



EVALUERING AF PSYKOLOGISK TRYGHED FOR PERSONALE I LÆRINGS- OG BEHANDLINGSMILJØER

Kvalitativ afrapportering, september 2024



INDLEDNING

Indeværende rapport er den samlede eksterne slutevaluering af Psykologisk Tryghed for personale i lærings- og behandlingsmiljøer (herefter Psykologisk Tryghed), som er gennemført af Psykologerne på Torvet med bevilling fra Velliv Foreningen.

Evalueringen er gennemført af Ineva med følgende formål:

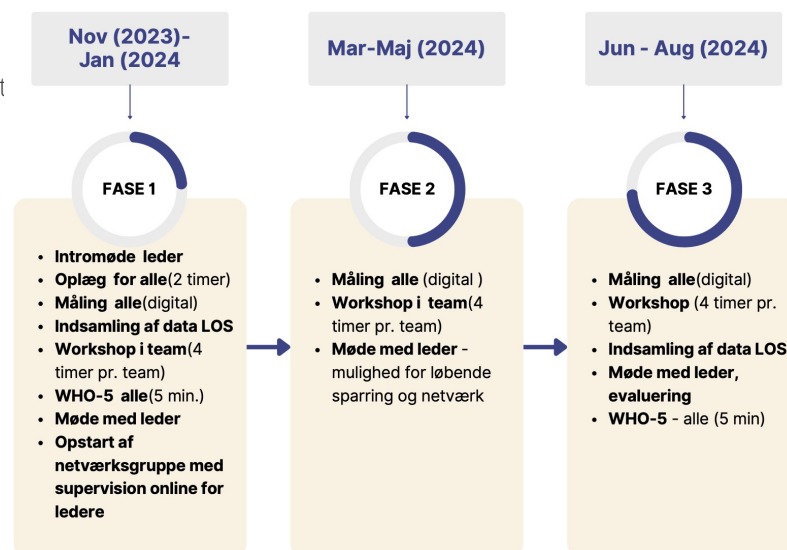
- At understøtte og bidrage til evaluering, der giver svar på hvorvidt og i hvilken grad den afprøvede metode ses at være velfungerende i den aktuelle branche til at opnå projektets mål. En del af dette er at sikre, at der skabes nuancerede forklaringer på hvad der virker for hvem under hvilke omstændigheder, så evalueringen i videst muligt omfang kan skabe læring til fremadrettede projekter med sammenlignelige ambitioner i branchen.
- At bidrage til løbende kvalificering af projektet, herunder med særligt fokus på anvendelse af de data, som indsamles i projektet.
- At opsamle erfaringer og pege på eventuelle forbedringspotentialer for fremtidig brug for metoden i projektet til både denne målgruppe og potentielt andre målgrupper, som er præget af risiko for højt sygefravær og udfordringer med rekruttering
- At etablere viden om de understøttende aktørers (LOS og Socialpædagogerne) incitament og motivation for at understøtte spredning af projektets erfaringer til andre relevante arbejdspladser

Projektet Psykologisk tryghed i lærings- og behandlingsmiljøer har som projekt været målrettet selvejende institutioner, og i alt 9 lærings- og behandlingsmiljøer* har deltaget i projektet, de fleste som samlet personalegruppe og enkelte opdelt i to teams. Projektets overordnede formål er at styrke den psykologiske tryghed på lærings- og behandlingsmiljøerne, og ikke mindst at styrke både ledelse og medarbejderes arbejde med dette gennem et fælles mindset og et fælles sprog om psykologisk tryghed. Projektet sigter mod en øget trives blandt både ledere og medarbejdere, og at dette afspejler sig i sygefraværet og i de behandlings- og læringsmiljøer som børn og unge er en del af.

Jf. forandringsteorien for projektet, har projektet arbejdet frem imod følgende forandringer:

- Ledelsen tager ejerskab som forandringsagent og understøtter den psykologisk tryghed i projektet og generelt. Dette viser sig konkret ved at ledelsen skaber rammer til arbejdet med psykologisk tryghed gennem prioritering af prøvehandlinger og rammer til arbejdet.
- Der er fælles motivation til at arbejde med psykologisk tryghed. Dette viser sig ved at:
 - Man er åben over for andres perspektiver
 - Man lytter til hinanden
 - Begreberne omkring psykologisk tryghed anvendes
- Konflikter er løst i medarbejdergruppen
- Der er fælles sprog om psykologisk tryghed i teamet
- Der er motivation for at fortsætte den systematiske måling af psykologisk tryghed

Projektet gennemføres i fire faser, hvor de tre knytter sig direkte til lærings- og behandlingsmiljøerne og den fjerde og sidst fokuserer på spredningen. Evalueringen knytter dermed an til de første tre faser, der her det indhold, der kan ses i modellen til højre .



*Der anvendes i denne evalueringsrapport 'lærings- og behandlingsmiljøer' som betegnende for de tilbud, der har været involveret i projektet. Dette for at forsimple kommunikationen og med erkendelse af, at der anvendes en række forskellige betegnelser på tværs af det private og offentlige.

OM PSYKOLOGISK TRYGHED FOR PERSONALE I LÆRINGS- OG BEHANDLINGS-MILJØER

VIGTIGE KONTEKSTER

Ved læsningen af denne rapport er det væsentligt at have konteksten omkring lærings- og behandlingsmiljøerne in mente – en kontekst der både ses i offentligt og privat regi. Det er arbejdspladser, der er præget af stor usikkerhed og ofte store omvæltninger i hverdagen. Dette viser sig eksempelvis i:

- kommunale beslutninger om visitation af borgere eller at borgere bliver trukket ud af tilbud
- modtage og hjælpe borgere med meget store udfordringer
- pressens og det omkringliggende samfunds (negative) fokus på området
- en oplevet presset økonomi
- udfordringer med at rekruttere og fastholde kvalificeret arbejdskraft

Det er altså arbejdspladser, der navigerer i nogle særlige rammer, som kan skifte hurtigt og med stor betydning både for arbejdspladsens rammevilkår og medarbejdernes arbejdsvilkår.

I 2023 gennemførte Statens Institut for Folkesundhed¹ en undersøgelse med fokus på at kortlægge den mentale sundhed for erhvervsaktive danskere. Her ses der på depression, angst, søvnproblematikker, mental sundhed generelt og stress. På alle disse parametre foruden selvrapporteret angst ligger Sociale institutioner i den private sektor blandt de to brancher, som er hårdest ramt. Når der arbejdes med denne branche, arbejder der altså med arbejdspladser, der forventeligt vil have både større og dybere udfordringer end mange andre arbejdspladser. Dette må dermed medtages i forventningen til, hvor langt et projekt som dette kan flytte de involverede lærings- og behandlingsmiljøer og hvilken forandring, der forventes at kunne etableres.

1) Statens Institut for Folkesundhed, SDU (2023): Udvikling i forekomsten af mental sundhed blandt erhvervsaktive i Danmark

OM EVALUERINGEN

Denne rapport indeholder perspektiver fra de kvalitative interviews, der er gennemført som en del af den eksterne evaluering. Foruden denne dataindsamling er der internt i projektet løbende indsamlet kvantitative data gennem The Fearless Organization Scan og WHO-5-målinger* på de involverende lærings- og behandlingsmiljøer. The Fearless Organization Scan er et digitalt værktøj, hvor medarbejderne besvarer en række spørgsmål, hvilket udløser en score i forhold til psykologisk trivsel både overordnet set og på en række specifikke parametre (Se PSI-målinger senere i rapporten)

Datagrundlaget for evalueringen er :

- 8 individuelle interviews med ledere af lærings- og behandlingsmiljøer involveret i projektet
- Internt indsamlede vurderinger blandt medarbejdere på den psykologiske tryghed gennem anvendelse af The Fearless organization scan
- Korte interviews med Landsorganisationen for sociale tilbud og Socialpædagogerne

*Det er besluttet ikke at anvende WHO-5 målingerne direkte i evalueringen, da der vurderes at være knyttet for store datamæssige usikkerheden til disse målinger.

Foruden den eksterne evaluering har LOS udarbejdet analysenotatet 'Afrapportering af observerede effekter i projekt om psykologisk tryghed'. Der konkluderes i notatet følgende:

I forbindelse med projektet "Psykologisk tryghed for personale i lærings- og behandlingsmiljøer" er der observeret en nedgang i sygefraværet hos deltagende børne- og ungehjem. Resultaterne indikerer, at børne- og ungehjemmenes arbejde med psykologisk tryghed har en positiv effekt på arbejdsmiljøet, hvilket kan føre til færre fraværdsdage, langtidssygemeldinger og opsigelser.

På grund af projektets korte tidsramme og begrænsede antal deltagere er det svært at isolere projektets effekt, og tilfældigheder og datakvaliteten kan have haft indvirkning på resultaterne. For mere valide data om virkninger kræves en længere projektperiode.

Styrket psykologisk tryghed

Evalueringen viser samlet set, at Psykologisk Tryghed som projekt er lykkedes med at opnå de opstillede mål i størstedelen af de involverede lærings- og behandlingsmiljøer. Der ses tydelige og konkrete forandringer i samarbejdet, og en oplevelse af en bedre samarbejdskultur og en styrket psykologisk tryghed hos de fleste lærings- og behandlingsmiljøer. Projektet har bidraget med en fælles opmærksomhed og et fælles sprog omkring arbejdsmiljøet og hvordan alle kan bidrage hertil.

De gennemførte workshops har bidraget til både vigtige snakke om det aktuelle samarbejde og den psykologiske tryghed, og har givet erfaringer for at tale om vanskelige emner på en god og konstruktiv måde. Det italesættes, at disse erfaringer bringes med videre, og flere ledere fortæller, at de oplever sig bedre klædt på til at tage opgaven med at understøtte det gode arbejdsmiljø i kraft af projektet. Særligt nye ledere har lært nyt om deres lederskab og har fået sat en klar retning, hvilket italesættes som meget positivt.

Stort spredningspotentiale under de rette omstændigheder

Det konkluderes dermed på baggrund af inddragelse af ledere gennem interviews, at de anvendte metoder og den anvendte tilgang i høj grad har potentiale til at skabe en positiv forandring også på andre lærings- og behandlingsmiljøer.

Evalueringen viser også, at der er en række kontekstuelle faktorer og forudsætninger, som har betydning for hvilken værdi der kan etableres. Her ses særligt, at motivationen for deltagelse fra særligt ledelse og i også medarbejdere har betydning for, hvor meget værdi der skabes. Det er altså en vigtig forudsætning, at der er motivation for at arbejde målrettet og bevidst med den psykologiske tryghed, ligesom det har stor betydning, at der er ledelsesmæssig fokus på arbejdet også mellem møder og workshops.

Derudover ses betydningen af graden af udfordringer ved igangsættelse af arbejdet. Det italesættes blandt lederne, at der kan være lærings- og behandlingsmiljøer, hvor udfordringerne er for massive til, at man har kræfter til denne type intervention og arbejde. Dette ses i nogen grad blandt de involverede, og der er en tendens til, at de der har fået mest ud af projektet ikke er dem, der har haft det tungeste udgangspunkt. Også i 'den anden ende' ses der lærings- og behandlingsmiljøer, hvor udgangspunkt har været godt. Her er oplevelsen positiv, men potentialet for forandring har ikke været stort, hvilket også ses i de forandringer, der er skabt.

Samlet set viser evaluering, at lærings- og behandlingsmiljøer der har udfordringer med arbejdsmiljøet og den psykologiske tryghed, og samtidig har motivation og åbenhed for at arbejde med det, er den gruppe der forventes at profitere mest af en spredning.

CENTRALE POINTER 1 af 3



Enkle og brugbare redskaber

Evalueringen viser, at projektets fokus samt anvendelse af enkle redskaber både undervejs i projektet og efterfølgende er understøttende. Først og fremmest forklares der om betydning af at have sat fokus på den psykologisk tryghed, hvilket på flere af de involverede lærings- og behandlingsmiljøer ikke har været tilfældet før. Det at have sat særligt fokus på netop dette emne, har både skabt konkrete forandringer og har etableret en naturlighed i at fokusere på samarbejde og psykologisk tryghed også fremadrettet, hvilket forklares som en vigtig forandring og af stor betydning.

Lederne refererer særligt til, at der undervejs i projektet har været et procesgreb med blik for 'hvad der skal fastholdes, hvad der skal afvikles og hvad teamet ønsker at blive bedre til', som en særdeles brugbar ramme til vigtige snakke. Værktøjet er enkelt, og heri ligger der en stor værdi, fordi strukturen rammesætter samtalerne, så der kan fokuseres på det centrale. Flere ledere forklarer, at de planlægger at bruge denne struktur til arbejdet med fokus på arbejdsmiljø og psykologisk tryghed fremadrettet.

Også det at have gennemført målinger i The Fearless Organization Scan har givet anledning til gode og vigtige drøftelser undervejs, og flere forklarer at de ønsker sig at forsætte med at følge den psykologiske tryghed i teamet.

Behov for facilitering

Det har ifølge de indragede ledere haft stor betydning for opnåelsen af den værdi, der er skabt gennem projektet, at det har været faciliteret og rammesat af Psykologerne på Torvet. Hos størstedelen af de involverede lærings- og behandlingsmiljøer fortælles der om meget kompetent facilitering, der på en respektfuld måde har guidet teamsene igennem de samtaler og opgaver, de sammen har skulle løse. Der er arbejdet i en fin balance mellem at køre efter planen og dermed nå igennem det ønskede materiale, og samtidig gribe de ting, der er opstået undervejs i personalegruppen.

Til spørgsmålet om, hvorvidt og i hvilken grad lederne med det rette materiale ville kunne have arbejdet med tematikkerne selv, svarer de fleste, at der er behov for ekstern processtøtte, ikke nødvendigvis i det omfang, som det har været tilfældet i projektet. Det forklares at være en sårbar situation, hvis lederen skal facilitere disse drøftelser, både fordi lederen er for tæt på udfordringerne, og fordi netop ledelsespositionen i sig selv kan have betydning. Dermed ses det samlet, at der er behov for igangsættelse af temaet med hjælp udefra, og at lederen derefter kan holde fokus ved lige ved hjælp af redskaber, at sætte temaet på dagsordenen til personalemøder og have fælles fokus med medarbejderne.

CENTRALE POINTER 2 af 3



Betydningsfulde afsæt for spredningen

Både Socialpædagogerne og LOS har bidraget til evalueringen med særligt fokus på afdækning af hvad der for dem er centralt i beslutningen om at bidrage til spredning. Her ses der er en række centrale forhold:

- **Relevans.** Det ses at være betydningsfuldt, at projektets fokus tematisk opleves som relevant hos de aktører, der har mulighed for at understøtte spredningen. Oplevelse af relevans bidrager til tydelig sammenhæng til det arbejde, der i forvejen sker hos brancheorganisationen/den faglige organisation og fremmer både mulighedsrummet for og ønsket om at bidrage til spredning af værktøjer og viden.
- **Lovende resultater.** Det har betydning for valget om at bidrage til spredningen, at viden og værktøjer er velafprøvede og viser gode resultater i sammenlignelige organisationer, som brancheorganisationen repræsenterer.
- **Enkle materialer.** At redskaberne og materialerne er enkle både at formidle og for organisationerne at gribe har stor betydning. Denne pointe knytter sig altså til pointe på forrige side om vigtigheden af enkelthed i materialerne.
- **Tydelig målgruppe og kommunikation.** Det er væsentligt, at de relevante målgrupper kan se sig selv og spejle sig i materialet, både på tværs af offentlige og private organisationer og i forhold til hvem der tiltænkes at gribe materialer (leder, medarbejdere eller arbejdsmiljøorganisation). Hvis materialet opleves som værende 'skævt' i forhold til brancheorganisationens/den faglige organisations medlemmer kommunikativt, vil dette være en hæmmende faktor for ønsket om at arbejde aktivt med spredningen. Det er dermed væsentligt, at hele målgruppen fremstår tydelig og bliver imødekommet kommunikativt.

CENTRALE POINTER 3 af 3



VÆRDIEN AF PSYKOLOGISK TRYGHED

Øget psykologisk tryghed

Psykologisk tryghed har sat fokus på arbejdsmiljøet igennem tematisk at arbejde med samarbejde, fællesskab, kommunikation og hvordan der generelt samarbejdes i teams og mellem ledere og medarbejdere. Det ses hos de fleste af de involverede lærings- og behandlingsmiljøer, at der er skabt stor værdi af projektet. Det forklares, at der er skabt et trygt rum, hvor det blev muligt at tale om og arbejde med nogle af de udfordringer, der var tilstede i medarbejdergruppen, og at det er lykkedes at skabe nye måder at arbejde på og kommunikere med hinanden. Et par af stederne forklares det, at der tidligere er forsøgt arbejdet med samarbejdet, men at det ikke har haft den store betydning, hvormed glæden over at dette projekt har flyttet noget er stor.

Lederne forklarer, at der er skabt et fælles fokus på den psykologiske tryghed, og det har muliggjort, at man kan tale om det også mellem workshops og efter. Nogle fortæller også om helt konkrete forandringer, herunder at stemningen til personalemøder har ændret sig, at der ikke længere tages kontakt til kolleger der ikke er på vagt, at der er mindre 'muggen' i krogene og at der generelt er mere faglig sparring og nysgerrighed frem for bebrejdelser og mistro. En leder fortæller om et personalemøde på følgende måde:

Det jeg oplevede i går til personalemødet, det var virkelig anderledes end før. Vi havde akut behov for mere personale om aftenen og natten, og det tog to minutter at få det løst. Jeg har ikke oplevet før, at vi løser det her i fællesskab. Før ville det have taget 100 år at finde en løsning. (leder)

En anden fortæller:

Det der med en åbenhed nu. Det der med at kunne rumme forskelligheder, var en af de første ting jeg lagde mærke til. De (medarbejderne, red.) havde svært ved at rumme hinanden før. Alle mennesker begår jo fejl, og de havde før en tendens til at bruge det negativt mod hinanden. Det er jo vigtigt, at det ikke er sådan, også i forhold til hvordan vi arbejder med børnene. (leder)

Både i disse eksempler og i andre refereres der altså til sammenhængen mellem kommunikationen og samarbejdet og den måde, der arbejdes med børnene. Det forklares, at projektet har tydeliggjort hvor vigtigt det er, at medarbejderne selv kan være forbilleder og lever op til det, som forventes at børnene i forhold til god kommunikation og at kunne rumme hinanden og hinandens forskelligheder. Afsmitningen af projektet på behandlingsmiljøet er ikke undersøgt direkte i evalueringen, men udtalelser og forklaringer på dette tyder på en positiv tendens på de lærings- og behandlingsmiljøer, hvor projektet har skabt øget psykologisk tryghed og bedre arbejdsmiljø.

PSI-MÅLINGER

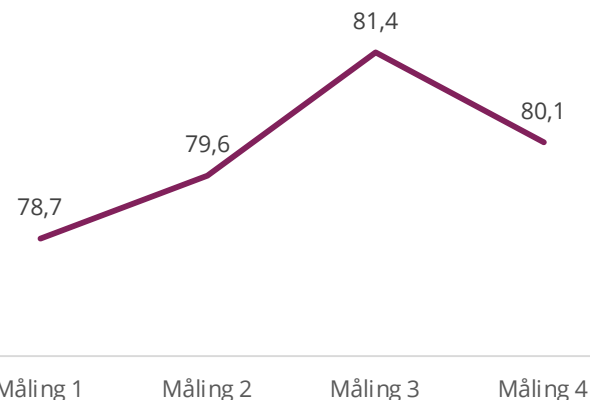
Der er fire gange i projektforløbet gennemført målinger af den Psykologisk tryghed gennem værktøjer The Fearless Organization Scan. De viste grafer er udtryk for gennemsnit af medarbejdernes besvarelser på tværs af de involverede lærings- og behandlingsmiljøer.

Som det ses er der fremgang på median PSI fra første til sidste måling, uanset at der er et lille fald mellem tredje og fjerde. Særligt ses der fremgang i Inklusion og diversitet, som i løbet af projektperioden tager et signifikant spring op. De øvrige temaer forandrer sig i løbet af projektperioden og lander enten lidt over (Teaming) eller lidt under (Holdning til risiko og fejl og Åbne samtaler) fra første til sidste måling.

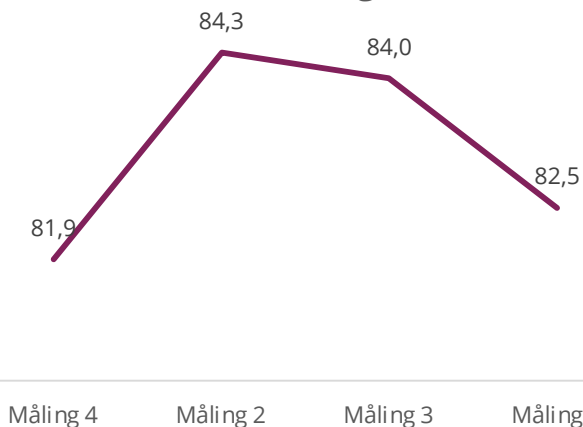
Det er væsentligt at understrege, at det fremstillede gennemsnit er udtryk for stor variation i de involverede lærings- og behandlingsmiljøer, både i forhold til udgangspunkt og progression undervejs. Der ses lokale udsving på helt op til gennemsnitligt 43, ligesom enkelte lærings- og behandlingsmiljøer har væsentlige fald deres PSI på op til gennemsnitligt -32.

Derudover noteres det, at måling 4 er gennemført lige efter en sommerferie, hvor projektet blev afsluttet lige før sommerferien. Der ses stor spredning i hvornår medarbejdere har besvaret, hvilket kan have betydning for besvarelserne. Flere fortæller i interviews, at de 'lige skal i gang igen', og en antagelse kan dermed være at sommerferiens anderledes struktur kan ses i målingen. Dette understreger behovet for løbende og vedvarende fokus på temaet for at kunne fastholde den gode udvikling, som lederne understreger i interviews.

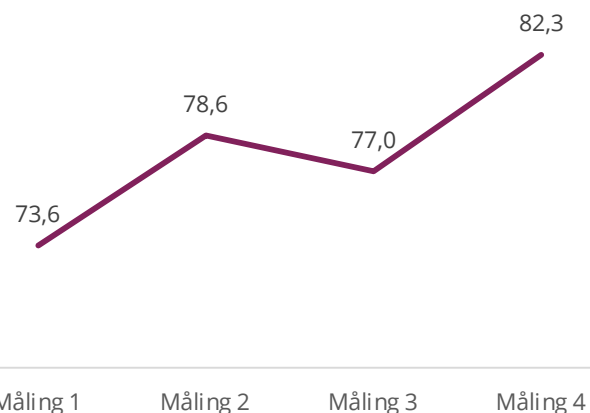
Median PSI



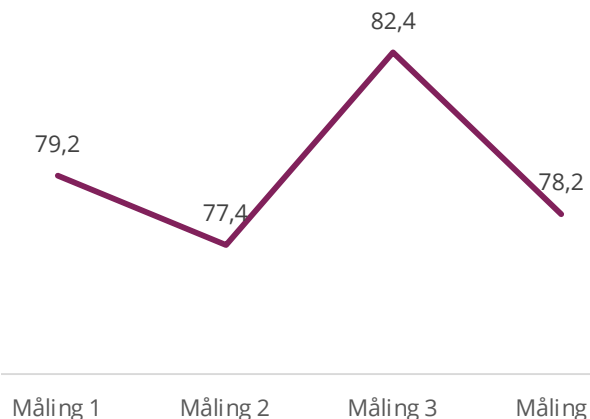
Teaming



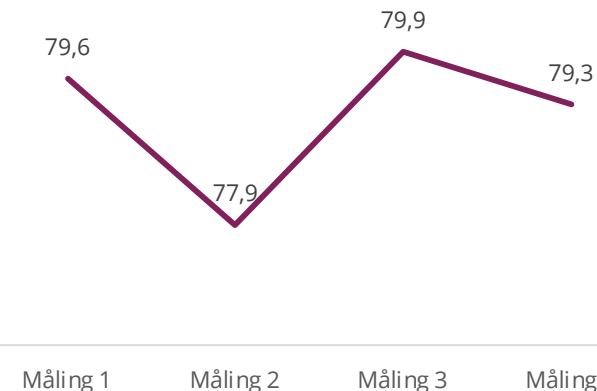
Inklusion og diversitet



Holdning til risiko og fejl



Åbne samtaler





FACILITERING OG LEDERSPARRING

Facilitering

Der er langt overvejende stor ros til Psykologerne på Torvet og den måde, workshops er blevet faciliteret. Der peges på, at der blev skabt et trygt rum, hvor der var plads til at tale og fokusere på det, der var brug for. Facilitator var ifølge en leder dygtigt til at 'spotte' det der var på spil i medarbejdergruppen, og at arbejde med det på en fin og konstruktiv måde. En leder siger:

Hun (facilitator, red.) var eminent til at skabe et trygt rum. Hun var meget omsorgsfuld og ordentlig. (leder)

Et enkelt sted udtrykker leder, at der på en af de gennemførte workshops opstod en situation, som hun oplevede var 'for tæt på' en medarbejder. Her peges på, at der er brug for større kendskab og en stærkere relation, før det for dem er ok at være i det så intime rum sammen. Dette perspektiv står i modsætning til de øvrige lærings- og behandlingsmiljøer, som netop peger på faciliteringen og de involverede personer som det helt rigtige for dem i ønsket om at skabe et og trygt rum, hvor det kunne lade sig gøre også at tale om sårbare og udfordrende emner.

Individuel ledersparring

Flere fortæller, at de har fået meget ud af den individuelle ledersparring. Særligt de nye ledere og de ledere som ikke har formelle lederuddannelser, har haft glæde og gavn af de særlige ledelsesrum. Både til at drøfte de udfordringer, der er oplevet i workshops, og til at drøfte egen ledelsesrolle og ledelsesstil. En leder fortæller:

Jeg blev som lidt ny leder bekræftet i nogle ting, så jeg er blevet mere selvsikker. Hvilken typer leder vil jeg gerne være. Hvad vægter jeg. (leder)

De individuelle ledersparring vurderes altså at have været understøttende for den samlede værdiskabelse.

Sparring på tværs af ledergrupper

Det har vist sig vanskeligt at mødes på tværs af lederne i de 9 involverede lærings- og behandlingsmiljøer, og flere fortæller, at de kun har deltaget en enkelt gang. For nogle har det ikke været et stort behov, og dermed heller ikke et stort afsavn, at det ikke er etableret i den grad, som det var tiltænkt. Andre giver udtryk for, at de ville ønske, at det havde fyldt mere. Dette er særligt ledere på små lærings- og behandlingsmiljøer, hvor man står mere alene med lederrollen og dermed generelt efterspørger og ønsker sig ledersparring. Dette i særlig grad i forbindelse med arbejdet med den psykologiske tryghed, som opleves som vigtigt og som et tema hvor der med fordel kan deles erfaringer på tværs.



ENKLE REDSKABER

Det at have sat fokus på den psykologiske tryghed og få skabt et fælles sprog om det, forklares overordnet set som det mest betydningsfulde. Samtidig bliver enkle redskaber, der er præsenteret undervejs i forløbet beskrives positivt blandt lederne, ikke mindst fordi de har skabt en fælles referenceramme og en mulighed for at arbejde videre også efter at projektet er afsluttet.

Lederne referer i interviews til de værktøjer og tilgange, de har fået mest ud af at bruge, og som de har taget med videre. Det handler både om eksempelvis redskaber som har rammesat at tale om både det, der går godt og det, man ønsker at udvikling og redskaber hvor der er skabt rum for at få øje på hinandens forskelligheder.

Flere nævner det i fællesskab at have udarbejdet principper for det gode arbejdsmiljø som et både simpelt og godt redskab, som både har givet anledning til gode snakke og ikke mindst er et fælles referencepunkt og noget at 'holde hinanden oppe på', hvilket opleves understøttende.

Derudover har flere ledere hæftet sig ved nogle af de faciliteringsgreb, der er blevet anvendt til workshops, og fortæller at de forventer at bruge dette i deres ledelse af eksempelvis personalemøder fremadrettet. Særligt det at arbejde bevidst med refleksionspause og at tage runder har ræsonneret med flere af lederne.

Der henvises til Velliv Foreningens hjemmeside vellivforeningen.dk for yderligere beskrivelse af de metoder og redskaber, der er anvendt og afprøvet i projektet, ligesom der her kan findes materialer fra andre projekter om psykologisk tryghed.

BETYDNING AF UDGANGSPUNKT

Ved igangsættelse af projektet blev der i fællesskab mellem projektteam og evaluator identificeret en række kontekstuelle faktorer, som der i fællesskab var antagelser om ville have betydning for projektets forløb og værdiskabelse. Altså eksempelvis var det antagelsen, at hvis 'medarbejdere er positive kulturbærere' jf. nedenfor ville dette forhold understøtte opnåelse af projektet målsætninger i positiv retning. Tematikkerne har været genstand for analyse, hvormed det nu kan siges noget om, hvad der reelt har vist sig betydningsfuldt for værdiskabelsen.

- **Medarbejderne er positive kulturbærere.** Dette er i evalueringen blevet bekræftet, at dette er betydningsfuldt, forstået på den måde, at der hvor medarbejdere har 'gået forrest' i workshops, har det haft positiv afsmittende effekt på resten af gruppen.
- **Loyalitet til den fælles retning.** Dette har vist sig i graden af motivation og følgeskab til ledelsens beslutning om deltagelse i projektet. Det ses tydeligt, at der hvor der ikke etableres følgeskab, har dette væsentlig betydning, hvilket udfoldes på næste side under afsnittet 'Skepsis som udgangspunkt'. Det er dermed bekræftet, at loyalitet for den fælles retning er betydningsfuldt for værdiskabelsen.
- **Ledelsesmæssigt opbakning til projektet.** Langt de fleste involverede lærings- og behandlingsmiljøer har ledelsen selv besluttet deltagelse, hvormed der har været stor motivation og lyst til projektet. Enkelte steder er det besluttet mere overordnet, og dette afspejler sig forskelligt. Evalueringen viser, at det har stor betydning, at ledelsen har og tager ejerskab til projektet både ved opstart og undervejs ved at fastholde fokus og følge op på aftaler og initiativer.
- **Grundfaglighed og metodestringens.** Det tilgængelige datamateriale er ikke tilstrækkeligt til at give dybdegående analyse af dette felt. Der ses dog nogle steder, at (nogle) medarbejdere går ind i projektet med tilbageholdenhed, og også tegner et mere 'rosenrødt' billede af virkeligheden, end den opleves af lederen. Dette kan måske kobles sammen med grundfagligheden og metodestringensen, det kan dog ikke entydigt konkluderes.

Derforuden var der antagelse om det at have TR/AMR i organisationen, at der bliver brugt supervision, hvordan teamstrukturen er og hvordan mødestrukturen fungerer ville have betydning. Disse forholds betydning kan ikke udledes på baggrund af evalueringens datagrundlag.

Evalueringen viser samlet set, at der er to kontekster, der har afgørende betydning for hvorvidt og i hvilken grad potentialet i projektet har løftet sig. Dette handler hhv. om **motivation for deltagelse** og graden af **udfordringer**, hvilket udfoldes på næste side.



Når der er høj psykologisk tryghed i forvejen

Et enkelt sted forklares det, at projektet ikke gjorde den store forskel, hvilket knyttes til, at lærings- og behandlingsmiljøet oplevede at have et godt arbejdsfællesskab og en høj psykologisk tryghed ved igangsættelse af projektet. Her oplevede medarbejderne i et vist omfang, at de skulle stille en præmis op om, at noget var udfordrende, for at kunne arbejde konstruktivt ind i projektet, hvilket for nogen blev oplevet som at 'lede efter hullerne i osten'. Ledelsen har her forsøgt at fokusere på, at der altid er noget, der kan være bedre og med dette afsæt få mest muligt ud af projektet.

Når udfordringerne er for store

Foruden at udfordringer kan være 'for små', ses det også at være en udfordring for opnåelse af værdien, hvis udfordringerne er for massive. Der ses ikke lærings- og behandlingsmiljøer i datamaterialet, der italesætter dette direkte om egen situation, men flere forklarer, at der er brug for et vist overskud for at kunne få gavn af projektet. Hvis driften er massivt udfordret eller der eksempelvis er personalemangel, er det altså ifølge lederne ikke oplagt, at igangsætte et projekt som dette.

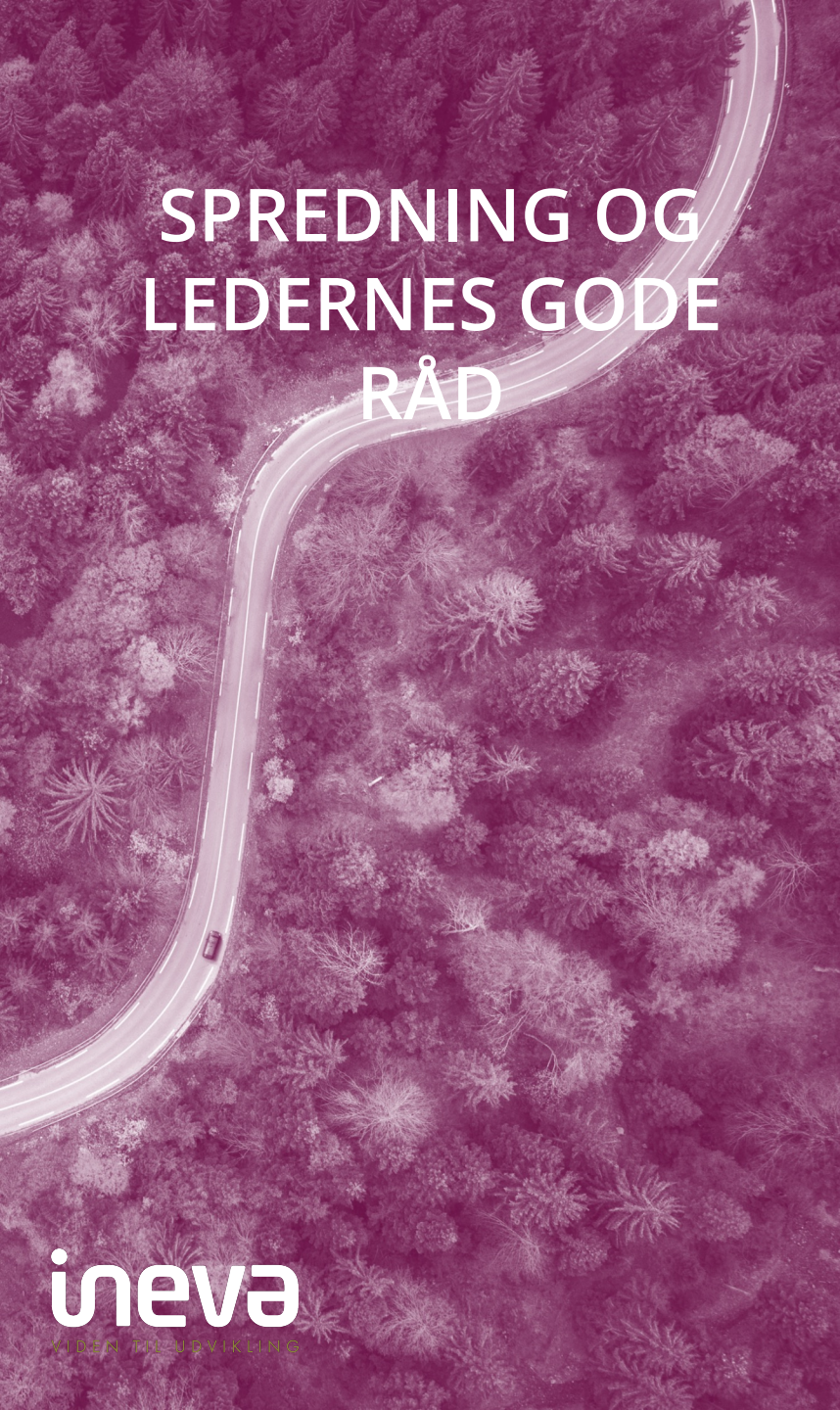
Skepsis som udgangspunkt

Hos en gruppe af lærings- og behandlingsmiljøerne forklares der af lederne, at en gruppe af medarbejderne i deres optik har udvist en vis eller en del skepsis ved opstarten af projektet. Skepsissen har, ifølge ledelsen, handlet om, hvad 'det nu skulle til for', ligesom der er udvist usikkerhed om temaerne og eksempelvis anonymiteten i de målinger, der løbende er blevet gennemført. De fleste steder er den skeptiske stemning vendt undervejs, hvilket i høj grad tilskrives faciliteringen og tålmodigheden der er udvist fra Psykologerne på Torvet. Enkelte steder har ledelsen også taget affære, og eksempelvis sagt til medarbejderne, at der er forventning om åbenhed og deltagelse, og at telefonerne bliver lagt væk, når der arbejdes i workshops. Dette har haft en effekt, men der ses mindre skabt værdi for de teams, hvor det der ikke fra starten har været klar motivation og åbenhed over for projektet.

Særligt et sted er det ikke lykkedes at få alle med. En leder fortæller:

Jeg har kun kæmpe stor ros tilovers for Psykologerne på Torvet. Det har jeg så til gengæld ikke for mine medarbejdere. ¾ har arbejdet positivt og den sidste ¼ har nærmest modarbejdet. Selvom det er et mindre antal, der har modarbejdet, så fyldte det helt vildt. Det kom meget til udtryk i sådan noget 'lad os nu se' og 'det gider jeg ikke'. Selvom man kunne gå fra en workshop opløftet, så var der dyb skepsis malet ud over det. (leder)

Der ses altså et paradoks i, at de medarbejdergrupper der tilgår deltagelse i projektet med størst lukkethed også i hvert fald i dette tilfælde ender med både selv at have begrænset værdi, og også 'smitter' til resten af organisationen. Her ses altså tilsyneladende en udviklingsmulighed i, hvordan også denne type medarbejdere kan få commitment og engagement i projektet. Eller der må arbejdes med erkendelse af, at der er brug for en vis åbenhed og motivation, for at potentiale for at indfri værdien er tilstede.



SPREDNING OG LEDERNES GODE RÅD

På baggrund af interviews med ledere i de involverede lærings- og behandlingsmiljøer er det vurderingen, at der er et stort spredningspotentiale på baggrund af erfaringerne i Psykologisk Tryghed. De enkle redskaber forklares at kunne være anvendelige bredt i branchen, og givetvis også i andre brancher. Som nævnt er det vurderingen fra de involverede ledere, at der er stor gevinst af en facilitering i større eller mindre omfang, for at få de bedste processer og dermed den største forandring. Flere understreger, at de ikke tidligere har haft tendens til at trække kompetencer og hjælp ind udefra, men at de på baggrund af projektet fremadrettet vil bruge sparring og facilitering udefra mere.

Alle ledere er i forbindelse med interviews blevet spurgt, hvilke råd til vil give til andre ledere, der ønsker at igangsætte arbejde med at styrke den psykologiske tryghed. Nedenstående er kondensering af disse pointer.

- **Etabler et trygt rum hvor der kan tales åbent.** Det råd der går mest igen er at etablere et trygt rum, hvor der kan tales åbent også om de svære ting. Alle skal have en oplevelse af, at det er ok at tale om alt, og at det bliver taget imod på en god og konstruktiv måde. Det forklares, at dette ikke er en nem ambition, og særligt i forhold til etableringen af dette nævner flere, at det er understøttende at have kompetencer udefra med i processen.
- **Spil hinanden gode.** I tråd med ovenstående, er det vigtigt at fokusere på hinandens styrker. At dialogen rammesættes, så der er fokus på forskellighederne og ikke mindst styrkerne i disse. Flere har undervejs i forløbet gode erfaringer med at forholde sig til forskellighederne i tilgangen til behandlings- og læringsarbejdet med de børn og unge, der bor på stedet netop med fokus på hinandens styrker.
- **Stil dig til rådighed som leder.** En del af projektet har været, at medarbejdere har givet feedback til lederen, hvilket er oplevet som meget givende. Det har skærpet fokus på vigtigheden af at stille sig forrest som leder og være forbillede for den type samarbejde og feedback, som ønskes understøttet. Flere fortæller at det er en svær og sårbar situation, men at det er en vigtig del af en kulturændring.
- **Gennemfør forventningsafstemning.** Arbejd med at lave tydelige forventningsafstemninger og kontrakter for forløbet, så der er klare aftaler der kan refereres tilbage til, hvis processen glider af sporet. Det styrker ejerskab for processen.
- **Etabler en fast struktur for arbejdet med arbejdsmiljø.** Det anbefales af flere ledere, at arbejdsmiljøet og den psykologiske tryghed bliver en fast del af personalemøderne, hvor de anvendte værktøjer og redskaber genbesøges og hvor der er åben drøftelse om hvordan arbejdet med at arbejde efter de fælles principper går.
- **Fasthold arbejdet.** En vigtig erkendelse er, at arbejdet ikke bliver færdigt, så der skal arbejdes vedvarende og løbende med arbejdsmiljøet.

SPREDNING SET FRA BRANCHE- AKTØRER

Landsorganisationen for sociale tilbud (LOS) og Socialpædagogerne har deltaget i projektets følgegruppe, og er vigtige aktører i forhold til den potentielle spredning af den viden og de værktøjer, projektet har resulteret i. Der er gennemført interviews med begge parter med særligt fokus på, hvad der er særligt væsentligt for dem i beslutningen om hvorvidt og i hvilken grad de indgår i arbejdet med spredning af projekter som dette. Derforuden har der været et naturligt fokus på arbejdet med netop spredningen og intentionerne og dette i forhold til Psykologisk tryghed for personale i lærings- og behandlingsmiljøer.

Høj relevans

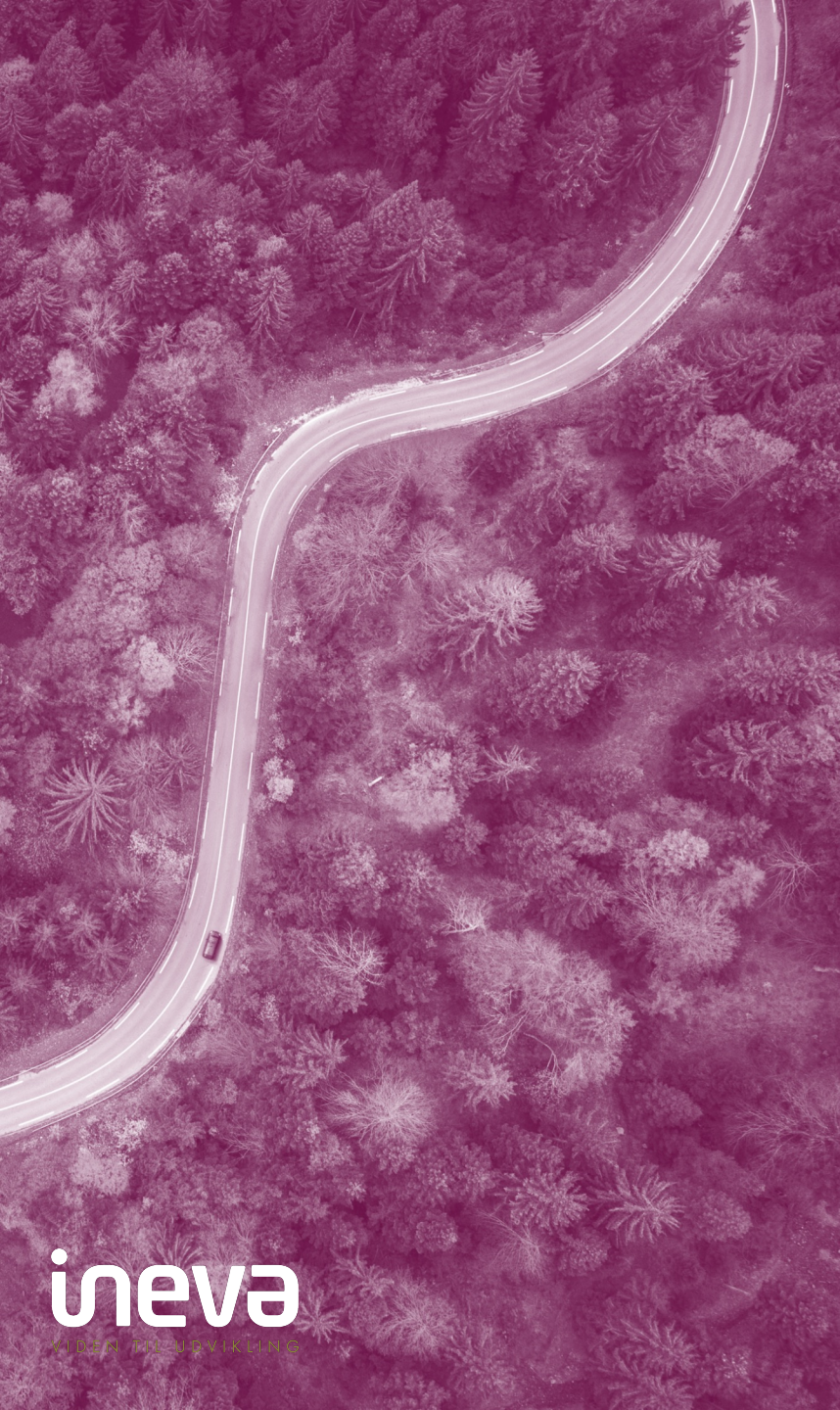
Begge aktører giver udtryk for, at projektets tematik og indhold har relevans for deres medlemmer. Den psykologiske tryghed er et tema, som optager både LOS og Socialpædagogerne, og særligt i LOS gives der tydeligt udtryk for, at temaet knytter godt an til det fokus på forebyggelse af forråelse, der allerede arbejdes målrettet med. Der er dermed grundlæggende ræsonans i forhold til projektets indhold og ambitionen i projektet, hvilket italesættes som en forudsætning for spredning til medlemmerne.

Planer for spredning

Særligt i LOS er der allerede arbejdet konkret med spredning af materialer og viden fra projektet, herunder er der delt invitation til den afsluttende konference for projektet i LOS' nyhedsbrev. I begge organisationer omtales det, at der er en række oplagte spredningskanaler ud til medlemmerne, som kan anvendes såfremt og i det omfang det opleves relevant og nyttigt for medlemmerne. Det være sig nyhedsbreve, faglige fora på hjemmesider, podcasts, artikler i fagblade, temaarrangementer, faglige årsmøder og den direkte dialog med medlemmerne.

I LOS gives der udtryk for, at projektets indhold og resultater er relevante i forbindelse med igangværende fokus på forebyggelse af forråelse. Tematikken forklares som vigtig, og givet at materialerne er lettilgængelige både formidlingsmæssigt og for lederne, ses der potentiale for at sprede materialerne. Det understreges af LOS og Socialpædagogerne, at der er en grundlæggende barriere i forhold til spredning og anbefaling til medlemmerne, idet afprøvningen i projektet har været både med en lille population og over en kort projektperiode. Derudover understreges det, at et stærkere medarbejderperspektiv i evalueringen ville have understøttet spredning- og forankringspotentialer.

Hos Socialpædagogerne peges der på vigtigheden af, at materialer fra projektet kommunikativt og indholdsmæssigt rammer deres virkelighed, hvor størstedelen af medlemmerne er ansat på det offentlige område, såfremt det skal spredes hos deres medlemmer. De understreger, at deres medlemmer skal kunne spejle sig i indholdet. Dette forudsætter, at der i formidlingen tages højde for, at organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet er forskelligt på hhv. det offentlige og det private område. Derforuden peges der på, at lærings- og behandlingsmiljøerne kaldes noget forskelligt (botilbud, børne- og ungehjem, opholdssteder mv.), hvilket også kan være væsentligt.



Vigtige afsæt for spredning

Følgende er perspektiver fra hhv. LOS og Socialpædagogerne knyttet til, hvad der er væsentligt for dem, når de skal vurdere hvorvidt og hvor meget, de ønsker at aktivere deres kanaler til viderebringe viden og værktøjer til deres medlemmer. Pointerne skal ses som vigtige tematikker i aktørernes motivation i forhold til om at sprede viden, og dermed ikke nødvendigvis dermed konkluderet, at det til fulde er opfyldt i netop dette projekt.

- **Relevans.** Det ses tydeligt, at et projekts indholdsmæssige relevans er afgørende for beslutningen om at bære materialer og viden ud til medlemmer. Særligt understøttende er det, når projektet tematisk rammer ind i strategi og øvrige fokus, hvilket i dette projekt har været tilfældet særligt i LOS.
- **Lovende resultater.** Det ses som understøttende for en potentiel spredning, når værktøjer og viden er understøttet af lovende resultater, altså har været afprøvet med værdi i en lignende kontekst som brancheorganisationens/den faglige organisations medlemmer. Det er dermed en styrke, hvis der er gennemført evaluering som sandsynliggør værdiskabelse på lignende arbejdspladser. Det understreges i denne sammenhæng at både population af afprøvningsperiode har betydning for vurderingen af evalueringsresultaters troværdighed.
- **Enkle materialer.** Det er afgørende, at materialer er enkle både at formidle og at gribe for arbejdspladserne. Dette knytter sig tæt til evalueringens øvrige fund jf. beskrivelserne i afsnittet 'Enkle redskaber'. Dertil kommer et perspektiv om, at redskaberne skal have en form, der gør dem integrerbare i hverdagen, så arbejdet bliver bæredygtigt i driften, der er præget af travlhed og for nogle arbejdspladser mange skifte i personalegruppen. Dermed bliver det en væsentlig fremmede faktor for spredningen, når det lykkes at skabe lettilgængelige materialer, som leder, TR eller AMR kan gribe og anvende. Dette både fordi det styrker troen på, at de kan implementeres hos arbejdspladserne, men også fordi de enkle materialer er nemmere at formidle for brancheorganisationen.
- **Tydelig målgruppeafgrænsning.** For at understøtte de enkle materialer og vigtigheden af genkendelighed og spejling, er det afgørende med en tydelig afgrænsning af målgruppen. Det skal fremgå klart, hvem materialerne er rettet mod – herunder brancher, om det er private eller offentlige aktører, og hvilke roller i organisationen der skal anvende hvilke dele af materialet. Denne præcisering bidrager til enkelhed og øger dermed sandsynligheden for succesfuld implementering. En tydelig målgruppeafgrænsning kan samtidig styrke motivationen for at udbrede materialerne.