*. Hentet fra UVM:
<https://www.uvm.dk/aktuelt/nyheder/uvm/2020/mar/200323-regeringen-forlaenger-nedlukning-af-skoler-og-institutioner-med-to-uger>