

# Evaluering af Uddannelse i ledelse af psykisk arbejdsmiljø på det kommunale og regionale område

Evalueringsrapport





## INDHOLD

# Evaluering af Uddannelse i ledelse af psykisk arbejdsmiljø på det kommunale og regionale område

---

<b>1</b>	<b>Resumé</b>	<b>5</b>
----------	---------------	----------

---

<b>2</b>	<b>Indledning</b>	<b>8</b>
2.1	Formål med evalueringen	8
2.2	EVA's design	9
2.3	Uddannelsens fokus og opbygning	11
2.4	Rapportens opbygning	12

---

<b>3</b>	<b>Deltagernes læringsudbytte</b>	<b>13</b>
3.1	Uddannelsens indhold og læringsmål	13
3.2	Deltagernes forudsætninger og forventninger til uddannelsen	15
3.3	Deltagernes overordnede læringsudbytte	16
3.4	Deltagernes udbytte i forhold til læringsmål 1	20
3.5	Deltagernes udbytte i forhold til læringsmål 2	24
3.6	Deltagernes udbytte i forhold til læringsmål 3	28

---

<b>4</b>	<b>Uddannelsens opbygning og rammer</b>	<b>32</b>
4.1	Godt samspil mellem moduler, netværksmøder og udviklingsplaner	32
4.2	Delte meninger om uddannelsens varighed	33
4.3	Målgruppen for uddannelsen er velafgrænset	34
4.4	De fysiske rammer for uddannelsen kan have betydning for læringsudbyttet	34
4.5	Fysiske møder foretrækkes – hvis det er muligt	34
4.6	Det kan overvejes, at gøre uddannelsen meritgivende	35

---

<b>5</b>	<b>Undervisningens tilrettelæggelse</b>	<b>36</b>
5.1	De tre moduler	36
5.2	Netværksmøderne	43
5.3	Arbejdet med udviklingsplaner	45

---

# 1 Resumé

I forbindelse med overenskomstaftalen i 2021 aftalte KL, Regionernes Lønnings- og Takstnævn (RTNL) og Forhandlingsfællesskabet at udvikle, tilbyde og evaluere en uddannelse i ledelse af psykisk arbejdsmiljø på det kommunale og regionale område (ULPA). Det blev aftalt, at LEAD skulle udvikle og udbyde uddannelsen og at Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) skulle stå for den eksterne evaluering af uddannelsen.

Uddannelsens formål er at klæde kommunale og regionale ledere yderligere på i deres ledelsesrolle med henblik på, hvordan lederen i sin daglige ledelse kan være med til at udvikle og fastholde det gode psykiske arbejdsmiljø for medarbejdere og for sig selv, hvilket blandt andet kan ske i samarbejde med andre ledere, tillidsrepræsentanter, arbejdsmiljørepræsentanter, medarbejderne og MED-organisationen.

## Evalueringsdesign

Evalueringen er designet som en målopfyldelsesevaluering<sup>1</sup>, hvor fokus er på, hvorvidt uddannelsen lever op til formålet. Det vil sige, at evalueringen skal give svar på, hvorvidt deltagerne er blevet bedre klædt på til at forebygge og håndtere det psykiske arbejdsmiljø på deres arbejdspladser. Evalueringen omfatter de to pilotforløb, der er gennemført i efteråret 2022 og er baseret på både kvantitative og kvalitative data, herunder med henblik på at give mulighed for at se en progression i deltageres læring i forbindelse med uddannelsen samt deres oplevelse og vurderinger af uddannelsens opbygning og undervisningens tilrettelæggelse.

## Evalueringens hovedresultater

Evalueringen peger overordnet set på, at deltagerne har fået et stort læringsudbytte, at uddannelsens opbygning og rammer er velfungerende og at deltagerne har været meget tilfredse med undervisningen.

### Deltagerne har fået et stort læringsudbytte

Evalueringen peger på, at deltagerne har fået et betydeligt udbytte af uddannelsen både i forhold til deres forventninger og i forhold til, hvilket niveau deres viden og kompetencer var på, inden de påbegyndte uddannelsen. Baseret på den gennemførte før-efter måling blandt deltagerne gælder dette i forhold til alle tre af uddannelsens overordnede læringsmål.

---

<sup>1</sup> Se Andersen, Wahlgren og Wandall: Evaluering. Af læring, undervisning og uddannelse, Anden udgave 2021: 151-158 med hensyn til begrebet målopfyldelsesevaluering.

I alt har 45 ledere deltaget i lederuddannelsen. Selvom der er opnået relativt høje svarprocenter, er de kvantitative resultater baseret på et lavt antal besvarelser, hvilket tilfører en vis usikkerhed til resultaterne. Omvendt er tendenserne i resultaterne meget entydige, hvilket styrker troværdigheden.

Evalueringen viser, at deltagerne oplever, at de har fået en grundlæggende viden om det psykiske arbejdsmiljø samt konkrete metoder og redskaber til arbejdet. Deltagerne har desuden fået øget deres bevidsthed omkring vigtigheden af eget psykiske arbejdsmiljø og i den forbindelse fået kompetencer til at forebygge og håndtere udfordringer i det psykiske arbejdsmiljø. Nogle deltagere har gennem ULPA fået indsigt i egen lederrolles indvirkning på kulturen i organisationen samt opnået viden om, hvordan samarbejde kan fremme et bæredygtigt psykisk arbejdsmiljø.

## Uddannelsens opbygning og rammer er velfungerende

Deltagerne vurderer generelt set uddannelsens opbygning og rammer positivt. Deltagerne mener, at uddannelsen er godt planlagt og gennemtænkt, og der er et godt samspil mellem moduler, netværksmøder og arbejdet med udviklingsplaner. Evalueringen viser også, at afgrænsningen af målgruppen har været hensigtsmæssig.

Modulerne opleves dog som indholdsmæssigt meget kompakte og nogle informanter ville foretrække længere tid mellem modulerne og netværksmøderne med henblik på at øge muligheden for at koble læring og praksis gennem at anvende det lærte i praksis. Evalueringen peger derfor på, at der kan være et forbedringspotentiale i forhold til varigheden mellem både moduler og netværksmøder.

I forhold til tilrettelæggelsesformen peger informanterne særlig på de fordele, som det giver at mødes fysisk i forhold til at mødes virtuelt. Det gælder i forhold til netværksmøderne særligt i forhold til det første møde. Dette forudsætter selvsagt, at de fysiske lokaliteter er velegnede, hvilket ikke i alle tilfælde har været tilfældet.

## Deltagerne er meget tilfredse med undervisningen

Evalueringen viser, at deltagerne generelt set er meget tilfredse med de arbejdsformer, der anvendes i undervisningen og den anvendte litteratur. Dog efterspørger nogle af deltagerne et bedre overblik over materialer. Deltagerne vurderer også, at der er god balance mellem teori og praksis på modulerne. Der er en bred enighed blandt deltagerne om, at viden fra modulerne ikke er vanskelig at omsætte til egen praksis, når man som deltager fokuserer mest på det, som har størst relevans for egen ledelsespraksis.

Undervisere opleves som engagerede og undervisningen har understøttet deltagernes læring. Stort set alle deltagere har arbejdet med udviklingsplanerne med et godt udbytte, og det fremhæves som positivt at skulle inddrage relevante personer fra egen organisation. Dog reflekteres der over, hvorvidt udviklingsplanerne er for komplekse og med fordel kan forenkles.

## Evalueringens datagrundlag

Evalueringen af læringsudbyttet har omfattet en før- og en eftermåling ved hjælp af to identiske spørgeskemaer, der belyste deltagernes viden og kompetencer med hensyn til læringsmålene. Mens evalueringen af undervisningen har bestået af spørgeskemaer, som deltagerne er blevet bedt om at besvare inden afslutningen af hvert af de tre moduler. Den kvalitative dataindsamling har bestået af to fokusgruppeinterview med udvalgte deltagere fra hhv. Århus og København samt tre

individuelle interview med de tre undervisere. Alle interviews er foretaget som Skype-interviews. Den kvalitative del belyser deltagernes og undervisernes oplevelser og vurderinger af, hvordan uddannelsen har opfyldt formålet.

## 2 Indledning

I forbindelse med overenskomstaftalen i 2021 aftalte KL, Regionernes Lønnings- og Takstnævn (RTNL) og Forhandlingsfællesskabet at udvikle, tilbyde og evaluere en uddannelse i ledelse af psykisk arbejdsmiljø på det kommunale og regionale område (ULPA).

Parterne var enige om, at uddannelsen skal hvile på følgende principper:

- Uddannelsen er frivillig
- Uddannelsen har fokus på ledelse af det psykiske arbejdsmiljø
- Uddannelsen skal baseres på forskningsbaseret viden
- Uddannelsen skal være praksisnær og handlingsrettet
- Uddannelsens varighed skal være 2-3 dage fordelt over en periode på omkring et halvt år eventuelt suppleret med netværksmøder

Uddannelsens formål er at klæde kommunale og regionale ledere yderligere på i deres ledelsesrolle til, hvordan lederen i sin daglige ledelse kan være med til at udvikle og fastholde det gode psykiske arbejdsmiljø for medarbejdere og for sig selv, hvilket blandt andet kan ske i samarbejde med andre ledere, tillidsrepræsentanter, arbejdsmiljørepræsentanter, medarbejderne og MED-organisationen.

Det blevet aftalt, at LEAD<sup>2</sup> skulle udvikle og udbyde uddannelsen i konsortium med konsulent Malene Friis Andersen. Uddannelsen er gennemført på forsøgsbasis med to pilotforløb i efteråret 2022 og vil gennemføres på mere permanent basis i resten af OK-perioden i 2023 og 2024.

### 2.1 Formål med evalueringen

Evalueringen giver svar på, hvorvidt formålet med uddannelsen er opnået. Endvidere skal evalueringen give svar på, hvorvidt uddannelsen har givet anledning til nye perspektiver og handlinger, hvorvidt lederne føler sig bedre klædt på til at identificere, forebygge og håndtere udfordringer i det psykiske arbejdsmiljø end inden kurset, og hvorvidt lederne oplever mere klarhed og tryk i forhold til egen rolle og ledelse af det psykiske arbejdsmiljø. Endelig indgår der i evalueringen et formativt element, som skal pege på mulige forbedringer og udviklinger af uddannelsen.

---

2 LEAD er et konsulenthus, der har specialiseret sig i konsulenttydelser, kurser og uddannelser inden for områderne ledelse og organisationsudvikling. Se mere på: [www.lead.eu](http://www.lead.eu)



Samlet set medfører det følgende undersøgelsesspørgsmål:

1. *I hvilket omfang har ULPA styrket kommunale og regionale lederes forudsætninger for at forebygge og håndtere psykisk arbejdsmiljø på deres arbejdspladser? Herunder:*
  - a. *Har uddannelsen givet anledning til nye perspektiver og handlinger for deltagerne?*
  - b. *Hvorvidt føler deltagerne sig bedre klædt på end inden kurset?*
  - c. *Hvorvidt oplever deltagerne mere klarhed og tryghed i forhold til egen rolle?*
2. *Hvilke forbedringspotentialer oplever deltagerne, der er for uddannelsen i ledelse af psykisk arbejdsmiljø på det kommunale og regionale område?*

Uddannelsen er gennemført i form af to pilotforløb i hhv. Århus og København i efteråret 2022. Uddannelsen består af tre undervisningsdage og tre netværksmøder, som indlagt mellem modulerne samt som afslutning for uddannelsen.

## 2.2 EVA's design

Evalueringen er designet som en målopfyldelsesevaluering<sup>3</sup>, hvor fokus er på, hvorvidt uddannelsen lever op til formålet. Det vil sige, at evalueringen giver svar på, hvorvidt deltagerne oplever at være blevet bedre klædt på til at forebygge og håndtere psykisk arbejdsmiljø på deres arbejdspladser. Evalueringen omfatter de to pilotforløb, der er gennemført i efteråret 2022.

Evalueringen er baseret på både kvantitative og kvalitative data, herunder med henblik på at give mulighed for at se en progression i deltagernes læring i forbindelse med uddannelsen. Endvidere kan den kvalitative del belyse deltagernes og underviserens oplevelser og vurderinger af, hvordan uddannelsen har opfyldt formålet.

### 2.2.1 Den kvantitative dataindsamling

Parterne samt firmaet LEAD har udviklet spørgeskemaer til evaluering af læringsudbyttet og undervisningen, hvor EVA har stået for kvalitetssikring af spørgeskemaerne samt analyse af resultaterne.

#### **Evalueringen af læringsudbyttet**

Evalueringen af læringsudbyttet har omfattet en før- og en eftermåling ved hjælp af to identiske spørgeskemaer, der belyste deltagernes viden og kompetencer med hensyn til læringsmålene. Ved at sammenholde resultaterne af disse belyses progressionen i læringen og hvorvidt uddannelsens overordnede læringsmål er opnået. Førmålingen er udsendt inden, deltagerne startede på Modul 1, og eftermålingen er udsendt efter gennemførelsen af Modul 3. Svarprocenten i forbindelse med førmålingen var hhv. 55 % og 57 % i forhold til et deltagerantal på hhv. 22 og 23 personer i Århus og i København. Mens svarprocenten i forbindelse med eftermålingen var hhv. 50 % og 91 %.

---

3 Se Andersen, Wahlgren og Wandall: Evaluering. Af læring, undervisning og uddannelse, Anden udgave 2021: 151-158 med hensyn til begrebet målopfyldelsesevaluering.

### **Evalueringen af undervisningen**

Evalueringen af undervisningen har bestået af spørgeskemaer, som deltagerne er blevet bedt om at besvare inden afslutningen af hvert af de tre moduler. Spørgeskemaerne belyser deltageres læring og udbytte af undervisningen i forhold til de modulspecifikke læringsmål samt netværksmøderne og arbejdet med udviklingsplanerne. I spørgeskemaerne har deltagerne haft mulighed for at supplere med fritekstbesvarelser i forhold til, hvad der har fungeret særligt godt og mindre godt på modulerne og netværksmøderne samt give eksempler på ændret praksis. Modulevalueringerne har en højere svarprocent end før- og eftermålingerne, hvilket formentlig hænger sammen med besvarelsessituationen. Svarprocenterne på spørgeskemaerne i Århus på de tre spørgeskemaer var hhv. 100 %, 95 % og 86 %, mens de tilsvarende i København var hhv. 100 %, 74 % og 48 %. Hertil kommer spørgeskemaer vedrørende netværksmøderne, der blev udsendt efter modul 3, hvor svarprocenten var 64 % i Århus og 57 % i København.

### **2.2.2 Den kvalitative dataindsamling**

Den kvalitative dataindsamling har bestået af to fokusgruppeinterview med udvalgte deltagere fra hhv. Århus og København samt tre individuelle interview med de tre undervisere. Alle interviews er foretaget som Skype-interviews.

#### **Fokusgruppeinterview med deltagere**

De to fokusgruppeinterview med deltagerne er lavet med henblik på at beskrive og underbygge deltageres vurderinger af deres læringsudbytte, undervisningen og uddannelsens forløb. Desuden har der været fokus på, hvorvidt og hvordan deltagerne har kunne bruge det, de har lært, i deres daglige ledelsespraksis. Til fokusgruppeinterviewet med deltagerne fra Århus var der to informanter, og til fokusgruppeinterviewet med deltagerne fra København var der tre informanter.

LEAD har stået for rekrutteringen af deltagerne til interviewene. Da deltagerne selv har meldt sig til at deltage i interviewene, kan det ikke udelukkes, at dette kan have givet en skævhed i forhold til den samlede gruppe deltageres vurderinger af uddannelsen. Det styrker dog det samlede datagrundlag, at de kvantitative data ikke har samme bias, og at resultater fra de to analyser stemmer godt overens.

De to fokusgruppeinterview havde en varighed på ca. to timer og blev afholdt via Skype.

#### **Individuelle interview med undervisere**

De tre individuelle interview med underviserne er lavet med henblik på at få svar på, hvordan uddannelsen har forløbet, og hvordan de har oplevet responsen fra deltagerne. Desuden har der været fokus på, hvordan underviserne vurderer vekselvirkningen mellem uddannelsen og deltageres brug af det lærte i deres praksis. Endelig har EVA i interview med underviserne også spurgt ind til deres indtryk af deltageres progression samt deres tanker om forbedringspotentialer for uddannelsen.

De tre interviews havde en varighed på ca. 30-40 minutter og blev afholdt via Skype. Informanterne var en gæsteunderviser samt to gennemgående undervisere fra LEAD, der i samarbejde med opdragsgiver/parterne også har stået for at udvikle uddannelsen, og som derfor besidder en stor viden om både tilrettelæggelsen af uddannelsen og de gennemførte forløb.

### 2.2.3 Om projektgruppen

Evalueringen er gennemført af en projektgruppe bestående af:

- Michael Andersen, Chefkonsulent (projektleder)
- Cecilie Lindholt Ingvarsen, Konsulent

## 2.3 Uddannelsens fokus og opbygning

ULPA er opbygget med henblik på at give ledere i kommuner og regioner viden og kompetencer til at fremme et godt psykisk arbejdsmiljø i deres organisationer. Uddannelsen inddrager ledernes egen hverdag og giver dem konkrete redskaber til, hvordan de i praksis kan forebygge og håndtere udfordringer i det psykiske arbejdsmiljø. Dette gennem viden og værktøjer til at forstå sammenhængen mellem egen ledelse, det psykiske arbejdsmiljø og den gode løsning af kerneopgave samt forståelse for og handlekompetencer til at udvikle og fastholde en kultur, der sikrer et godt psykisk arbejdsmiljø. Desuden gennem erhvervelse af handlekompetencer til at styrke ressourcer og reducere udfordringer i det psykiske arbejdsmiljø for både deltagerne selv og deres medarbejdere<sup>4</sup>

ULPA består af tre hele undervisningsdage (tre moduler) og tre netværksmøder af tre timers varighed efter modulerne. Uddannelsen har haft en samlet varighed på 2-3 måneder. De to hold påbegyndte uddannelsen hhv. den 5. september 2022 i Århus og den 26. oktober 2022 i København.

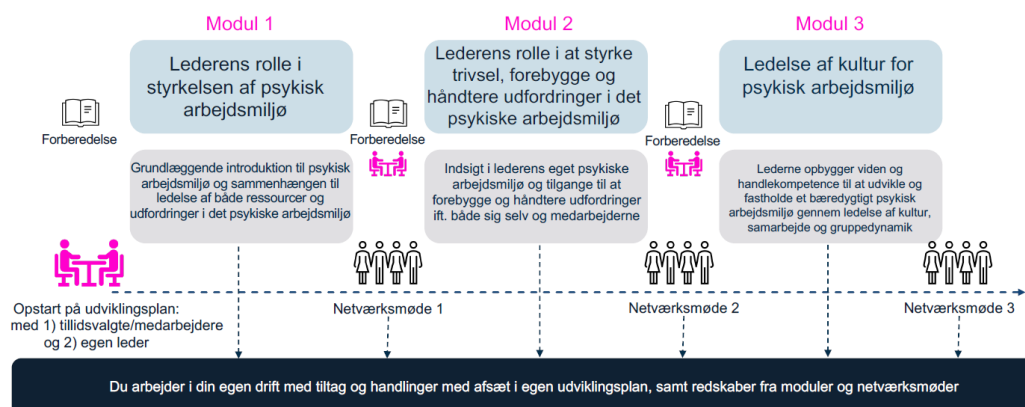
På uddannelsen tages der udgangspunkt i ledernes daglige ledelsesopgaver i forhold til det psykiske arbejdsmiljø, og deltagerne kan afprøve noget af det tillærte stof imellem kursusdagene. Der er to undervisere på hvert modul. De to undervisere fra LEAD var tilstede på hhv. modul 1 og 3, og gæsteunderviseren samt en underviser fra LEAD var tilstede på modul 2. Netværksmøderne er blevet faciliteret af de to samme undervisere fra LEAD.

Figuren neden for illustrerer det overordnede koncept for ULPA.

---

4 Jf. informationsmaterialer om ULPA, som EVA har fået tilsendt af parterne bag uddannelsen.

## OVERORDNET KONCEPT FOR UDDANNELSESFORLØBET



Kilde: Informationsmaterialer om ULPA, som EVA har fået tilsendt af parterne bag uddannelsen

## 2.4 Rapportens opbygning

Rapporten indeholder efter indledningen tre kapitler, hvor resultaterne af evalueringen præsenteres. Kapitel 3 omhandler deltagerens læringsudbytte i forhold til uddannelsens overordnede læringsmål samt de modulspecifikke læringsmål. Kapitel 3 svarer dermed på evalueringens første evalueringsspørgsmål om, hvorvidt uddannelsen har klædt deltagerne yderligere på til at arbejde forebyggende og håndterende i forhold til det psykiske arbejdsmiljø på deres arbejdspladser. Kapitel 4 handler om uddannelsens opbygning og rammer, mens kapitel 5 handler om tilrettelæggelsen af undervisningen. De to sidste kapitler svarer dermed på evalueringens andet evalueringsspørgsmål vedrørende forbedringspotentialer for uddannelsen.

## 3 Deltagernes læringsudbytte

Dette kapitel beskriver det læringsudbytte, som deltagerne på ULPA har fået fra uddannelsen. Kapitlet svarer på evalueringens første undersøgelsesspørgsmål om, i hvilket omfang uddannelsen har styrket kommunale og regionale lederes forudsætninger for at forebygge og håndtere psykisk arbejdsmiljø i deres egne ledelsespraksisser.

I kapitlets første del ser vi på uddannelsen under ét, mens vi til sidst i kapitlet ser på de tre overordnede læringsmål hver for sig med henblik på indholdet i de tre moduler. Hvert af de tre læringsmål knytter sig til særligt til hvert sit modul: Læringsmål 1 knytter sig til Modul 1, læringsmål 2 til Modul 3 og læringsmål 3 til Modul 2.

Evalueringen peger på, at deltagerne har fået et betydeligt udbytte af uddannelsen både i forhold til deres forventninger og i forhold til, hvilket niveau deres viden og kompetencer var på, inden de påbegyndte uddannelsen. Dette understøttes af de kvantitative og kvalitative analyser, og det gælder i forhold til alle tre af uddannelsens overordnede læringsmål.

Evalueringen viser således, at deltagerne har fået en grundlæggende viden om det psykiske arbejdsmiljø samt konkrete metoder og redskaber til arbejdet hermed. Deltagerne har desuden fået øget deres bevidsthed omkring vigtigheden af eget psykiske arbejdsmiljø og i den forbindelse fået kompetencer til at forebygge og håndtere udfordringer i det psykiske arbejdsmiljø. Nogle deltagere har gennem ULPA fået indsigt i egen lederrolles indvirkning på kulturen i organisationen samt opnået viden om, hvordan samarbejde kan fremme et bæredygtigt psykisk arbejdsmiljø.

### 3.1 Uddannelsens indhold og læringsmål

I evalueringen af deltagernes udbytte af læringen fokuserer vi på de tre overordnede læringsmål for uddannelsen. Læringsmålene, som er defineret i et samarbejde mellem parterne og LEAD, fremgår af boksen nedenfor<sup>5</sup>. Læringsmålene er tæt knyttet til uddannelsens tre moduler, selvom det må antages, at der også har fundet læring sted i forhold til de tre læringsmål uden for de hertil hørende moduler, herunder i forbindelse med netværksmøderne.

---

5 Jf. informationsmaterialer om ULPA, som EVA har fået tilsendt af parterne bag uddannelsen

## Uddannelsens overordnede læringsmål

1. Deltagerne får viden om og værktøjer til at forstå sammenhængen mellem deres ledelse, det psykiske arbejdsmiljø i deres del af organisationen, og den gode løsning af kerneopgaven.
2. Deltagerne får forståelse for og handlekompetencer til at udvikle og fastholde en kultur, der sikrer et godt psykisk arbejdsmiljø.
3. Deltagerne får handlekompetencer til at styrke ressourcer og reducere udfordringer i det psykiske arbejdsmiljø for både dem selv og deres medarbejdere.

Ifølge informationsmateriale om uddannelsen skal deltagerne have følgende udbytte af uddannelsen<sup>6</sup>. Uddannelsen skal:

- give deltagerne håndgribelige værktøjer til som ledere at udvikle og fastholde et bedre psykisk arbejdsmiljø for de ansatte på arbejdspladsen
- styrke deltagernes viden og handlekompetencer i forhold til identifikation, forebyggelse og håndtering af udfordringer med det psykiske arbejdsmiljø
- styrke deltagernes viden og handlekompetencer i forhold til at arbejde med eget psykiske arbejdsmiljø
- give deltagerne en styrket forståelse for sammenhængen mellem den daglige opgaveløsning, psykisk arbejdsmiljø samt kvalitet i opgaveløsningen.

Der er således både fokus på at give deltagerne viden, færdigheder og kompetencer i forhold til både forebyggelse og håndtering af problematikker, der kan opstå i forbindelse med det psykiske arbejdsmiljø samt at give anledning til nye handlinger i forhold til arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø i egen ledelsespraksis. Dette gennem introduktion til konkrete teorier og værktøjer, der både fokuserer på udvikling og fastholdelse af det gode psykiske arbejdsmiljø.

Et centralt element i ULPA er, at deltagerne har mulighed for at forbinde det lærte fra uddannelsen til egen ledelsespraksis. Ud over sparring deltagerne imellem samt med underviserne i forbindelse med undervisningen og netværksmøderne, arbejder deltagerne løbende med personlige udviklingsplaner gennem forløbet. Nedenstående tabel giver et overblik over det samlede indhold på uddannelsen.

<sup>6</sup> Jf. informationsmateriale om ULPA: "Uddannelse i ledelse af psykisk arbejdsmiljø for kommunale og regionale ledere", lokaliseret 10.01.2023 på: [www.kl.dk](http://www.kl.dk)

TABEL 3.1

## Overblik over indholdet i ULPA

MODUL 1	MODUL 2	MODUL 3
Modul 1 indeholder en grundlægende introduktion til psykisk arbejdsmiljø og sammenhængen til ledelse af både ressourcer og udfordringer i det psykiske arbejdsmiljø.	Modul 2 fokuserer på at give lederne indsigt i eget psykiske arbejdsmiljø og tilgange til at forebygge og håndtere udfordringer – både i forhold til sig selv og medarbejderne.	På Modul 3 opbygger lederne viden og handlekompetence til at udvikle og fastholde et bæredygtigt psykisk arbejdsmiljø gennem ledelse af kultur, samarbejde og gruppedynamik.

### Netværksmøder

Mellem moduler og som afslutning på uddannelsesforløbet arbejder deltagerne i netværksgrupper, som faciliteres af en af de gennemgående undervisere. Her er fokus, hvordan viden og de tillærte kompetencer og færdigheder fra modulerne kan omsættes til praksis. Derudover bruges netværksmøderne til gensidig inspiration, sparring og feedback på konkrete situationer fra lederens hverdag samt arbejdet med de personlige udviklingsplaner.

### Arbejde med personlige udviklingsplaner

Forud for uddannelsens start skal deltagerne planlægge møder med egen leder og medarbejdere/tillidsvalgte, som ligger før og under uddannelsesforløbet. Denne dialog har til formål at afstemme deltageres fokus på uddannelsen samt sikre et organisatorisk ophæng og opbakning til de fokus og handlinger, som deltagelsen uddannelsen igangsætter. Herunder drøftes den personlige udviklingsplan, som fokuserer på det psykiske arbejdsmiljø i egen organisation, samt hvilke mål, man som deltager sætter for at lykkes med opgaveløsningen vedrørende arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø i egen ledelsespraksis.

Kilde: Konceptbeskrivelse af ULPA, som EVA har fået tilsendt af parterne bag uddannelsen

## 3.2 Deltagernes forudsætninger og forventninger til uddannelsen

Fælles for deltagerne er, at de alle er ledere med personaleansvar og arbejder inden for det kommunale eller regionale område. Dog er der forskel på deres daglige ledelsespraksis og forudsætninger for at deltage i uddannelsen. EVA har derfor i de kvalitative interviews spurgt ind til deltagernes erfaringer med at arbejde med psykisk arbejdsmiljø samt hvilke forventninger, de havde forud for uddannelsens start. Nedenfor er deltagernes forudsætninger og forventninger beskrevet med udgangspunkt i de to dimensioner *viden* samt *færdigheder og kompetencer*.

### 3.2.1 Viden

Denne dimension omhandler, hvor stor viden deltagerne på forhånd havde om arbejde med psykisk arbejdsmiljø, samt deres forventninger til den ny viden de kunne få i forbindelse med uddannelsen. De kvalitative interviews peger på, at alle informanterne har arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø i større eller mindre grad inden uddannelsen. Nogle har flere års erfaring, mens andre er forholdsvist nye i ledelse. Flere deltagere fremhæver dog, at de har haft et større fokus på det fysiske arbejdsmiljø end det psykiske. En deltager beskriver følgende:



Det er nemt at sætte ord og skemaer på det fysiske arbejdsmiljø, mens det psykiske arbejdsmiljø er lidt sværere at gribe an, synes jeg. Men jeg havde visse forudsætninger, så det var ikke helt nyt stof.

Deltager

Interviewundersøgelsen viser, at flere deltagere har haft en forventning om at få skærpet den viden, som de allerede inden uddannelsen havde tilegnet sig gennem deres ledelsespraksis. En deltager beskriver fx et ønske om at få systematiseret sit arbejde med det psykiske arbejdsmiljø på en

måde, hvor det ikke blot er et fokus, når udfordringer opstår, men at få det implementeret som en fast del af sin hverdagspraksis – og på lang sigt også i kulturen i sin organisation.

Flere deltagere fremhæver i interviews forskellige motiver for at deltage i uddannelsen. Dette kan fx være et ønske om at være ”længst fremme” og dermed være et forgangssted for arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø, at opnå en øget bevidsthed vedrørende eget ansvar som leder i forhold til det psykiske arbejdsmiljø eller som forlængelse af organisatoriske forandringer, hvor der kræves et fokus på det psykiske arbejdsmiljø i lederrollen. Flere af deltagerne peger ydermere på et ønske om, at der sættes større fokus på kompetenceudvikling af ledere i regionerne og kommunerne, og at det er essentielt for fastholdelsen af ledere.

### **3.2.2 Færdigheder og kompetencer**

Denne dimension handler om, hvilke færdigheder og kompetencer deltagerne har samt forventer at styrke i form af konkrete metoder og redskaber til at arbejde med forebyggelse af psykisk mistriksel, håndtering af udfordringer samt fremme af et velfungerende og bæredygtigt psykisk arbejdsmiljø. Nogle af deltagerne har forud for uddannelsen arbejdet med konkrete redskaber inden for området – eksempelvis gennem GAIS trivselsmålinger, men fælles for flere af de interviewede deltagere var en forventning om at få ”en større værktøjskasse” gennem introduktion til teorier og modeller, som havde relevans og var overførbare til deres egen ledelsespraksis.

Interviewundersøgelsen giver en række eksempler på, at deltagerne har haft høje forventninger til uddannelsen, fx med hensyn til at få konkrete redskaber til brug i den daglige ledelsespraksis samt en motivation for inddragelse af relevante personer fra egen organisation og en forventning om, at dette, samt arbejdet med udviklingsplanen, vil fremme muligheden for netop at kunne bringe det lærte fra undervisningen i spil i egen ledelsespraksis. Endvidere beskrives forventninger om at tilegne sig færdigheder, som bevæger sig ud over de mere gængse arbejdsmiljøgreb, som anvendes inden for det kommunale og regionale område.

## **3.3 Deltagernes overordnede læringsudbytte**

I dette afsnit belyser vi deltageres overordnede læringsudbytte dels kvantitativt dels kvalitativt. Deltageres overordnede læringsudbytte belyses kvantitativt ved hjælp af data fra før- og eftermålinger, der viser, i hvilken grad deltagerne har rykket sig fra før til efter deres deltagelse i uddannelsen. Mens deltageres overordnede læringsudbytte belyses kvalitativt gennem først deltageres egne oplevelser af deres læringsudbytte, og derefter gennem underviseres vurderinger af deltageres udbytte.

Baseret på resultater fra både den kvantitative og kvalitative undersøgelse peger evalueringen samlet set på, at uddannelsen har bidraget til at deltagerne føler sig bedre klædt på til at forebygge og håndtere udfordringer forbundet med det psykiske arbejdsmiljø. Analyserne peger også på, at flere af deltagerne oplever at have fået nye perspektiver og handlemuligheder samt mere klarhed og tryk i forhold til deres egen rolle i at sikre et velfungerende psykisk arbejdsmiljø. Flere informanter udtaler i interviews, at uddannelsen i høj grad har levet op til deres forventninger, og at de i høj grad har fået den viden, de søgte – og mere til.



### 3.3.1 Før- og eftermålingerne peger på et stort læringsudbytte

De kvantitative data fra før- og eftermålingerne belyser, i hvilken grad deltagerne har rykket sig som et resultat af deres deltagelse i uddannelsen. Selvom ændringerne principielt set kan hænge sammen med andet end uddannelsen, antager vi, at ændringerne i altovervejende grad kan kobles til deltagelse i uddannelsen.

Resultaterne af før- og eftermålingen fremgår af tabel 3.2. Bemærk at de to første spørgsmål knytter an til de to første overordnede læringsmål, mens det tredje overordnede læringsmål er delt op i de to sidste spørgsmål.

**TABEL 3.2**

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

I forhold til din ledelsesopgave i hvilken grad har du viden og kompetencer til:		I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke
1) at forstå sammenhænge imellem din ledelse, det psykiske arbejdsmiljø i din del af organisationen og løsning af kerneopgaven?	Før (n = 12/13)	8 % / 31 %	83 % / 69 %	8 % / 0 %	0 % / 0 %	0 % / 0 %
	Efter (n = 11/21)	91 % / 62 %	9 % / 38 %	0 % / 0 %	0 % / 0 %	0 % / 0 %
	Tilvækst = Efter-før	83 % / 31 %	-74 % / -31 %	-8 % / 0 %	0 % / 0 %	0 % / 0 %
2) at udvikle og fastholde en kultur, der sikrer et godt psykisk arbejdsmiljø?	Før (n = 12/13)	0 % / 8 %	83 % / 92 %	17 % / 0 %	0 % / 0 %	0 % / 0 %
	Efter (n = 11/21)	55 % / 48 %	46 % / 52 %	0 % / 0 %	0 % / 0 %	0 % / 0 %
	Tilvækst = Efter-før	55 % / 40 %	-37 % / -40 %	-17 % / 0 %	0 % / -5 %	0 % / 0 %
3) at styrke ressourcer og reducere udfordringer i forhold til psykisk arbejdsmiljø for dine medarbejdere?	Før (n = 12/13)	8 % / 8 %	75 % / 69 %	17 % / 23 %	0 % / 0 %	0 % / 0 %
	Efter (n = 11/21)	55 % / 67 %	46 % / 33 %	0 % / 0 %	0 % / 0 %	0 % / 0 %
	Tilvækst = Efter-før	47 % / 59 %	-29 % / -36 %	-17 % / -23 %	0 % / 0 %	0 % / 0 %
4) at styrke ressourcer og reducere udfordringer i forhold til dit eget psykiske arbejdsmiljø?	Før (n = 12/13)	0 % / 8 %	58 % / 39 %	33 % / 54 %	8 % / 0 %	0 % / 0 %
	Efter (n = 11/21)	46 % / 52 %	55 % / 38 %	0 % / 10 %	0 % / 0 %	0 % / 0 %
	Tilvækst = Efter-før	46 % / 44 %	-3 % / -1 %	-33 % / -44 %	-8 % / 0 %	0 % / 0 %

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

Note: De to procenttal i cellerne angiver værdier for hhv. Århus og København. Bemærk at tallene er afrundede. Derfor summer de ikke nødvendigvis til 100%. Svarprocenterne ved førmålingen var hhv. 55 % og 57 % og ved eftermålingerne hhv. 50 % og 91 %.

Tabellen belyser den læring, der har fundet sted på uddannelsen i hhv. Århus og København, baseret på deltagernes egne vurderinger af deres viden og kompetencer hhv. før og efter uddannelsen. Da der er tale om små tal, er resultater forbundet med en usikkerhed. Der ses dog en tydelig stigning i antallet af deltagere, som har vurderet, at de i høj grad har opnået viden og kompetencer i forhold til læringsmålene på uddannelsen. De kvantitative data fra førmålingerne understreger endvidere, at en del af deltagerne forud for uddannelsen havde en del viden om psykisk arbejdsmiljø.

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

- fra 91 % til 100 % i Århus med hensyn til at forstå sammenhænge imellem egen ledelse, det psykiske arbejdsmiljø egen del af organisationen og løsning af kerneopgaven. I København svarede 100 % i "høj grad" eller "i nogen grad" til dette spørgsmål både i før- og eftermålingen. Dog er der sket en stigning på 31 procentpoint i andelen, der svarer i "høj grad" efter uddannelsens afslutning.
- fra 83 % til 100 % i Århus med hensyn til at udvikle og fastholde en kultur, der sikrer et godt psykisk arbejdsmiljø. I København svarede 100 %, i "høj grad" eller "i nogen grad" til dette spørgsmål i både før- og eftermålingen. Dog er der sket en stigning på 40 procentpoint i andelen, der svarer "i høj grad" efter uddannelsens afslutning.
- fra 83 % i Århus og 77 % i København til 100 % i både Århus og København med hensyn til at styrke ressourcer og reducere udfordringer i forhold til psykisk arbejdsmiljø for medarbejdere.
- fra 58 % i Århus og 47 % i København til 100 % i Århus og 90 % i København med hensyn til at styrke ressourcer og reducere udfordringer i forhold til eget psykiske arbejdsmiljø.

Med andre ord er der sket en stigning i deltagernes vurderinger af deres viden og kompetencer i forhold til læringsmålene. Faktisk oplever 100 % af deltagerne, at de i høj grad eller nogen grad har fået viden og kompetencer i forhold til læringsmålene med undtagelse af det fjerde spørgsmål vedrørende lederens eget psykiske arbejdsmiljø på holdet i København, hvor 10 % har svaret "i mindre grad". Der ses også en forskel mellem Århus og København, hvor vurderingerne i København ligger højere i førmålingerne.

### 3.3.2 Deltagernes egen vurdering af læringsudbyttet

I de kvalitative interviews har EVA spurgt ind til deltagernes oplevelse af deres egen læring på baggrund af deres forventninger til uddannelsen. Analysen af de kvalitative interviews understøtter og uddyber resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen. Her peger nogle af deltagerne på, at grunden til, at de har fået meget ud af uddannelsen, blandt andet er, at indholdet og niveauet er relevant og svarer til de forventninger og behov, de havde forud for uddannelsen.



Jeg havde måske ikke tænkt, at jeg ville få så mange værktøjer med hjem. På den måde har det levet op til, og udover, hvad jeg havde forventet. Jeg vidste godt, at der var noget, vi skulle hjem og lave og tilbage igen, men jeg tror, at det, som jeg er meget positiv over, er, at det er håndgribelige ting. Altså det er til at gå til.

Deltager

Flere af de interviewede deltagere fremhæver, at de har fået en systematik i deres arbejde med det psykiske arbejdsmiljø samt færdigheder til at identificere og håndtere mistrivsel mere effektivt. Derudover har uddannelsen givet deltagerne kompetencer til at anvende redskaber og teori i forbindelse med udfordringer, der kan opstå i egen praksis. Endeligt peger deltagerne endvidere på,

at der er en stor værdi i at videndele med andre ledere på uddannelsen, og at inddragelsen af kollegaer fra egen organisation er essentielt for at forbinde læring til praksis.

### Systematik i arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø

En deltager beskriver hvordan uddannelsen har givet hende mulighed for at systematisere sit arbejde med det psykiske arbejdsmiljø i ”overskrifter”, hvilket gør det mere håndgribeligt for hende både at sikre ikke at overse potentielle udfordringer i det psykiske arbejdsmiljø og også at arbejde fokuseret med disse, når de opstår. Hun fortæller:



Jeg har altid snakket om, at vi har en stor sammenkogt ret, og nogle gange ryger der en ingrediens ud, og den skal vi have tilbage i gryden igen. Det er jo lidt det, når vi snakker om det psykiske; hvad er det for nogle overskrifter, der ligger nede i den, og er der noget, der nogle gange smutter, fordi vi er optaget af noget andet? Så jeg synes faktisk, at det har været med til at sikre, at vi får set hele vejen rundt, hvis vi står i et eller andet.

Deltager

### Bedre til at identificere og håndtere mistrivsel

Flere informanter peger i interviewundersøgelsen på, at uddannelsesforløbet har bidraget til, at de oplever, at de er blevet bedre til at bemærke, når en medarbejder mistrives, samt at de hurtigere kan reagere på det og dermed håndtere udfordringen, der kan ligge til grund. På trods af at deltagerne ikke nødvendigvis har nået at bringe deres tilegnede læring i spil i praksis, beskriver en deltager, at uddannelsesforløbet har igangsat refleksioner over tidligere situationer, der har involveret udfordringer i det psykiske arbejdsmiljø, hvortil hun beskriver, hvordan hun i dag, qua deltagelsen i uddannelsen, både hurtigere og bedre vil kunne håndtere lignende situationer.

### Nye kompetencer og redskaber

Interviewundersøgelsen peger også på, at uddannelsesforløbet har bidraget til at give deltagerne kompetencer i forhold til at anvende konkrete redskaber til at arbejde både med forebyggelse af psykisk mistrivsel og håndtering af konkrete udfordringer på deres arbejdsplads. Når EVA har spurgt deltagerne, hvilke redskaber dette handler om, nævner de eksempelvis ’De 6 guldkorn’, ’Stresstrappen’, ’PDSA’, ’Psykologisk tryghed’ mv. Dette vidner om, at disse har været relevante og anvendelige. Flere af deltagerne har dog ikke haft tid til at afprøve disse redskaber og teorier i praksis endnu.

### Værdifuld videndeling med andre ledere

Flere informanter nævner, at de har været glade for den mulighed, uddannelsen har givet dem for at kunne dele problemstillinger og viden med ligesindede ledere fra andre kommunale og regionale institutioner. En deltager fremhæver fx, at det har styrket læringsudbyttet, at deltagerne har haft forskellig baggrunde:



Selvom vores ledelsesopgave er meget ens, kommer han bare fra en hel anden verden end min, og det synes jeg har været en god kombination.

Deltager

### Inddragelse af relevante personer fra egen organisation

Et par informanter fremhæver det positive i, at der på uddannelsen er fokus på, at deltagerne forud og løbende undervejs skal inddrage egen leder, arbejdsmiljørepræsentant, trio-grupper eller andre relevante personer fra egen organisation til sparring om den personlige udviklingsplan og fokusområdet på uddannelsen. Deltagerne taler positivt om denne del af uddannelsesforløbet, fordi de oplever, at organisationen får et medansvar i forhold til at få bragt de erhvervede kompetencer i

spil i praksis. Derudover er det vigtigt for de interviewede deltagere at kunne videreformidle og dele den ”fyldige værktøjskasse”, som de har opbygget gennem forløbet, med kollegaer i eget team.

### 3.3.3 Undervisernes vurdering af deltagernes læringsudbytte

Interviewundersøgelsen viser også, at uddannelsen ifølge underviserne har haft en positiv effekt på deltagernes læring og udvikling. En underviser beskriver således, at deltagerne udtrykker en stor positivitet over at få mulighed for at beskæftige sig med personaleledelse på en anden måde end, hvad de er vant til fra praksis. Det styrker deres mulighed for at fokusere på de mennesker, som de leder.

Underviserne afrunder undervisningen på modulerne med korte opsamlinger, hvor de har oplevet, at deltagerne særligt reagerer positivt på, at de ikke blot får udvidet deres viden og forståelse, men også tilegner sig handlekompetencer og konkrete værktøjer. Dette er i overensstemmelse med deltagernes beskrivelser, som beskrevet tidligere (se afsnit 3.3.2). På samme vis som deltagerne, beskriver en underviser også en oplevelse af, at deltagerne sætter pris på, at de ikke står alene med ansvaret for det psykiske arbejdsmiljø.



De synes faktisk, at de bliver i stand til at gøre noget ved det psykiske arbejdsmiljø.

Underviser

Det er underviserens opfattelse, at deltagerne gennem uddannelsesforløbet har ”fået sænket skuldrene”, og fået forståelse for, hvordan man kan sætte det psykiske arbejdsmiljø på dagsordenen og deler ansvaret ud i organisationen.

## 3.4 Deltagernes udbytte i forhold til læringsmål 1

### Læringsmål 1

Deltagerne får viden om og værktøjer til at forstå sammenhængen mellem deres ledelse, det psykiske arbejdsmiljø i deres del af organisationen og den gode løsning af kerneopgaven

Som det også fremgår af kursusmaterialer samt interview med deltagere og undervisere, sigter det første læringsmål på at give deltagerne en grundlæggende viden om psykisk arbejdsmiljø samt kompetencer til at kunne forstå sammenhængen mellem egen ledelse, det psykiske arbejdsmiljø og den gode opgaveløsning. Målet skal sikre, at deltagerne får viden om, hvilken rolle og ansvar man har som leder i arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø samt give blik for, hvem – i og uden for egen organisation – der skal involveres i arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø. Endeligt indbefatter læringsmålet, at deltagerne skal opnå viden om og handlekompetencer til at arbejde med både

ressourcerne og udfordringerne i det psykiske arbejdsmiljø<sup>7</sup>. De specifikke læringsmål for Modul 1 lægger sig op ad dette overordnede læringsmål for ULPA.

### 3.4.1 Deltagerne peger på en god læring fra første modul

Der er formuleret specifikke læringsmål til de enkelte moduler, og ved afslutningen af hvert modul er deltagerne blevet bedt om at svare på, i hvilken grad disse er opnået. Tabel 3.3 nedenfor viser fordelingen af deltagernes svar på spørgsmålene vedrørende de specifikke læringsmål for Modul 1.

TABEL 3.3

#### Respondenternes vurderinger af indholdet i Modul 1

Spørgsmål	Sted	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke
I hvilken grad har du fået en grundlæggende viden om, hvad psykisk arbejdsmiljø er?	Århus (n = 22)	59 %	41 %	0 %	0 %	0 %
	København (n = 23)	48 %	44 %	9 %	0 %	0 %
I hvilken grad har du fået en grundlæggende viden om, hvad sammenhængen mellem psykisk arbejdsmiljø og løsning af kerneopgaven er?	Århus (n = 22)	32 %	59 %	9 %	0 %	0 %
	København (n = 23)	26 %	61 %	9 %	4 %	0 %
I hvilken grad har du fået viden om, hvilken rolle og ansvar man har som leder i arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø?	Århus (n = 22)	73 %	27 %	0 %	0 %	0 %
	København (n = 23)	57 %	39 %	4 %	0 %	0 %
I hvilken grad har du fået blik for hvem – i og udenfor egen organisation – der skal involveres i arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø?	Århus (n = 22)	50 %	46 %	5 %	0 %	0 %
	København (n = 23)	48 %	39 %	9 %	0 %	4 %
I hvilken grad har du fået handlekompetencer til at arbejde med både ressourcerne og udfordringerne i det psykiske arbejdsmiljø?	Århus (n = 22)	27 %	68 %	5 %	0 %	0 %
	København (n = 23)	17 %	70 %	13 %	0 %	0 %

Note: Spørgeskemaundersøgelse til deltagerne besvaret i slutningen af modul 1.

Tabellen viser, at:

- hhv. 100 % og 92 % af deltagerne i Århus og København mener, at modulet i høj eller nogen grad har bidraget til en grundlæggende viden om, hvad psykisk arbejdsmiljø er. 9 % af deltagerne i København vurderer, at dette kun i mindre grad er tilfældet.

7 Jf. informationsmaterialer om ULPA, som EVA har fået tilsendt af parterne bag uddannelsen

- hhv. 91 % og 87 % af deltagerne i Århus og København mener, at modulet i høj eller nogen grad har bidraget til en grundlæggende viden om, hvad sammenhængen mellem psykisk arbejdsmiljø og løsning af kerneopgaven er. 9 % af deltagerne i både Århus og København vurderer, at dette i mindre grad er tilfældet. Desuden vurderer 4 % af deltagerne i København, at modulet slet ikke har bidraget til dette.
- hhv. 100 % og 96 % af deltagerne i Århus og København mener, at modulet i høj eller nogen grad har bidraget til viden om, hvilken rolle og ansvar man har som leder i arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø? 4 % af deltagerne i både Århus og København vurderer, at dette i mindre grad er tilfældet. Desuden vurderer 4 % af deltagerne i København, at modulet slet ikke har bidraget til dette.
- hhv. 96 % og 87 % af deltagerne i Århus og København mener, at modulet i høj eller nogen grad har givet dem blik for hvem – i og uden for egen organisation – der skal involveres i arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø. 5 % af deltagerne i Århus og 9 % i København vurderer, at dette i mindre grad er tilfældet.
- hhv. 95 % og 87 % af deltagerne i Århus og København mener, at modulet i høj eller nogen grad har givet dem handlekompetencer til at arbejde med både ressourcerne og udfordringerne i det psykiske arbejdsmiljø. 5 % af deltagerne i Århus og 13 % i København vurderer, at dette i mindre grad er tilfældet.

De kvantitative data viser altså samlet set, at læringsudbyttet på modul 1 vurderes meget positivt af deltagerne både i Århus og København. Ser man i fritekstbesvarelserne knyttet til spørgeskemaet samt den kvalitative data fra interviews fremhæves vekselvirkningen mellem oplæg, øvelser og dialog i plenum og grupper som særligt godt af mange deltagere fra begge hold. Derudover fremhæves underviserne som værende dygtige og inspirerende, samt at de komplimenterer hinanden godt.

Det kvalitative materiale peger dog også på udfordringer, fx et undervisningslokalets beliggenhed, der var præget af en del støj. Dette har mange af deltagerne fra København fremhævet som mindre godt. Derudover er der enkelte af deltagerne på begge hold, der i fritekstbesvarelserne i spørgeskemaundersøgelsen skriver, at indholdet på Modul 1 med fordel kunne være mere tilpasset deltagere, der har mange års ledererfaring.

## Eksempler på deltagernes vurderinger af Modul 1

**Hvis du ser på modulet samlet set - er der så noget, du vil fremhæve, som har fungeret særligt godt?**

*”Jeg synes, det er rart, at man får talt med flere forskellige. Det er også godt at komme ud at gå lidt. Og så er der tilpas med oplæg, pauser og drøftelser samt lidt tid til egen refleksion”*

*”Det fungerer godt med de små samtaler undervejs. Det øger både ens egen bevidsthed, udfordrer ens psykologisk sikkerhed, hvilket giver anledning til gode tanker og to do til ens rolle og funktion som leder”*

*”Opsamling af grundlæggende viden inden for arbejdsmiljø”*

*”Jeg synes, at underviserne har været rigtig dygtige. De har komplementeret hinanden rigtig godt, og de har været gode til at inddrage kursisterne”*

**Hvis du ser på modulet samlet set - er der så noget, du vil fremhæve, som har fungeret mindre godt?**

*”Lokaliteterne var desværre ikke gode pga. mange mennesker og høj lyd fra cafeen”*

*”Jeg vil gerne fremhæve, at jeg sidder med en følelse af, om I skulle overveje at differentiere uddannelsen i en uddannelse for nye ledere og en for erfarne ledere. For det at uddannelsen skal rumme alle har visse ulemper. Herunder erfaringsudveksling. Herunder jeres fokus på den viden, der skal gives til deltagerne - hvor meget I kan tillade at gå i dybden mv. Jeg synes, at jeg har så meget erfaring, at jeg havde håbet på at jeg med forløbet ville ”enter next level”. Og sådan har jeg det ikke”*

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse efter Modul 1

### 3.4.2 Deltagerne har fået grundlæggende viden om det psykiske arbejdsmiljø

Deltagere peger i interviewundersøgelsen på, at de på uddannelsen har fået øget forståelse for, hvad psykisk arbejdsmiljø er, hvilke elementer der indgår i dette samt hvorfor det er en central ledelsesopgave at skabe et godt og velfungerende psykisk arbejdsmiljø. Modulet har givet dem en grundlæggende introduktion til psykisk arbejdsmiljø og sammenhængen til ledelse af både ressourcer og udfordringer.

Sammenholder man interviewundersøgelsen med de kvantitative data peger det på, at nogle deltagere oplevede det på én måde, mens en andre oplevede det på en anden måde. Et eksempel på den første position er at finde i fritekstbesvarelsene fra spørgeskemaundersøgelsen, hvor enkelte af deltagerne fra København udtrykker et ønske om, at undervisningen i højere grad var tilpasset ledere med mange års erfaring, og at det basale derfor kunne virke overflødigt.

Mens et eksempel på den anden position er en deltager, der beskriver, at hun på trods af mange års ledererfaring, oplevede den grundlæggende introduktion til arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø som fordelagtigt i forhold til, at det vil give et fælles ståsted eller grundlag for den videre undervisning på uddannelsen. Hun beskriver modul 1 som følgende:



Det var elementært; det var nogle grundlæggende ting. Jeg sad faktisk og tænkte på, at det var faktisk meget godt, at der var mange af tingene, der var genkendelige. Jeg tænker, at når vi flyver ind sammen på sådan en uddannelse, kan det godt være meget godt at have et fælles ståsted eller udgangspunkt for noget grundlæggende...

Deltager

Interviewundersøgelsen peger endvidere på, at deltagerne har fået en øget bevidsthed om det psykiske arbejdsmiljø, hvilket har medført et øget fokus på at være transparent i sin lederrolle. Deltageren formår altså gennem sin deltagelse i ULPA at sætte sin egen ledelse i sammenhæng med det psykiske arbejdsmiljø og den gode løsning af kerneopgaven, hvilket læringsmål 1 rummer.

### 3.4.3 Deltagerne har fået metoder og redskaber til arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø

Interviewundersøgelsen giver eksempler på, hvordan underviserne i modul 1 introducerer grundlæggende til arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø ved at systematisere dette for deltagerne. Dette gøres ved at opdele arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø i tre elementer: identificering, forebyggelse og håndtering. Dette stemmer overens med deltagerne beskrivelser af, hvordan denne opdeling bidrog til en forståelse for, hvordan man ”kommer hele vejen rundt” i arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø. Derudover fremhæves det, at modulets indhold opleves som relevant og overførbart til egen praksis. En informant giver følgende eksempel, som refererer til Amy Edmondsons teori om psykologisk tryghed:



[...] jeg har brugt det som oplæg i to af mine grupper. Der var det nemt for mig at gå ind og pille det ud og sige, at nu skal vi lige snakke psykisk arbejdsmiljø.

Deltager

Citatet viser, at informanten har opnået viden om og forståelse for sammenhængen mellem ledelse og det psykiske arbejdsmiljø i egen del af organisationen. Endvidere er dette et eksempel på, at undervisningen modul 1 har dannet grundlag for transfer for netop denne deltager.

## 3.5 Deltagernes udbytte i forhold til læringsmål 2

### Læringsmål 2

Deltagerne får forståelse for og handlekompetencer til at udvikle og fastholde en kultur, der sikrer et godt psykisk arbejdsmiljø

Som det også fremgår af kursusmaterialer samt kvalitative interview med deltagere og undervisere, sigter det andet læringsmål på at gå i dybden med ledelse af kultur, der sikrer et godt psykisk arbejdsmiljø. Læringsmålet bliver primært dækket på uddannelsens Modul 3, hvis specifikke læringsmål indbefatter, at deltagerne får blik for, hvordan gruppedynamikker, diversitet og kommunikationsformer påvirker det psykiske arbejdsmiljø.

Modulet har endvidere til hensigt at give deltagerne indsigt i eget ledelsesspænd og klæde dem på til at balancere fokus på individet og gruppen blandt medarbejderne. De specifikke læringsmål skal desuden sikre, at deltagerne får værktøjer til at kortlægge kulturen og sætte mål for udvikling af kulturen i bestemt retning samt viden om og handlekompetence til at udvikle og fastholde et bæredygtigt psykisk arbejdsmiljø gennem ledelse af kultur, samarbejde og gruppedynamik.

### 3.5.1 Deltagerne peger på en god læring fra tredje modul

I spørgeskemaundersøgelsen efter modul 3 er deltagerne blevet spurgt om, i hvor høj grad de oplever at have opnået de specifikke læringsmål. Resultaterne ses i tabel 3.4 nedenfor:



TABEL 3.4

### Respondenternes vurderinger af indholdet i Modul 3

Spørgsmål	Sted	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke
I hvilken grad har du fået blik for, hvordan gruppedynamikker, diversitet og kommunikationsformer påvirker det psykiske arbejdsmiljø?	Århus (n = 19)	37 %	63 %	0 %	0 %	0 %
	København (n = 11)	64 %	9 %	27 %	0 %	0 %
I hvilken grad har du fået blik for eget ledelsesspænd og blevet klædt på til at balancere dit ledelsesmæssige fokus på individet og gruppen blandt medarbejderne?	Århus (n = 19)	32 %	63 %	5 %	0 %	0 %
	København (n = 11)	55 %	46 %	0 %	0 %	0 %
I hvilken grad har du fået værktøjer til at kortlægge kulturen og sætte mål for udvikling af kulturen i bestemt retning?	Århus (n = 19)	42 %	58 %	0 %	0 %	0 %
	København (n = 11)	64 %	27 %	9 %	0 %	0 %
I hvilken grad har du fået viden og handlekompetence til at udvikle og fastholde et bæredygtigt psykisk arbejdsmiljø gennem din ledelse?	Århus (n = 19)	37 %	53 %	11 %	0 %	0 %
	København (n = 11)	36 %	55 %	9 %	0 %	0 %

Note: Spørgeskemaundersøgelser til deltagerne besvaret i slutningen af modulerne.

Af tabellen fremgår det, at:

- hhv. 100 % og 73 % af deltagerne i Århus og København mener, at modulet i høj eller nogen grad har givet dem blik for, hvordan gruppedynamikker, diversitet og kommunikationsformer påvirker det psykiske arbejdsmiljø. 27 % af deltagerne i København vurderer dog, at dette i mindre grad var tilfældet.
- hhv. 95 % og 100 % af deltagerne i Århus og København mener, at modulet i høj eller nogen grad har givet dem blik for deres eget ledelsesspænd, og at de er blevet klædt på til at balancere deres ledelsesmæssige fokus på individet og gruppen blandt medarbejderne. 5 % af deltagerne i Århus vurderer, at dette i mindre grad er tilfældet.
- hhv. 100 % og 91 % af deltagerne i Århus og København mener, at modulet i høj eller nogen grad har bidraget med værktøjer til at kortlægge kulturen og sætte mål for udvikling af kulturen i bestemt retning. 9 % af deltagerne i København vurderer, at dette i mindre grad er tilfældet.
- hhv. 90 % og 91 % af deltagerne i Århus og København mener, at modulet i høj eller nogen grad har bidraget med viden og handlekompetence til at udvikle og fastholde et bæredygtigt psykisk arbejdsmiljø gennem egen ledelse. 11 % af deltagerne i Århus og 9 % i København vurderer, at dette i mindre grad er tilfældet.

De kvantitative data viser altså, at læringsudbyttet generelt set på modul 3 også har været meget positivt. Deltagerne fra begge hold fremhæver endnu engang i fritekstbesvarelserne til spørgeskemaundersøgelsen, at vekselvirkningen mellem oplæg, drøftelser og øvelser var god samt at underviserne var dygtige og engagerede. Derudover peger flere deltagere på, at der var et trygt rum blandt deltagerne, hvor der var god mulighed for at prøve metoder af samt forbinde teori til egen praksis. Dog ønskes der også mere tid til dette modul, da flere af deltagerne skriver, at de ønsker at kunne nå mere i dybden med indholdet. Flere af deltagerne fra holdet i Århus fremhæver også, at materialer modtages for kort tid forud undervisningens start.

## Eksempler på deltageres vurderinger af Modul 3

### Hvis du ser på modulet samlet set – er der så noget, du vil fremhæve, som har fungeret særligt godt?

*"Vekslen mellem oplæg og gruppedrøftelser har været godt. Nem tilgængelig teori, som er nemt at arbejde med i praksis, er anvendt super godt. Godt med to undervisere"*

*"Det løbende fokus på vores problemstilling har været godt, og det at der løbende kommer flere modeller på, som man kan se problemstillingen ud fra"*

*"Der var igen en god balance mellem oplæg, drøftelser i mindre grupper og øvelser"*

### Hvis du ser på modulet samlet set – er der så noget, du vil fremhæve, som har fungeret mindre godt?

*"Måske for hurtig gennemgang af de forskellige modeller - det er super interessant det hele"*

*"Jeg synes, at materialet til dagen kommer alt for sent ud - på selve dagen"*

*"Måske flere "time-outs" hvor der er plads til selv refleksion, eller endnu tydeligere hjemmeopgaver"*

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse efter Modul 3

## 3.5.2 Deltagerne har fået indsigt i lederrollens indvirkning på kulturen og det psykiske arbejdsmiljø

Det kvalitative data fra interviewundersøgelsen peger også generelt set på et positivt læringsudbytte fra tredje modul – særligt i forhold til at forstå sammenhængen mellem egen lederrolle, kultur og det psykiske arbejdsmiljø:

[...] jeg synes, at det virkelig gav mig noget. At forstå kulturen og den indbyrdes afhængighed...

Deltager

Underviserne beskriver i interviewundersøgelsen, at et af formålene med dette modul er, at man som leder kan flytte sig væk fra at være en del af kulturen og "stille sig på kanten" af kulturen med henblik på at kunne lave en analyse af den. I den forbindelse peger deltagerne på, at de har fået en øget bevidsthed om, hvordan man håndterer diversiteten i den medarbejdergruppe, de leder. Et eksempel herpå er en deltager, der beskriver, hvordan modulet har givet hende perspektiver på,

hvordan hun kan rumme sine medarbejders forskelligheder og indtage en undersøgende og nysgerrig rolle som leder.



**Det er mennesker, vi har med at gøre, og de er ligeså forskellige som gulerødder og tomater.**

Deltager

Modulet har givet deltagerne indsigt i, hvordan deres egen rolle som leder har indflydelse på den kultur, som skabes i organisationen. Eksempler herpå er en deltager, der under interviewet reflekterer over, hvordan han kan være med til at påvirke kulturen gennem italesættelse af de sværere ting, der kan opstå, samt at være sin rolle bevidst om, at man er forgangsperson for at udbrede dette hos sine medarbejdere. Nedenstående citat indikerer, at netop denne deltager har opnået viden om, hvordan kommunikationsformer påvirker det psykiske arbejdsmiljø:



**[...] på en eller anden måde at få etableret mig selv, ikke som konsulent, men sige at det er noget, som ledelsen også snakker om. Det er legalt. Og det er også legalt, at man selvfølgelig kan blive ramt fra dag til dag nærmest [...]. Så det ikke bliver et tabu at snakke psykisk arbejdsmiljø.”**

Deltager

Et andet eksempel på, hvordan deltagerne gennem modulet er blevet bevidste om kommunikationsformer samt deres egen rolles indvirkning på kulturen og det psykiske arbejdsmiljø, er en deltager, der i interviewundersøgelsen beskriver, at det gennem uddannelsen er blevet tydeligere for hende, at hun er en rollemodel, og at hun kan have en afsmittende effekt – både positiv og negativt. Hun oplever, ligesom ovenstående, at have fået handlekompetencer til at håndtere dette ved at være eksplicit omkring forventninger i sin kommunikation med medarbejdere.

Ovenstående eksempler på deltagernes øgede indsigt i egen lederrolles indvirkning på kulturen, er også eksempler på, at deltagerne har fået værktøjer til at udvikle kulturen i deres organisationer gennem kommunikation og italesættelse af udfordringer.

I forlængelse af at deltagerne gennem uddannelsen har fået en øget opmærksomhed på, hvordan deres egen lederrolle har indvirkning på kulturen og det psykiske arbejdsmiljø, peger interviewundersøgelsen også på, at deltagerne har opnået viden om, at de som ledere ikke står alene med ansvaret for at skabe en god kultur og et bæredygtigt psykisk arbejdsmiljø, men at det kan skabes gennem samarbejde. Dette indgår også som en del af de specifikke læringsmål for modulet. Dette kommer til udtryk i interviewundersøgelsen, hvor flere af deltagerne beskriver, at de efter modulet har fået blik for, at det ikke nødvendigvis er hensigtsmæssigt at stå alene med håndteringen af udfordringer i det psykiske arbejdsmiljø, men at man med fordel kan udlicitere opgaver til kollegaer:



**[...] jeg kan også være løsningsorienteret og tænke, at den fikser jeg lige, og det tror jeg ikke er godt. Det har jeg reflekteret over på uddannelsen; giv det nu tid. Jeg kan heller ikke fikse det hele, hele tiden.**

Deltager

## 3.6 Deltagernes udbytte i forhold til læringsmål 3

### Læringsmål 3

---

Deltagerne får handlekompetencer til at styrke ressourcer og reducere udfordringer i det psykiske arbejdsmiljø for både dem selv og deres medarbejdere

Som det også fremgår af kursusmaterialer samt kvalitative interviews med deltagere og undervisere, sigter det tredje læringsmål mod at deltagerne får handlekompetencer til at styrke ressourcer og reducere udfordringer i det psykiske arbejdsmiljø for både dem selv som og deres medarbejdere. De specifikke læringsmål for Modul 2 lægger sig meget op ad dette overordnede læringsmål for ULPA og fokuserer på, at deltagerne får en dybere forståelse af og værktøjer til at styrke egen trivsel som leder. Derudover at få styrket selvindsigt og forståelse for hvordan egen ledelsesadfærd påvirker det psykiske arbejdsmiljø. Læringsmålet indbefatter endvidere, at deltagerne får viden om og værktøjer til at forebygge og håndtere udfordringer i det psykiske arbejdsmiljø i enheden/teamet. Endeligt skal deltagerne også opnå viden om og handlekompetence til at skabe bedre balance mellem ressourcer og opgaver for sig selv og for andre – herunder til at involvere tillidsvalgte, medarbejdere, teamet, egen leder og de eksisterende hjælpesystemer i organisationen, i processen.

### 3.6.1 Deltagerne peger på en god læring fra andet modul

I spørgeskemaundersøgelsen efter modul 2 er deltagerne blevet spurgt om, i hvor høj grad de oplever at have opnået de specifikke læringsmål, der relaterer sig til det tredje overordnede læringsmål. Resultaterne ses i tabel 3.4 nedenfor:

**TABEL 3.5**

### Respondenternes vurderinger af indholdet i Modul 2

Spørgsmål	Sted	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke
I hvilken grad har du fået forståelse for, hvordan du kan styrke egen trivsel som leder?	Århus (n = 21)	48 %	52 %	0 %	0 %	0 %
	København (n = 17)	53 %	47 %	0 %	0 %	0 %
I hvilken grad har du fået styrket selvindsigt og forståelse for, hvordan egen ledelsesadfærd påvirker det psykiske arbejdsmiljø?	Århus (n = 21)	67 %	33 %	0 %	0 %	0 %
	København (n = 17)	71 %	29 %	0 %	0 %	0 %
I hvilken grad har du fået viden og værktøjer til at forebygge og håndtere udfordringer i det psykiske arbejdsmiljø i enheden/teamet?	Århus (n = 21)	43 %	57 %	0 %	0 %	0 %
	København (n = 17)	35 %	65 %	0 %	0 %	0 %
I hvilken grad har du fået viden og handlekompetence til at skabe bedre balance mellem ressourcer og opgaver for dig selv og for andre?	Århus (n = 21)	33 %	57 %	10 %	0 %	0 %
	København (n = 16)	31 %	63 %	6 %	0 %	0 %
I hvilken grad har du fået viden og handlekompetence til at involvere tillidsvalgte, medarbejdere, teamet, egen leder og de eksisterende hjælpesystemer i organisationen i processen med at skabe bedre balance mellem ressourcer og opgaver?	Århus (n = 21)	24 %	67 %	10 %	0 %	0 %
	København (n = 16)	63 %	31 %	6 %	0 %	0 %

Note: Spørgeskemaundersøgelser til deltagerne besvaret i slutningen af modulerne.

Tabellen viser, at:

- 100 % af deltagerne i Århus og København mener, at modulet i høj eller nogen grad har bidraget til en forståelse for, hvordan man kan styrke egen trivsel som leder.
- 100 % af deltagerne i Århus og København mener, at modulet i høj eller nogen grad har styrket deres selvindsigt og forståelse for, hvordan egen ledelsesadfærd påvirker det psykiske arbejdsmiljø.
- 100 % af deltagerne i Århus og København mener, at modulet i høj eller nogen grad har bidraget med viden og værktøjer til at forebygge og håndtere udfordringer i det psykiske arbejdsmiljø i enheden/teamet.
- hhv. 90 % og 94 % af deltagerne i Århus og København mener, at modulet i høj eller nogen grad har bidraget til viden og handlekompetencer til at skabe bedre balance mellem ressourcer og opgaver for dig selv og for andre. 10 % af deltagerne i Århus og 6 % i København vurderer, at dette i mindre grad er tilfældet.
- hhv. 91 % og 94 % af deltagerne i Århus og København mener, at modulet i høj eller nogen grad har givet dem viden til at involvere tillidsvalgte, medarbejdere, teamet, egen leder og de eksiste-

rende hjælpesystemer i organisationen i processen med at skabe bedre balance mellem ressourcer og opgaver. 10 % af deltagerne i Århus og 6 % i København vurderer, at dette i mindre grad er tilfældet.

De kvantitative data viser altså, at læringsudbyttet på modul 2 har været meget positivt. Deltagerne fremhæver i fritekstbesvarelserne til spørgeskemaundersøgelsen, at vekselvirkningen mellem oplæg, refleksion og gruppedrøftelser samt undervisernes engagement som elementer, der har fungeret særligt godt. Enkelte af deltagerne fremhæver et ønske om et bedre litteraturoverblik samt forslag til uddybende litteratur, som man kan orientere sig i, hvis man ikke på forhånd har kendskab til de teorier, som arbejdes med på modulet.

## Eksempler på deltagernes vurderinger af Modul 2

### Hvis du ser på modulet samlet set – er der så noget, du vil fremhæve, som har fungeret særligt godt?

*”Jeg har virkelig haft en god aha oplevelse i dag - og er fuld af energi til at skabe endnu bedre trivsel i mit afsnit”*

*”Gode levende undervisere og fin vekslen mellem teori og drøftelser”*

*”Jeg synes, det fungerer godt med to undervisere, som underbygger hinandens oplæg. Jeg synes, det er rigtigt brugbart at modeller osv. er så konkrete at man kan gå direkte ”hjem” og sætte dem i anvendelse”*

### Hvis du ser på modulet samlet set - er der så noget, du vil fremhæve, som har fungeret mindre godt?

*”Måske mere litteratur for at få uddybet teori. Det antages, at man som deltager er helt inde i gængse teorier; fx IGLO osv.”*

*”Ville gerne have haft en undervisnings mappe - synes det er lidt rodet at modtage slids, links og mine egne notater”*

*”Det kan være svært at få læring ud af de små sekvenser, hvor vi talte med de andre kursister. Det er jo ømtålelige emner, og der skal noget mere tid til at kunne komme tættere på en egentlig læring” (spørgeskemaundersøgelse efter Modul 2)*

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse efter Modul 3

### 3.6.2 Deltagerne har fået en øget bevidsthed omkring eget psykiske arbejdsmiljø

I interviewundersøgelsen udtrykkes der generelt en stor begejstring for modul 2 blandt deltagerne, hvor fokus var på dem som ledere. Den øgede bevidsthed på eget psykiske arbejdsmiljø har været fremhævet som særligt værdifuld af flere af deltagerne:



Jeg synes, at Modul 2 var helt fantastisk, hvor man havde om krydspres og krydsfelt, og hvordan vi som ledere passer på os selv. Det synes jeg er et vigtigt værktøj, som jeg kan bruge. Hvis man ikke passer på sig selv, kan man ikke være en god leder, og man kan heller ikke lede arbejdsmiljøet, hvis man ikke er bevidst om sig selv.

Deltager

Analysen af de kvalitative data viser, at deltagerne har fået styrket deres selvindsigt og forståelse for, hvordan egen ledelsesadfærd påvirker det psykiske arbejdsmiljø. Et eksempel på dette er en deltager, der beskriver, hvordan modulet har bidraget til en øget bevidsthed om, at hvis hun som leder skal kunne holde til jobbet i længden, så er det nødvendigt at passe på sit eget psykiske arbejdsmiljø. Flere af deltagerne beskriver i samme forbindelse, at man som leder har et stort fokus på sine medarbejders trivsel, men hvis ikke man stiller de samme krav til sig selv, kan det få negative konsekvenser som fx udbrændthed. En underviser formulerer det på denne måde:



Det giver også rigtig god mening for lederne, og det har de også brug for at kunne se den sammenhæng, og de har også brug for, at der bliver givet opmærksomhed på deres psykiske arbejdsmiljø, fordi det har der ikke været i mange år. Det trænger de til.

Underviser

Underviseren oplever, at deltagerne har en stor længsel efter netop dette emne om eget psykiske arbejdsmiljø og dets betydning for sin ledelse, og både hun og flere deltagere vurderer, at dette med fordel kunne fylde endnu mere på uddannelsen. Dette vender vi tilbage til i kapitel 4 vedrørende uddannelsens opbygning.

### **3.6.3 Deltagerne har fået værktøjer til at forebygge og håndtere udfordringer i det psykiske arbejdsmiljø**

EVA vurderer, at læringsudbyttet har haft relevans for deltagernes praksis. Der fremhæves i interviewundersøgelsen, at deltagerne oplever, at Modul 2 har givet dem håndgribelige værktøjer både i forhold til at forebygge og håndtere udfordringer i det psykiske arbejdsmiljø. Et eksempel herpå er en deltager, der fortæller, at hun ser frem til at videreformidle den viden, hun har fået omkring håndtering af krydspres samt følelsen af utilstrækkelighed, og hvordan dette kan påvirke det psykiske arbejdsmiljø. Særligt 'stress-trappen' fremhæves af både deltagere og undervisere som et fordelagtigt værktøj til at identificere udfordringer samt fastholde egen balance mellem ressourcer og opgaver, som også er et specifikt læringsmål på modulet. Værktøjer, som fx stress-trappen, har enkelte af deltagerne afprøvet i egen praksis i forbindelse med inddragelsen af relevante personer fra egen organisation

## 4 Uddannelsens opbygning og rammer

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

Uddannelsen er designet til at kombinere teoretisk viden med konkrete redskaber og praksisnær forankring af denne viden i forhold til lederens opgave med at udvikle velfungerende psykiske arbejdsmiljøer i praksis. Som beskrevet i afsnit 2.3 skiftes der på uddannelsen mellem undervisningsmoduler, netværksmøder samt hjemmearbejde, hvor deltagerne arbejder med udviklingsplaner. Undervisningen er opdelt i de tre moduler, hvor der på hvert modul er en afveksling mellem oplæg af viden, metoder, redskaber samt refleksion og øvelser i forhold til dette. Der har været to undervisere fra LEAD, som i fællesskab har varetaget modul 1 og 3 og netværksmøderne. På Modul 2 var en af disse tilstede sammen med en gæsteunderviser.

Evalueringen viser, at deltagerne generelt set vurderer uddannelsens opbygning og rammer positivt. Deltagerne mener, at uddannelsen er godt planlagt og gennemtænkt, og der er et godt samspil mellem moduler, netværksmøder og arbejdet med udviklingsplaner. Evalueringen viser også, at afgrænsningen af målgruppen har været hensigtsmæssig.

Modulerne opleves dog som indholdsmæssigt meget kompakte og nogle informanter ville foretrække længere tid mellem modulerne og netværksmøderne med henblik på at øge muligheden for at koble læring og praksis gennem at anvende det lærte i praksis. Evalueringen peger derfor på, at der kan være et forbedringspotentiale i forhold til varigheden mellem både moduler og netværksmøder.

I forhold til tilrettelæggelsesformen peger informanterne særlig på de fordele, som det giver at mødes fysisk i forhold til at mødes virtuelt. Det gælder i forhold til netværksmøderne særligt i forhold til det første møde. Dette forudsætter selvsagt, at de fysiske lokaliteter er velegnede, hvilket ikke i alle tilfælde har været tilfældet.

Endelig er det EVA's vurdering, at det kan være relevant at overveje sammenhængen mellem ULPA og det formelle VEU-system, herunder med hensyn til niveau og ECTS og med særligt henblik på muligheden for at ULPA kunne give merit fx i forhold til Diplomuddannelse i Ledelse.

### 4.1 Godt samspil mellem moduler, netværksmøder og udviklingsplaner

I interviewundersøgelsen beskriver underviserne, at de har haft et stort fokus på uddannelsens struktur med særligt henblik på rækkefølgen og samspillet mellem de tre moduler. I forbindelse med uddannelsens afslutning evaluerede underviserne dette med henblik på eventuel justering og optimering. Et eksempel på en overvejelse hos underviserne vedrørende samspillet mellem modulerne er, at det er muligt i højere grad at forbinde Modul 1 og 2 og ”lægge snittet” anderledes.



Både det kvantitative og kvalitative datasæt peger på, at uddannelsens struktur generelt set har været velfungerende, og at både deltagere og undervisere oplever, at der har været synergi imellem hhv. moduler og netværksmøder. En underviser beskriver dette:



Det er klart i vekselvirkningen mellem modulerne og netværksgruppemøderne, hvor de bliver meget mere handlingsorienterede. Det er der magien opstår.

Underviser

Samme oplevelse ses også hos deltagerne, der i interviewundersøgelsen beskriver kombinationen af undervisning og netværksmøder positivt, da det giver mulighed for, at flere nuancer inddrages, og at den erfaring, som deltagerne sidder med, udnyttes og bringer læring samt refleksion med sig.

Når EVA har spurgt ind til undervisernes intentioner bag uddannelsens struktur, er det særligt arbejdet med udviklingsplanen – her kaldet hjemmeopgaven –, der fremhæves. En underviser fortæller:



Forløbet er opbygget med tre modul-dage og mellem modul-dagene er der en hjemmeopgave. Altså gå hjem og sæt det på dagsordenen og fokuser på det, du synes er særligt relevant at snakke om hos jer, så du ikke tager det hele med tilbage og hælder ud på gulvet i organisationen, men hvad er det egentlig, der er mest centralt for os at bringe i spil, og hvem skal jeg snakke med, og hvordan får jeg sat den dialog i gang.

Underviser

Ovenstående citat peger på, at arbejdet med udviklingsplanerne imellem modulerne er gennemtænkt af underviserne i forhold til at bringe læring fra undervisningen tættere på praksis. Dog forholder en anden underviser sig til, hvorvidt det er hensigtsmæssigt, at involveringen af relevante personer fra egen organisation foretages forud for uddannelsen start. Hun beskriver:



Man beder dem jo lidt om at åbne et bal, hvor de endnu ikke har hørt musikken eller lært de nye dansetrin. Det er måske en ting, jeg er nysgerrig på at høre, om det ligger på det rigtige tidspunkt, eller om de befinder sig i en situation, hvor der kan være store forventninger fra TR eller AMR, end der reelt er mulighed for at realisere. Ikke bare på grund af uddannelsen, men på grund af, at lederne ikke har den største indflydelse i organisationen. [...] Måske hellere vente lidt med det til, at de har fået lidt mere et sprog og føler sig mere trygge og sikre i at tage den samtale.

Underviser

EVA betragter dette som en relevant refleksion, og når der i interviewundersøgelsen spørges ind til denne del af strukturen, vurderer deltagerne umiddelbart, at inddragelsen af relevante personer fra egen organisation forud for uddannelsens start er hensigtsmæssigt – såfremt dialogen fortsættes gennem uddannelsens forløb.

## 4.2 Delte meninger om uddannelsens varighed

I interviewundersøgelsen peger underviserne på den ene side på, at en varighed på tre dage er passende i forhold til at skulle tilpasse forløbet til deltageres kalendere. På den anden side oplever alle tre undervisere, at de med fordel vil kunne bruge mere tid til at udfolde indholdet fra modulerne. Fx gennem moduler af to dages varighed eller ”opfølgende masterclasses” med henblik på, at gøre uddannelsen mindre komprimeret, hvilket underviserne er opmærksomme på har været mange af deltageres oplevelse.

I interviewundersøgelsen beskriver en stor del deltagere tilsvarende på den ene side en stor tilfredshed ved at blive præsenteret for en masse ny viden. På den anden side er der et ønske om at have mere tid til at arbejde med stoffet. Analysen af det kvalitative data peger på, at særligt indholdet fra Modul 2 vedrørende lederens eget psykiske arbejdsmiljø med fordel kunne fylde mere på uddannelsen.

Endvidere peger de kvalitative data på, at der kan være et forbedringspotentiale i forhold til varigheden mellem både moduler og netværksmøder. Mange informanter fremhæver således, at de oplevede ikke at have nok tid til at arbejde med at forbinde læringen fra undervisningen til egen praksis og til at arbejde med udviklingsplanerne. En deltager beskriver følgende:



[...] jeg kunne godt ønske mig, at der havde været lidt mere tid mellem modulerne for bedre at kunne få sat de ting i spil. Når der er kort tid, kan det faktisk være svært at nå at komme helt i mål med at gå hjem og lave noget og komme tilbage med noget nyt.

Deltager

I interviewundersøgelsen reflekterer underviserne ligeledes over denne udfordring, hvor en beskriver det som en balance mellem at holde deltagerne til ilden og at give plads til at sætte det lærte i perspektiv.

### 4.3 Målgruppen for uddannelsen er velafgrænset

Evalueringen peger på, at afgrænsningen af *målgruppen* til regionale og kommunale ledere med personaleansvar har været hensigtsmæssig. Når vi i interviewundersøgelsen har spurgt ind til, hvorvidt gruppens homogenitet er blevet oplevet som hensigtsmæssig i forhold til den didaktiske tilrettelæggelse af undervisningen samt facilitering af netværksmøder, er der overordnet set især tale om positive vurderinger. Det generelle billede er, at deltagerne oplever det som fordelagtigt at sparre med andre ledere, som ikke nødvendigvis varetager de samme kerneopgaver, sidder i samme type organisation eller har samme anciennitet som dem selv.

Som tidligere nævnt, oplever nogle deltagere dog, at forskellen på ledererfaring kan have negativ indflydelse på den enkeltes læringsudbytte, hvis den er for stor. Dette gjorde sig især gældende på Modul 1.

### 4.4 De fysiske rammer for uddannelsen kan have betydning for læringsudbyttet

Deltageres udbytte af undervisningen påvirkes også af de fysiske rammer og af de mere praktiske elementer i uddannelsen. Fx blev det påpeget i både interviewundersøgelsen og i fritekstbesvarelser i spørgeskemaundersøgelsen, at der var en udfordring med lokaliteten for det første modul i København. Deltagerne har beskrevet, at dagen var påvirket af en del støjgener, som i høj grad udfordrede læringsrummet. Der blev dog rettet op på dette i de efterfølgende moduler.

### 4.5 Fysiske møder foretrækkes – hvis det er muligt

To ud af tre netværksmøder har været faciliteret *online*. Dette er der delte meninger om blandt deltagerne. De fleste af informanterne fra interviewundersøgelsen havde ønsket, at alle tre netværksmøder havde været med fysisk tilstedeværelse. Andre oplever, at det har været fint. Vigtigt for alle

informanterne var dog, at det første netværksmøde var med fysisk tilstedeværelse med henblik på at skabe gode, trygge relationer mellem deltagerne.

## 4.6 Det kan overvejes, at gøre uddannelsen meritgivende

En overvejelse der blev belyst i interviewundersøgelsen, var uddannelsens sammenhæng med det øvrige uddannelsessystem med særligt henblik på, om man fx kunne se den som et modul eller en del af et modul i fx diplomuddannelse i ledelse. En underviser formulerer det på denne måde:



[Der var en deltager, der spurgte] om man kunne designe uddannelsen, så den kunne være ECTS- eller meritgivende. Vi er selvfølgelig åbne for det, men det er jo en administrativ øvelse at få designet en uddannelse, så den lever op til nogle af de krav, der ligger til at få krav og ECTS-point, men vi er da klart åbne overfor at gøre det. Jeg har tidligere stået med tilvalgsmoduler på Diplom i Ledelse, og jeg tænker relativt nemt, at man ville kunne gøre det her til et valgmodul på diplom. Det må I meget gerne tage med. Det er jo også en gevinst for os, hvis det her er noget, der kan indgå i en diplom.

Underviser

Det er EVA's vurdering, at det er en relevant at overveje, hvordan ULPA hænger sammen med og/eller ville kunne hænge sammen med det formelle VEU-system. En sådan tydeliggørelse af sammenhængen, herunder med hensyn til niveau og ECTS, ville måske kunne gøre uddannelsen endnu mere attraktiv. Ligesom det kunne tænkes, at der kunne være faglige synergieffekter ved at tænke ULPA sammen med fx Diplomuddannelse i Ledelse.

## 5 Undervisningens tilrettelæggelse

Dette afsluttende kapitel går i dybden med den undervisningsmæssige tilrettelæggelse af ULPA. Det drejer sig om arbejdsformer, den anvendte litteratur, balancen mellem teori og praksis, praksisnærhed, deltagernes interaktion med underviserne og med hinanden samt deltagernes oplevelse af netværksmøderne og arbejdet med de personlige udviklingsplaner.

Kapitlet svarer primært på evalueringens andet hovedspørgsmål om, hvilke forbedringspotentialer der er for selve uddannelsen.

Evalueringen viser, at deltagerne generelt set er meget tilfredse med de arbejdsformer, der anvendes i undervisningen og den anvendte litteratur. Dog efterspørger nogle af deltagerne et bedre overblik over materialer. Deltagerne vurderer også, at der er god balance mellem teori og praksis på modulerne. Der er en bred enighed blandt deltagerne om, at viden fra modulerne ikke er vanskelig at omsætte til egen praksis, når man som deltager fokuserer mest på det, som har størst relevans for egen ledelsespraksis.

Undervisere opleves som engagerede og undervisningen har understøttet deltagernes læring. Stort set alle deltagere har arbejdet med udviklingsplanerne med et godt udbytte, og det fremhæves som positivt at skulle inddrage relevante personer fra egen organisation. Dog reflekteres der over, hvorvidt udviklingsplanerne er for komplekse og med fordel kan forsimples.

### 5.1 De tre moduler

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

#### 5.1.1 Arbejdsformer

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

Som det fremgår af tabellen, fordeler en stor andel besvarelser sig på svarkategorierne ”I høj grad” eller ”I nogen grad”, både i Århus og i København. Med andre ord er der høj tilfredshed med arbejdsformerne på alle tre moduler i forhold til at understøtte deltagernes læring. Deltagerne i Århus vurderer, at Modul 1 er det modul, hvor arbejdsformerne bedst har understøttet læringen, mens deltagerne i København vurderer, at dette var tilfældet på Modul 2.

TABEL 5.1

## Respondenternes vurderinger af arbejdsformerne i de tre moduler

I hvilken grad har de anvendte arbejdsformer understøttet din læring på modulet?	Sted	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke
Modul 1	Århus (n = 22)	73 %	27 %	0 %	0 %	0 %
	København (n = 23)	35 %	52 %	13 %	0 %	0 %
Modul 2	Århus (n = 21)	57 %	43 %	0 %	0 %	0 %
	København (n = 16)	63 %	31 %	6 %	0 %	0 %
Modul 3	Århus (n = 19)	63 %	37 %	8 %	0 %	8 %
	København (n = 11)	46 %	55 %	0 %	0 %	0 %

Note: Spørgeskemaundersøgelser til deltagerne besvaret i slutningen af modulerne.

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

### 5.1.2 Den anvendte litteratur

Der har generelt været en positiv feedback på den litteratur, som deltagerne har brugt på ULPA. Der er ingen af de interviewede deltagere, der mener, at der var for meget litteratur, eller at litteraturen har været for svær. Deltagerne oplever litteraturen som relevant, og understreger vigtigheden i, at den er tilgængelig i god tid før modulet.

Dog udtrykker enkelte deltagere et ønske om et større overblik i forhold til materialer. Dette kunne eksempelvis være i form af en litteraturliste, hvor der skelnes mellem litteratur, der forventes, at deltagerne har læst forud for modulet samt øvrig litteratur, som deltagerne kan anvende efter behov.



Måske kunne man inden uddannelsen have fået en litteraturliste med: ”Her vil I kunne finde mere, vi vil anbefale de her bøger, hvis I gerne vil læse mere, end det vi lige udleverer, eller hold jer til det her, hvis jeres tid er knap”. Det kunne man godt lige have bygget ovenpå, hvis vi var nogen, der gerne ville gøre noget ekstra.

Deltager

Desuden fremhæves det i interviewundersøgelsen af en deltager, at det vil være hensigtsmæssigt at samle litteraturen i en form for kompendium, hvor en oversigt over emner og materialer indgår.

### 5.1.3 Balancen mellem teori og praksis

Undervisningen på de enkelte moduler er opbygget på en måde, hvor der er god balance mellem teori og praksis. Teoridelen består typisk af faglige oplæg fra underviserne, hvor deltagerne præsenteres for central viden og forskning på området samt for centrale modeller og redskaber inden for temaet. Praksisdelen består af diverse refleksionsøvelser, analyser, gruppearbejde og summeøvelser, arbejde med konkrete cases, arbejde med den personlige udviklingsplan og så videre. En gennemgående underviser forklarer det som et "generelt princip", at der til hvert modul er 3-4 faglige oplæg, hvortil deltagerne reflekterer enten individuelt eller i grupper. Efter hvert modul opsamles der i plenum, hvor gruppedrøftelser eksempelvis deles. Hun uddyber:



Og så kan man sige, at vi helt grundlæggende kører efter action learning-tænkningen, at tænke ind i det med at have viden og tilbage til at prøve nogle ting af i praksis og gøre sig nogle erfaringer, mødes i netværksgruppe, snakke om det og så tilbage på et modul og bygge mere på...

Underviser

En anden underviser påpeger, at de arbejder ud fra, at oplæg maksimalt må vare en halv time. Underviseren beskriver dette som "et pædagogisk benspænd". Både det kvantitative og kvalitative datasæt peger på stor tilfredshed blandt deltagerne i forhold til at veksle mellem oplæg, refleksion og øvelser, da det har været medvirkende til at kunne omsætte læringen til konkrete handlinger i praksis.

### 5.1.4 Praksisnærhed

Centralt for ULPA er, at deltagerne kan forbinde læring fra uddannelsen med deres ledelsespraksis. En underviser beskriver dette således:



De arbejder i det hele taget gennemgående med at spejle deres egen virkelighed og praksis op imod det, vi taler om.

Underviser

Denne form for praksisnærhed, som underviserne har lagt op til, har været fremhævet som positivt af mange af deltagerne i interviewundersøgelsen. Et eksempel herpå er en deltager, der udtaler:



Jeg synes faktisk, at underviserne var rigtig gode til at inddrage os på uddannelsesdagene. De har spurgt ind til cases, om der er nogen, der har prøvet noget, og jeg synes faktisk, at de har prøvet at sætte vores erfaringer i spil i den teori, de har undervist i.

Deltager

Både i undervisningen på modulerne, netværksmøderne og særligt i arbejdet med udviklingsplanerne har underviserne fokus på, at forbinde læringen til praksis. Alle tre undervisere har stor erfaring med den offentlige sektor, og formår at hente eksempler hertil. En underviser beskriver dette på denne måde:



Vi prøver jo at komme med eksempler fra alle typer af arbejdspladser. Om man så sidder i forvaltningen eller står på en hospitalsgang eller sidder i en børnehave, eller hvad det nu er, man står med. Så vi prøver med vores eksempler at gøre det tydeligt for dem. Men selve oversættelsesarbejdet sker, når de sidder med handleplaner og tænker ind i deres egen kontekst i forhold til den opgave, de har sat sig for at arbejde med gennem det her forløb.

Underviser

Deltagerne beskriver ligeledes i interviewundersøgelsen, at de har kunnet bruge konkrete værktøjer fra uddannelsen i egen praksis. Flere af deltagerne giver konkrete eksempler på, hvornår de har afprøvet disse, og andre planlægger at gøre det. En deltager beskriver:



For mig har det handlet om at få metoder og værktøjer til, hvordan jeg kan gribe det an, når jeg støder på det her [udfordringer i det psykiske arbejdsmiljø]. Hvordan kan jeg så arbejde bedst med det? Hvilke modeller kan man hive fat i for at sikre, at man kommer hele vejen rundt?

Deltager

Der er en bred enighed blandt deltagerne om, at viden fra modulerne ikke er vanskelig at omsætte til egen praksis, når man som deltager fokuserer mest på det, som har størst relevans for egen ledelsespraksis.

### 5.1.5 Deltagernes interaktion med underviserne

De interviewede deltagere udtaler sig positivt om underviserne. Underviserne opfattes som specialister og anerkendte eksperter inden for psykisk arbejdsmiljø, ledelse, coaching og organisationsudvikling. De bidrager således med ekspertviden, præsentation af nyeste forskning på området samt faglige oplæg og faglig sparring inden for deres felt. De har tillige mange års erfaring med undervisning i psykisk arbejdsmiljø og/eller er involveret i forskning på deres specifikke område.

Interview med deltagerne tegner et billede af, at netop denne sammensætning af gennemgående undervisere og eksperter på området er noget af det, der har haft positiv betydning for deltagernes læringsudbytte. Det er i høj grad også eksperternes navn og erfaring, der fremhæves i både det interviewundersøgelsen og spørgeskemaundersøgelsen. Eksperterne kan være med til at skabe troværdighed, som en deltager også udtaler:



Jeg synes, at hun var en sindssygt god underviser. Hun er jo meget dedikeret til det om arbejdsmiljø og har også skrevet en del bøger.

Deltager

Det fremhæves også af deltagerne, at underviserne har været gode til at binde temaerne fra de forskellige moduler sammen, og beskriver deres kommunikation som ”tydelig og jordnær”. Derudover er det gennemgående, at deltagerne fremhæver, at underviserne komplimenterer hinanden godt i undervisningen, hvilket skaber en god dynamik i interaktionen. Det fremhæves desuden i interviewundersøgelsen af flere deltagere, at underviserne var gode til at tilpasse indholdet til deltagernes interesser og behov. Hun beskriver:



Jeg synes, at [to underviseres navne] var rigtig gode til at få snakket sammen indimellem, og sige, at vi kan springe ting over. Hele tiden tilrette, mens det stod der. Det var et meget stort plus, at de ikke var så slaviske. Vi kunne godt få en diskussion i gang, som ikke bare blev stoppet, fordi nu skal vi nå til noget andet. Det er selvfølgelig både godt og skidt, men jeg synes faktisk, at det fungerede rigtig godt. Hvis man så ser på slides, så er der nogle ting, de ikke havde med, fordi det havde valgt at springe over, fordi det andet optog os mere.

I forlængelse af ovenstående vedrørende at have det, der optager deltagerne, for øje, beskriver en underviser, at det er vigtigt at have ”respekt for inddragelse af deltagerne”:



Der ligger uendeligt meget erfaring i det lederrum, som vi går ind i. Så for mig er det også vigtigt i min undervisningsform at skabe et rum, tryghed og lyst men også en forventning om, at de deler helt lavpraktiske tips, konkrete tricks. Det er også noget, jeg tit inviterer til.

Underviser

For underviseren er det vigtigt at bevæge sig udover ”det konkrete redskabsniveau” og fokusere på drøftelser af det, der kan være svært at tale om. Hun lægger derfor stor vægt på, at skabe et læringsrum, der ikke er præget af, at man skal være politisk korrekt. Hun uddyber:



Det skal være et rum, hvor netop sårbarheden skal imødekommes ved at normalisere og spejle, at det også er en del af det at være leder og menneske. Som leder har man en opgave i at være bevidst omkring sine reaktioner, fordi man har et super vigtigt ansvar.

Underviser

Både det kvantitative og kvalitative datasæt peger på en god respons fra deltagerne på netop denne tilgang til undervisningen, hvor de oplevede at være i centrum.

Tabel 5.2 understreger, at interaktionen mellem undervisere og deltagere i høj grad har understøttet deltagerens læring.

**TABEL 5.2**

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

I hvilken grad har interaktionen mellem undervisere og deltagere understøttet din læring på modulet?	Sted	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke
Modul 1	Århus (n = 22)	86 %	14 %	0 %	0 %	0 %
	København (n = 23)	52 %	35 %	13 %	0 %	0 %
Modul 2	Århus (n = 21)	86 %	14 %	0 %	0 %	0 %
	København (n = 16)	88 %	13 %	0 %	0 %	0 %
Modul 3	Århus (n = 19)	84 %	16 %	0 %	0 %	0 %
	København (n = 16)	82 %	18 %	0 %	0 %	0 %

Note: Spørgeskemaundersøgelser til deltagerne besvaret i slutningen af modulerne.

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



Det fremgår dog også af tabellen, at andelen af deltagere i København, der har svaret ”I høj grad” i forbindelse med Modul 1, er lavere end andelen, der har svaret det tilsvarende for Modul 2 og 3. Med udgangspunkt i både det kvantitative og kvalitative datasæt, peger dette på, at det kan hænge sammen med de udfordringer, som deltagerne oplevede på grundstøtjener, som tidligere beskrevet.

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

## Deltagernes oplevelse af undervisernes engagement

*”Jeg synes, at det har været meget engagerede og gode undervisere, som har komplimenteret hinanden rigtig godt” (deltager i fokusgruppeinterview)*

*”Jeg synes, at underviserne har været rigtig dygtige, og de har komplementeret hinanden rigtig godt. De har været gode til at inddrage kursisterne.” (spørgeskemaundersøgelse efter Modul 1)*

*”Rigtig gode og levende undervisere” (spørgeskemaundersøgelse efter Modul 2)*

*”Der er en god dynamik mellem deltagerne og underviserne. Det er et trygt rum og alle kan bidrage til emnet og samtalerne” (spørgeskemaundersøgelse efter Modul 3)*

*”Man kan høre, at de virkelig har styr på det, de underviser i” (deltager i fokusgruppeinterview)*

### 5.1.6 Deltagernes interaktion med hinanden

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

TABEL 5.3

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

I hvilken grad har interaktionen mellem deltagerne understøttet din læring på modulet?	Sted	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke
Modul 1	Århus (n = 22)	73 %	23 %	6%	0 %	0 %
	København (n = 23)	39 %	30 %	30 %	0 %	0 %
Modul 2	Århus (n = 21)	81 %	19 %	0 %	0 %	0 %
	København (n = 16)	81 %	19 %	0 %	0 %	0 %
Modul 3	Århus (n = 19)	84 %	5 %	11 %	0 %	0 %
	København (n = 16)	73 %	9 %	18 %	0 %	0 %

Note: Spørgeskemaundersøgelser til deltagerne besvaret i slutningen af modulerne.

Som det fremgår af tabellen, fordeler de fleste svar sig enten i kategorien ”i høj grad” eller i kategorien ”i nogen grad”. Dette vidner om, at deltagerne generelt vurderer, at det sparringsrum, de har fået med hinanden på uddannelsen, har haft en positiv indflydelse i forhold til at understøtte deres læring. Dog er der på samme vis som i Tabel 5.2 en mindre andel af deltagerne i København, der har svaret ”i høj grad” eller ”i nogen grad” for Modul 1, hvor 30 % har svaret i mindre grad. Det er ikke muligt at give et klart svar på, hvorfor dette er tilfældet, men igen kan det hænge sammen med de udfordringer, der tidligere er nævnt med støjgener på modul 1 i København.

Udtalelser i interview og i de åbne svarkategorier i spørgeskemaundersøgelser efter hvert modul understreger også, at deltagerne har været glade for interaktionen med hinanden. Der er flere eksempler på dette. Fx fremhæves det af flere deltagere, at det har været velfungerende at være opdelt i grupper med nogenlunde samme mennesker under hele uddannelsen, da forløbet ikke er så langt. Andre fremhæver, at gruppearbejdet har været en god afveksling til oplæg, og har været medvirkende til at skabe god dynamik blandt deltagerne. Underviserne beskriver også en oplevelse af, at gruppearbejde har understøttet læringen på modulerne. Et eksempel herpå er følgende citat:



Så synes jeg faktisk, at de er gået super godt til gruppearbejde. De har været rigtig gode til at være disciplinerede, byde ind og dele med hinanden

Underviser

En anden underviser fremhæver også styrken ved gruppedrøftelser, og at de som undervisere hjælper deltagerne med at inspirere hinanden gennem deling af konkrete ledelsespraksisser og konkrete lederhandlinger. Hun uddyber:



De gør jo allerede rigtig meget i forhold til psykisk arbejdsmiljø, stress og trivsel. Så det er også med at hjælpe med at konkretisere det over for hinanden, så de også kan finde inspiration hos hinanden. Så det er ikke kun min viden, der skal konkretiseres. Det er også deres viden, der skal hjælpes til at konkretiseres.

Underviser

Særligt ved netværksmøderne har der fundet interaktion sted mellem deltagerne. Dette vil vi komme mere ind på i det følgende afsnit.

## 5.2 Netværksmøderne

Som beskrevet tidligere, har en vigtig del af ULPA været netværksmøderne. Dette er især med henblik på at give deltagerne mulighed for at arbejde konkret med det lærte fra modulerne og få sparring fra andre deltagere og fra underviserne i denne omsætningsproces. Det er også ved netværksmøderne, at deltagerne forholder sig til udviklingsplanerne og det videre arbejde med disse. Det første netværksmøde blev afholdt med fysisk fremmøde, hvorefter de følgende to har været afholdt online.

I forbindelse med afslutningen af uddannelsen er deltagerne blevet bedt om at vurdere netværksmødernes værdi i forhold til at forankre den viden, de har fået på modulerne. Resultatet ses i tabel 5.4 herunder.

TABEL 5.4

I hvilken grad respondenterne oplever, at netværksmøderne efter hvert modul har styrket deres læring og anvendelsen af det lærte i egen daglige ledelsespraksis

Sted	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke
Århus (n = 14)	71 %	29 %	0 %	0 %	0 %
København (n = 13)	31 %	46 %	8 %	0 %	15 %

Note: Spørgeskemaundersøgelser til deltagerne besvaret efter afslutningen af uddannelsen.

Tallene peger på, at respondenterne fra Århus i højere grad har oplevet, at netværksmøderne har styrket deres læring og anvendelsen af dette i deres daglige ledelsespraksis, idet 71 % har svaret "i høj grad" og 29 % "i nogen grad". Til sammenligning er det "kun" 31 % af respondenterne fra København, der har svaret i "høj grad", mens 46 % har svaret "i nogen grad". Hertil kommer, at 8 % i København har svaret "i mindre grad" og 15% "ved ikke".

Ser man i fritekstbesvarelserne samt i udtalelser fra de kvalitative interview er der ikke noget, der peger direkte på, hvorfor respondenterne i København vurderer netværksmøderne som mindre givende end deltagerne i Århus. Generelt set vurderes det, at netværksmøderne har været et godt sparringsrum for deltagerne. Dog er der, som tidligere nævnt, delte meninger til, hvorvidt netværksmøderne bør afholdes online.

Deltagerne oplever generelt netværksmøderne som trygge og godt faciliteret af underviserne. Flere af deltagerne oplever, at det har stor værdi at indgå i et sparringsrum med andre ledere. Et eksempel herpå er en deltager, der skriver i den åbne svarkategori i spørgeskemaundersøgelsen:



Jeg synes, man bliver meget bedre "klædt på", når man hører om andres virkeligheder og måder at arbejde på. Det giver én mange flere strenge at spille på, når man selv skal gribe forskellige problematikker an. Jeg synes, det giver mig meget både selv at skulle italesætte egen praksis samt at få feedback og inspiration fra andre.

Deltager

Som tidligere nævnt udgør deltagerne en forholdsvis bred målgruppe med forskellig anciennitet, forskellige opgaver og fra forskellige typer af organisationer. Denne forskellighed fremhæves ikke som en udfordring i forhold til netværksmøderne, men tværtimod som en fordel. En deltager beskriver det sådan her:



Så synes jeg, at det er fedt, at vi er forskellige. Vi har ikke den samme baggrund, og vi kommer fra så mange forskellige fagområder. Hvis man har nogle perspektiver, er det ligegyldigt, hvilket fagområde man kommer fra. Vi kan alle sammen nikke genkendende til det, fordi så begynder man ikke at sidde og have fokus på fagligheden kun - vi har fokus på ledelsen nu. Det synes jeg er fedt.

Deltager

I interviewundersøgelsen fortæller underviserne, at de sammensætter netværksgrupper på tværs af ledelsesniveau og funktion, og at det også er deres oplevelse, at det sætter ledelse af det psykiske arbejdsmiljø i fokus, og at deltagerne generelt set finder det inspirerende.

Ifølge deltagerne er netværksmøderne generelt præget af åbenhed og nysgerrighed på hinandens hverdage, og flere nævner, at det er interessant at høre om andres ledelsespraksis, der ikke nødvendigvis ligner ens egen – særligt gennem reflekterende teams. Desuden beskrives netværksmøderne som en del af uddannelsen, hvor de får chancen for at dykke ned i indholdet fra modulerne, sætte det i kontekst med egen praksis og få sparring samt feedback på det. En deltager uddyber:



Lige pludselig er du tvunget til at kigge ned i din egen andedam: Hvad er det, jeg vil bruge fra det her modul hos mig selv, og hvordan kan jeg bruge det?

Deltager

Nogle af deltagerne i interviewundersøgelsen er ikke afvisende overfor, at netværksgrupperne kunne fortsætte efter uddannelsens afslutning, hvor deltagerne selv tager initiativ og faciliterer dette på en online platform. Andre deltagere foreslår, at ULPA kunne have en form, hvor netværksmøderne kunne fortsætte i en rum tid efter modulernes afslutning:



Så skulle det være systematiseret på en måde, hvor man går ind i uddannelsen, men man går også ind i et år med netværk, hvor man mødes på uddannelsen, og så følger vi op fire gange efter i netværk.

Deltager

Andre deltagere oplevede mængden af netværksmøder som passende, og ønsker ikke at fortsætte i netværksgrupperne efter endt uddannelse.

Selvom de åbne spørgeskemabesvarelser og kvalitative interviews overvejende peger i retning af et godt udbytte af netværksmøderne, er der dog delte meninger til, hvorvidt netværksmøderne bør holdes online. Nogle deltagere var positive overfor, at to af netværksmøderne blev afholdt online – særligt af praktiske årsager med hensyn til transport. Dog fremhæves det af disse informanter, at det er vigtigt, at det første netværksmøde er med fysisk fremmøde for at skabe en god relation til de andre i netværksgruppen:



De ting, vi kommer ind og berører, er også en sårbarhed, og det er mennesker, man ikke kender i forvejen. Ikke at vi ikke har en fællesnævner, men så er der jo også lidt relation i det til at kunne se hinanden an.

Deltager

Der har været en mindre fremmøde ved de online netværksmøder – særligt det tredje. Dette fremhæver flere af deltagerne i både fritekstbesvarelser til spørgeskemaundersøgelsen samt i interviews. Dette medførte en følelse af, at der manglede perspektiver i dialogen.

## 5.3 Arbejdet med udviklingsplaner

Som tidligere beskrevet, har deltagerne på ULPA arbejdet med udviklingsplaner gennem uddannelsesforløbet. Jf. Tabel 3.1, hvor strukturen i forhold til arbejdet med udviklingsplanerne er beskrevet, skal deltagerne forud for uddannelsens start afstemme med relevante personer fra egen organisation, hvilket fokus vedkommende skal have gennem uddannelsesforløbet. Her drøftes spørgsmålene fra udviklingsplanerne, som illustreret nedenfor.

### INDIVIDUEL UDVIKLINGSPLAN

DRØFT MED EGEN LEDER OG TILLIDSVALGTE/MEDARBEJDERE:

Fokusområde: **Psykisk Arbejdsmiljø**

Hvilke faktorer i det psykiske arbejdsmiljø skal løftes, for at styrke trivsel og relationer, og derigennem lykkes med vores kerneopgave?	Hvad sker der i mit/vores område/afdeling, der påvirker det psykiske arbejdsmiljø – positivt såvel som negativt?
	På hvilken måde bliver det psykiske arbejdsmiljø påvirket – hvad sker der?
	Hvad skal løftes: Hvilket tema skal jeg som leder fokusere på gennem denne uddannelse, som vil gøre en positiv forskel for det psykiske arbejdsmiljø i mit/vores område/afdeling?

Kilde: Informationsmaterialer om ULPA, som EVA har fået tilsendt af parterne bag uddannelsen

### INDIVIDUEL UDVIKLINGSPLAN

DRØFT MED EGEN LEDER OG TILLIDSVALGTE/MEDARBEJDERE:

Fokusområde: **Mål for opgaveløsning**

Hvilke mål skal jeg som leder lykkes med ift. vores opgaveløsning, som indirekte eller direkte kan få betydning for vores psykiske arbejdsmiljø, det kommende halve-hele år?	Hvilke mål skal jeg som leder for mit/vores område/afdeling lykkes med ift. vores opgaveløsning, som kan have særlig betydning for vores psykiske arbejdsmiljø, det kommende halve-hele år?
	Hvordan vil disse mål kunne have betydning for vores psykiske arbejdsmiljø?
	Hvad skal jeg derfor være særligt opmærksom på i min ledelse af mit område/afdeling, mens vi arbejder med disse mål?

Kilde: Informationsmaterialer om ULPA, som EVA har fået tilsendt af parterne bag uddannelsen

Deltagerne skal bruge udviklingsplanerne til at identificere udviklingspunkter eller ledelsesdilemmaer og udfordringer i forhold til det psykiske arbejdsmiljø på deres arbejdsplads. Disse dilemmaer eller udfordringer kan de arbejde videre med ved hjælp af større eller mindre tiltag, hvor de bruger noget af det tillærte stof i praksis. På den måde skal udviklingsplanerne på lige fod med netværksmøderne udgøre et link, der forbinder teori og redskaber med ledernes daglige praksis. Dette fremgår både af interview med undervisere og af informationsmateriale, som EVA har fået tilsendt parterne bag uddannelsen.

I spørgeskemaundersøgelsen deltog deltagerne i hvilken grad de har arbejdet med udviklingsplanen i forhold til deres egen daglige ledelsespraksis. Svarene ses i tabel 5.5 nedenfor.

**TABEL 5.5**

### I hvilken grad respondenterne har arbejdet med udviklingsplanen i forhold til egen daglige ledelsespraksis

Sted	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke
Århus (n = 12)	42 %	42 %	17 %	0 %	0 %
København (n = 13)	39 %	39 %	15 %	8 %	0 %

Note: Spørgeskemaundersøgelse til deltagerne besvaret efter afslutningen af uddannelsen.

Som tabellen viser, har alle respondenter, på nær en (=8 %) fra København, i større eller mindre grad arbejdet med udviklingsplaner i forhold til deres egne daglige ledelsespraksisser. Hhv. 84 % og 78 % af respondenterne i Århus og København har svaret "i høj grad" eller "i nogen grad" til, at de har arbejdet med udviklingsplaner.

Interviewundersøgelsen giver en række eksempler på, at dette arbejde har været grebet forskelligt an. Fx fortæller en underviser:



Der tror jeg også, at det dels er op til den enkelte deltager, hvor meget man prioriterer selv, og hvor insisterende og god er man til at holde fast i sin udviklingsplan og være systematisk i at følge op på det. Der kan vi konstatere, når vi spørger dem i netværksgrupperne, at nogle af dem er temmelig systematiske og tager noter, referater, aftaler og konklusioner på de her møder. Hos andre er det mere en løs snak, de har haft uden meget tydelige indsatser.

Underviser

De fleste af de interviewede deltagere giver dog udtryk for, at de har arbejdet systematisk med deres udviklingsplaner under uddannelsesforløbet. Mens en enkelt informant beskrev, at vedkommendes arbejde med udviklingsplanerne primært var i form af en indre dialog med sig selv om, hvad vedkommende ønskede at få ud af uddannelsen.

Det generelle billede er dog, at arbejdet med udviklingsplanerne samlet set har været positivt og at der har været en god sammenhæng mellem udviklingsplanen og modulerne. En deltager skriver fx i fritekst i sin spørgeskemabesvarelse:



Hjemmeopgaven sætter undervisningen og netværk i en god sammenhæng.

Deltager

Dette understreges også i det kvalitative datasæt. Eksempelvis da EVA under interviewundersøgelsen spørger deltagerne, om arbejdet med udviklingsplanerne har gjort, at de har fået mere ud af uddannelsen, og om det har bidraget til at omsætte det lærte til egen praksis, svarer en deltager:



**Ja, man holder fast i tingene på en anden måde.**

Deltager

I interviewundersøgelsen fremhæves det særligt, at inddragelsen af relevante personer fra egen organisation har været positivt. At finde frem til et fokus forud for første modul opleves af flere som motiverende for at få et godt udbytte af uddannelsen.

Der er dog også deltagere, som fremhæver udfordringer forbundet med arbejdet med udviklingsplanerne. Eksempelvis beskriver en deltager i fritekstbesvarelsen til spørgeskemaundersøgelsen, at vedkommende oplevede det som ”meget ambitiøst” at skulle arbejde med udviklingsplanerne og foreslår, at man med fordel kunne forsimple materialet til kun en enkelt plan, man skal arbejde med. Samme deltager foreslår, at inddragelsen af relevante personer fra organisationen kunne gøres mere frit, hvor det er op til den enkelte deltager, hvor man ønsker at få kvalificeret sin plan – afhængigt af erfaringsniveau.

Udviklingsplanernes kompleksitet er også noget, som underviserne er opmærksomme på, og som de kan se forbedringspotentialer ved. Dette er noget, som de i arbejdsgruppen drøfter og ønsker at forsimple.

**Evaluering af Uddannelse i ledelse af psykisk arbejdsmiljø på det kommunale og regionale område**

© 2023 Danmarks Evalueringsinstitut

Citat med kildeangivelse er tilladt

Publikationen er kun udgivet i elektronisk form på: [www.eva.dk](http://www.eva.dk)

Foto: Scanpix

ISBN (www) 978-87-7182-670-8



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



**DANMARKS  
EVALUERINGSINSTITUT**

T 3555 0101  
E [eva@eva.dk](mailto:eva@eva.dk)  
H [www.eva.dk](http://www.eva.dk)