

Evalueringsrapport af pilotprojekt

”Hjælp til Selvhjælp – Netværk for trivsel og balance i arbejdslivet efter endt stresssygemelding”

Pilotprojektet blev gennemført i perioden maj 2021 til april 2023

Pilotprojektet blev finansieret af Velliv Foreningen

Projektudvikling og gennemførelse blev varetaget af CouragePro ved erhvervpsykolog Susanne Snedevig Ulveman og erhvervpsykolog Vivi Bach

Denne evalueringsrapport er udarbejdet af Manon de Jongh, dr. (Ph.D.) i organisationspsykologi, adjunkt ved Roskilde Universitet

April 2023

INDHOLDSFORTEGNELSE

1. Projektet	s. 4
1.1 Medarbejder- og ledernetværk i Aarhus og København	s. 4
2. Resumé	s. 4
2.1 Deltagernes motivation	s. 5
2.2 Deltagernes udbytte ift. mental sundhed og værdiskabelse	s. 5
2.3 Proces	s. 5
2.4 Konklusion og anbefaling	s. 5
3. Evalueringsfokus og tilgang	s. 6
3.1 Ekstra indblik i ledernetværkets rekrutteringsproces	s. 6
4. Resultater medarbejdernetværk	s. 6
4.1 Deltagernes respons	s. 6
4.2 Deltagernes motivation og forventninger (rekruttering)	s. 7
4.2.1 <i>Er der noget ved konceptet, som gjorde, at du overvejede ikke at tilmelde dig</i>	s. 7
4.3 Mental sundhed og robusthed	s. 7
4.4 Værdiskabelse	s. 8
4.4.1 <i>Værdiskabelse efter 6 måneder</i>	s. 9
4.5 Design og facilitering	s. 9
4.5.1 <i>Møder med og uden erhvervspsykologernes facilitering</i>	s. 9
4.5.2 <i>Rammerne omkring Trivselsnetværket</i>	s. 9
5. Resultater ledernetværk	s. 10
5.1 Deltagernes respons	s. 10
5.2 Deltagernes motivation og forventninger (rekruttering)	s. 10
5.2.1 <i>Er der noget ved konceptet, som gjorde, at du overvejede ikke at tilmelde dig</i>	s. 10
5.3 Mental sundhed og robusthed	s. 11
5.4 Værdiskabelse	s. 11
5.4.1 <i>Værdiskabelse efter 6 måneder</i>	s. 12
5.5 Design og facilitering	s. 12
5.5.1 <i>Møder med og uden erhvervspsykologernes facilitering</i>	s. 12
5.5.2 <i>Rammerne omkring netværket</i>	s. 13
5.6 Rekrutteringsproces til ledernetværk	s. 13
6. Erhvervspsykologernes perspektiver	s. 14
6.1. Mental sundhed og robusthed	s. 14
6.1.1 <i>Medarbejdernetværk</i>	s. 14
6.1.2 <i>Ledernetværk</i>	s. 14
6.2 Værdiskabelse	s. 14
6.3 Design og facilitering	s. 15
6.3.1 <i>Ustabilitet i deltagelse</i>	s. 15
6.3.2 <i>Forskel mellem medarbejder- og ledernetværk</i>	s. 15
6.3.3 <i>Det faglige ståsted</i>	s. 15
7. Opsamling	s. 16
7.1 Medarbejdernetværk	s. 16

7.2 Ledernetværk	s. 17
7.3 Erhvervspsykologernes perspektiver	s. 17
8. Nogle sidste refleksioner	s. 18
Bilag 1	s. 20
Beskrivelse af deltagere medarbejdernetværk i Aarhus	
Beskrivelse af deltagere medarbejdernetværk i København	
Bilag 2	s. 21
Beskrivelse af deltagere i ledernetværk Aarhus	
Beskrivelse af deltagere i ledernetværk København	
Bilag 3	s. 22
Evalueringsaktiviteter i medarbejdernetværk	
Evalueringsaktiviteter i ledernetværk	
Bilag 4	s. 23
Respons fra deltagere medarbejdernetværk i Aarhus	
Respons fra deltagere medarbejdernetværk i København	
Bilag 5	s. 24
Bilag 6	s. 25
Respons fra deltagere ledernetværk i Aarhus	
Respons fra deltagere ledernetværk i København	
Bilag 7.....	s. 26

Evaluering trivselsnetværk 'Hjælp til selvhjælp'

Trivselsnetværk 'hjælp til selvhjælp' har kørt som pilotprojekt fra foråret 2021 til sommeren 2022. Velliv Foreningen, som har finansieret projektet, har ønsket en projektevaluering af en ekstern evaluator. I denne evalueringsrapport bliver evalueringsprocessen beskrevet og projektets resultater gennemgået. Rapporten bliver afsluttet med en opsamling og nogle refleksioner.

1. Projektet

Projektet blev sat i værk af 2 erhvervspsykologer (herunder: psykologerne) i samarbejde med Velliv med det formål "at skabe mental sundhed og robusthed hos medarbejdere og ledere, der vender tilbage til job efter en stresssygemelding". De deltagere der blev rekrutteret til projektet, blev del af et netværk - et medarbejder- eller et ledernetværk - hvor de via dialog, deling og spejling med de andre deltagere skulle lære og udvikle sig. Netværkerne blev kørt i Aarhus og i København og blev faciliteret af erhvervspsykologerne, der prøvede at understøtte ovenstående proces via relevante interventioner og ved at introducere relevante værktøjer og metoder. Deltagelse i netværkene var gratis.

1.1. Medarbejder- og ledernetværk i Aarhus og København

Fra foråret til slutning af 2021 kørte der et medarbejdernetværk i Aarhus og et netværk i København. Netværket i Aarhus bestod af 7 deltagere til start og 7 til slut og netværket i København bestod af 9 deltagere til start og 7 til slut. Mere information om deltagerne kan findes i bilag 1¹. Netværkerne har mødtes 12 gange hver 14. dage og møderne varede fra kl. 13-14.30. Møde 1, 2, 5, 9 og 12 blev faciliteret af erhvervspsykologerne og møde 3, 4, 6, 7, 8, 10 og 11 blev kørt af deltagerne selv.

Det viste sig at være vanskeligt at rekruttere deltagere til ledernetværket. Derfor startede ledernetværket først i efteråret 2021 (i stedet for foråret 2021) og kørte indtil sommeren 2022. Netværket i Aarhus bestod af 5 deltagere til start og 5 til slut og netværket i København bestod af 11 deltagere til start og 8 til slut. Mere information om deltagerne kan findes i bilag 2. Netværkerne har mødtes 9 gange hver måned og møderne varede fra kl. 15-18. Møde 1, 2, 5 og 9 blev faciliteret af erhvervspsykologerne og møde 3, 4, 6, 7 og 8 blev kørt af deltagerne selv. For lederne blev der udover fokus på eget stressforløb også sat fokus på deres rolle og indsats som ledere for stressramte medarbejdere (et dobbeltblik). Nedenunder refereres der til begge dele på følgende måde: ledernes inderside (ledelse af sig selv) og ledernes yderside (ledelse af medarbejdere).

2. Resume

I dette afsnit bliver projektets resultater kort sammenfattet. I afsnit 4, 5 og 6 beskrives resultaterne mere dybdegående og i afsnit 7 opsummeres resultaterne mere detaljeret.

¹ De fleste deltagere i medarbejdernetværket havde en baggrund i finans, hvilket muligvis har haft en betydning i selve forløbet og/eller i de resultater der er opnået.

2.1 Deltagernes motivation

Deltagerne i medarbejdernetværket har tilmeldt sig forløbet, fordi de ønskede at møde nogle, der var eller havde været i samme situation som dem. De søgte forståelse og accept for deres situation. Derudover var deltagerne optaget af, at få ideer, input og værktøjer, både fra eksperterne og de andre deltagere i netværket. Deltagerne i ledernetværket udtrykker, at de har tilmeldt sig forløbet, for at passe på sig selv. Derudover ville de udvikle deres personlige lederskab. Og de nævner også, at de ønskede at få ideer, input og værktøjer, både fra eksperterne og de andre deltagere i netværket.

2.2 Deltagernes udbytte ift. mental sundhed og værdiskabelse

Forløbets resultater har været meget positive, både i medarbejder- og ledernetværket. Deltagerne har været meget tilfredse.

I medarbejdernetværket vurderer deltagerne, at deres mentale sundhed er steget med 3 til 4 points (på en 10-punkt skala) efter forløbet. Og deltagerne vurderer værdiskabelsen af forløbet på en 8 og 9 (på en 10-punkt skala). Deltagerne har følt sig utroligt trygge i gruppen og har syntes, at det har været rigtig værdifuldt at høre om de andre deltagernes erfaringer. I ledernetværket er deltagernes mentale sundhed steget med 1 til 2 points og deltagerne vurderer at forløbet har været meget værdiskabende. Lederne har også følt sig utroligt trygge i gruppen og de syntes også at dobbeltblikket (se 1.1) havde været meget værdifuldt.

2.3 Proces

Både medarbejderne, lederne og psykologerne har været meget tilfredse med design og facilitering af forløbet.

I medarbejdernetværket blev kvaliteten af møderne vurderet rigtig højt: både med og uden psykologernes facilitering. Medarbejderne var især optaget af forløbets start, som de beskrev som værende hårdt og krævende. Derudover er der i evalueringen kommet en del kommentar ind omkring sproget og niveauet af indholdet i forløbet. Deltagerne har, trods den høje scoring, oplevet at niveauet af forløbets indhold var for højt. I ledernetværket blev kvaliteten af møderne med psykologernes facilitering vurderet rigtig højt, mens kvaliteten af møderne uden facilitering af psykologerne blev vurderet godt, men i mindre grad end med facilitering. Evalueringen efter forløbet viser meget tydeligt, at lederne netop syntes det var meget vigtigt at møderne var faciliteret.

Psykologerne har oplevet en stor forskel i selve faciliteringsopgaven i begge netværk.

Medarbejdernetværket har især efterspurgt psykologernes procesledelseskompetencer (deltagerne ville rigtig gerne tale sammen om sig selv) og ledernetværket har i højre grad efterspurgt deres ekspertrolle.

2.4 Konklusion og anbefaling

Forløbet i både medarbejder- og ledernetværket har været utroligt succesfuldt. Deltagerne har vurderet forløbets udbytte meget højt og de har også fået det meget bedre imens de deltog i forløbet. Derudover har deltagerne været meget tilfredse med designet og faciliteringen af forløbet. Kort sagt peger

evalueringen kun på et lille udviklingspotentiale i begge netværk. I medarbejdernetværket kan skrues ned for ambitionen og indhold; deltagernes historier og erfaringer skulle gerne faciliteres mere frem. Og i ledernetværket må psykologerne gerne tage lidt mere ledelse, bl.a. til at deltagerne viser deres indre sider mere tydeligt frem.

3. Evalueringens fokus og tilgang

Evalueringen tager udgangspunkt i nedenstående projektmål, der blev opstillet af Velliv og psykologerne før projektet gik i gang:

1. Deltagernes egne oplevelse af øget mental sundhed og robusthed (deltagerne oplever deres deltagelse i netværk som værdifuld og er trygge ved at være i deres netværk)
2. Reducering af antallet af gen-stress sygdommeldinger
3. Deltagerne i ledersporet oplever selv at stress bliver aftabuiseret og at de er blevet bedre til at håndtere stress blandt deres medarbejdere (delmål)

Derudover fokuseres der på følgende proces-aktiviteter i projektet: rekrutteringen, faciliteringen og løbende evaluering og tilpasning.

Der er blevet anvendt både kvantitative og kvalitative metoder til dataindsamling i evalueringsprocessen, såsom interviews, møder, dokumenter og spørgeskemaer (se bilag 3). For at skabe et dybere indblik i hvordan processen foregik og hvordan grundtanken i projektet skabte værdi for deltagerne, er evalueringstilgangen inspireret af aktionsforskning, dvs. at deltagernes og erhvervspsykologernes erfaringer og refleksioner løbende er blevet dokumenteret og anvendt undervejs i processen.

3.1. Ekstra indblik i ledernetværkets rekrutteringsproces

Rekrutteringsprocessen i ledernetværket vist sig, som nævnt i afsnit 1.1. at være vanskelig. Den feedback som psykologerne fik fra potentielle deltagere undervejs, var bl.a. at titlen af netværket (trivselsnetværk) ikke inviterede til deltagelse. Titlen blev derfor lavet om til netværket for bæredygtig ledelse. Psykologerne fik efterfølgende åbnet op for nogle andre kommunikationskanaler og kontaktede nogle andre samarbejdspartnere, der bidrog med flere deltagere. Netværket kunne således starte op med lidt forsinkelse. Velliv og evaluatoren blev enige om at den udvikling krævede noget ekstra fokus i evalueringen. Derfor blev der udførte nogle dybdeinterviews med ledere der havde været stresssygemeldte, med det formål at undersøge ledernes hjælpebehov under sygdommeldingen og på vej tilbage til job og muligvis finde ud af hvad der skyldtes den lave tilmelding til netværket i først omgang. Resultaterne af den ekstra indsats beskrives i afsnit 5.6.

4. Resultater medarbejdernetværk

4.1. Deltagernes respons

Deltagerne har engageret sig i evalueringsprocessen. Responsen på spørgeskemaer var 100% ved første spørgeskema (før opstart af forløbet), 57% ved anden spørgeskema (efter forløbet) og 29% ved sidste spørgeskema (cirka 6 måneder efter forløbet). Responsen ved anden skema var en del højere blandt deltagerne i Aarhus netværket og responsen ved tredje skema kom kun fra Aarhus deltagere (se bilag 4 for den præcise fordeling). En del deltagere fra begge netværk har skrevet adskillige kommentar til 'øvrige kategori' i spørgeskemaerne. Alle deltagere der blev selekteret til interview, har stillet op og var nemt at komme i kontakt med.

4.2. Deltagernes motivation og forventninger (rekruttering)

Deltagernes motivation for at tilmelde sig forløbet var rimelig entydig. For det første ønsker deltagerne at møde nogle, der er eller har været i samme situation som dem: *"jeg savner at tale med andre, der ved og forstår hvordan man har det"*. For det andet nævner deltagerne, at de søger forståelse og accept for deres situation, *"både fra mig selv og andre"*, *"at jeg accepterer, at det er ok ikke at kunne det hele og at heling tager tid"* og *"at jeg bliver klogere på mig selv ved at snakke med ligesindede, får selvindsigt og refleksion over hvem jeg er og hvad jeg vil fremover"*. Deltagerne er også optaget af, at få ideer, input og værktøjer, både fra eksperterne og de andre deltagere i netværket: *"til hvordan jeg kommer ovenpå, klarer min hverdag og undgår at jeg bliver syg igen"*. Derudover bliver der nævnt af nogle deltagere, at de har tilmeldt sig i håbet om, at få overskud til at finde et nyt arbejde, at netværket også kan bruges efterfølgende og at de ønsker at hjælpe andre med deres egne erfaringer.

4.2.1. Er der noget ved konceptet, som gjorde at du overvejede ikke at tilmelde dig

Adskillige deltagere nævnte, at det krævede nogle overvejelser at melde sig til netværket. Flere var bekymrede for om de havde overskud til forløbet: *"jeg er usikker ved at møde nye 'fremmede' og dele min historie med dem"*, *"jeg ved ikke om jeg har overskud til at bruge energi på at møde fysisk"*, *"jeg synes at det er mange gange man skal mødes"*. Derudover blev der nævnt, at det var vigtigt med tilgængelighed af offentlig transport og at tidspunktet hvorpå netværket mødes (i arbejdstiden) kunne blive et problem: *"det har ikke været nemt at få 'fri' til at deltage"*.

4.3. Mental sundhed og robusthed

I tabel 1 vises deltagerne egen vurdering af deres mentale sundhed og robusthed, både før forløbets opstart og efter forløbet. Scoringer er lavet på en 10-punkt skala hvor 10 er meget robust. Tallene viser, at deltagerne vurderer, at deres mentale sundhed og robusthed er steget med 3 til 4 point fra før (score 3 og 4) til efter forløbet (score 7). Det er påfaldende at deltagerne fra begge netværk vurderer deres mentale sundhed og robusthed 1 point lavere, når de efter forløbet kigger tilbage på deres mentale sundhed ved opstarten, end det de vurderede da de startede med forløbet.

Tabel 1: Deltagernes egen vurdering af mental sundhed og robusthed

	Aarhus	København
Før forløbets opstart	N=7 (100%)	N=9 (100%)
Vurdering af min mentale sundhed og robusthed generelt	8	9
Vurdering af min mentale sundhed og robusthed nu	4	5
Efter forløbet	N=5 (71%)	N=3 (43%)
Vurdering af min mentale sundhed og robusthed før forløbet	3	4
Vurdering af min mentale sundhed og robusthed nu	7	7

4.4. Værdiskabelse

I tabel 2 vises deltagerne egen vurdering af værdiskabelse af forløbet. Scoringer er lavet på en 10-punkt skala hvor 10 er i meget høj grad. Deltagerne fra Aarhus netværk scorer forløbets værdiskabelse på en 9 og deltagerne i København på en 8. Derudover har deltagerne i begge netværk scoret en 10 på hvor trygge de har følt sig i gruppen. Scoringerne i København gruppen er lidt lavere end Aarhus gruppen, men begge grupper scorer højt eller rigtig højt på værdiskabelse af forløbet. I begge grupper er det påfaldende hvor trygge deltagerne har følt sig i gruppen og hvor værdifuldt det har været for deltagerne at høre om de andre deltagernes erfaringer.

Tabel 2: Deltagerne egen vurdering af værdiskabelse

	Aarhus	København
I hvor høj grad fik du indfriet det, du håbede på at opnå med din deltagelse i trivselsnetværket?	8	7
Hvor værdifuldt synes du forløbet har været for dig?	9	8
I hvor høj grad vil du anbefale forløbet til kollegaer eller personer i dit netværk?	9	7
Hvor betydningsfuldt har forløbet været for den måde, du trives på efter forløbet?	8	7
Hvor værdifuldt har forløbet været for dig i forhold til din tilbagevenden til job efter din stresssygemelding	8	7
Hvor tryk har du generelt følt dig i gruppen?	10	10
Hvor tilfreds er du med din egen deltagelse i gruppen?	9	7
Hvor værdifuldt har det været for dig at høre om de andre deltagernes erfaringer?	10	9

Spørgeskemaer og interviews viser samme billede af meget tilfredse deltagere: *"enestående ros", "alt udover hvad jeg havde forventet", "jeg havde ikke været hvor jeg er i dag, hvis jeg ikke havde haft trivselsnetværket som et super supplement til mine samtaler med egen stress psykolog", "jeg vil gerne sige tak for muligheden for at deltage; det har været guld værd for mig", "mit indtryk er, at vi alle har haft stor gavn af forløbet, har været åbne og kunne give god sparring og hjælp til hinanden".*

4.4.1. Værdiskabelse efter 6 måneder

Seks måneder efter forløbet udtrykker de deltagere der har responderet på spørgeskemaet (kun deltagere fra Aarhus netværket), at de alle har fået det bedre. De referer til et fint forløb, der har skabt værdi for dem. De bruger ikke værktøjerne direkte, men har stadigvæk glæde af indsigterne de har fået fra samtalerne og sparring. Det der særligt har betød noget, er deres forhøjet selvindsigt og egen refleksion. De fleste respondenter nævner, at de er blevet bedre til at tale om trivsel og hvordan de har det. Respondenterne nævner også, at netværket stadigvæk afholder online møder (men at ikke alle er fortsat).

4.5. Design og facilitering

I tabel 3 vises deltagerne scoringer på design og facilitering af forløbet. Scoringer er lavet på en 10-punkt skala hvor 10 er meget tilfredsstillende/passende. Scoringerne viser, at deltagerne har været tilfredse til meget tilfredse med designet og faciliteringen af forløbet. Nogle deltagere har i spørgeskemaet eller interviewet delt, at de især i starten syntes, at de oplevede tidspres på møderne, hvilket kan forklare den lidt lavere score på 'længde af møderne'.

Tabel 3: Deltagerne scoringer på design og facilitering af forløbet (N=8)

Frekvens af møderne	9
Antallet af møderne	9
Længde af møderne	6
Indhold på møderne	8
Facilitering af erhvervpsykologerne	8
Fleksibilitet; løbende evaluering og tilpasning af møderne	7
Kvaliteten af møderne med erhvervpsykologerne	9
Kvaliteten af møderne uden erhvervpsykologerne	10
Tidspunkt for møderne	8
Den faste struktur på møderne	9
Gennemsnit	8

4.5.1. Møder med og uden erhvervpsykologernes facilitering

Det er påfaldende, at kvaliteten af møderne uden erhvervpsykologerne er blevet scoret så højt, når deltagerne på forhånd var bekymrede for møderne uden facilitering af eksperter. En stor del af deltagerne vil ikke have tilmeldt sig trivselsnetværket, hvis det ikke var faciliteret af eksperter (se bilag 5).

Kommentarerne i spørgeskemaer og interviews var: *"især snakken med deltagerne var givende; det psykologerne talte om og brugte meget af tiden på, var emner som egen psykolog havde bragt op", "jeg havde frygtet at der vil gå 'snakkeklub' i den på møderne uden psykolog. Men vi var vanvittig gode til at holde os til dagsorden, laver øvelserne og styre tiden", "jeg tilmeldte mig især fordi erhvervpsykologerne deltog i forløbet. Jeg var næsten ved at melde mig fra, da jeg fandt ud af, at de ikke var med til alle møder. Men jeg synes faktisk, at jeg har fået mest ud af de gange, hvor de ikke deltog, fordi snakken blev mere med udgangspunkt i de problemer der var opstået hos den enkelte deltager".* Kommentarerne er ikke helt entydige, da der også er deltagere, der ønskede erhvervpsykologernes facilitering på flere møder end det, der var aftalt i forløbet og der er nogle deltagere der nævner, at de synes det var lidt for svært med skiftene mellem 'med og uden facilitering'.

I spørgeskemaerne og interviews nævner en del deltagere, at starten af forløbet var hårdt og kræver noget opmærksomhed: *"I starten ville det have været nok for mig bare at høre deltagernes navn og lidt historie, det andet indhold var for tung", "det var angstprovokerende at møde på de første gange", "psykologerne måtte godt have været der lidt flere gange i starten. Jeg synes det var hårdt at møde op, fordi jeg følte at der var flere forventninger til mig og os, når de ikke var der", "det krævede en bedre forventningsafstemning, det var tungt og heftigt med de andres historier", "især i starten, men også senere, kunne jeg godt have ønsket en mere fri struktur, hvor deltagernes erfaringer var omdrejningspunkt og psykologerne kunne byde ind med deres faglighed, når de fandt det relevant", "det er vigtigt, ikke at stoppe for hurtigt, selvom det var vanvittigt hårdt i starten", "i starten var der alt for meget indhold. Måske skal man nærmest køre uden indhold i starten", "måske skal man først have hyppig facilitering fra eksperterne og så længere perioder imellem deres facilitering", "hvordan fastholder man dem, der synes, at det er for hårdt i starten?".*

Selvom det ikke rigtigt kan ses i scoringerne i tabel 3, er der en del kommentar i spørgeskemaerne og interviews vedrørende sprog og niveauet af indholdet i forløbet: *"emnerne var abstrakte og flyvske, Jeg havde svært ved at forstå det og det udgjorde en ekstra stressfaktor. Jeg blev mere sårbar af det." "Husk at 'oversætte' fagtermer og gør det praktisk anvendeligt; vi har ikke nødvendigvis den 'rummelighed' til selv at oversætte og bearbejde, som vi havde før vi fik stress", "sørg for at emnerne bliver præsenteret i et sprog som er let forståeligt", "der var for mange ord, jeg forstod det ikke".*

4.5.2. Rammerne omkring trivselsnetværket

I bilag 5 findes en oversigt over hvorvidt deltagerne ville have meldt sig til trivselsnetværket hvis de bl.a. skulle betale selv, arbejdsgiver skulle betale, netværket ikke var faciliteret af eksperter, og lederen og organisation blev involveret i forløbet. Målingerne skete både før og efter forløbet.

Efter forløbet er deltagerne blevet mindre villige til at have tilmeldt sig, hvis de selv skulle betale for forløbet (fra 38% før til 25% efter forløbet) eller arbejdsgivere skulle betale (fra 60% før til 50% efter forløbet). Umiddelbart virker det påfaldende, da scoringerne ovenpå viser, at deltagerne har været meget tilfreds med forløbet. Interviewene efter forløbet giver ikke et entydigt svar på hvorfor. Et par deltagere gav

i interviewet udtryk for, at de efter forløbet i højre grad mener, at det er arbejdsgiverens ansvar at betale, men samtidigt ikke kan tåle forventningspresset som muligvis opstår, hvis de skulle betale.

Tabel 3 viser, at deltagerne både har været meget tilfreds med mødekvaliteten på møderne med og uden facilitering af erhvervspsykologerne. I bilag 5 kan ses, at 80% af deltagerne ikke ville have meldt sig til netværket hvis det ikke var faciliteret af eksperter. Efter forløbet er det tal faldet til 63%. Det ser ud til at deltagerne er blevet mere i tvivl om værdien af faciliteringen. Før forløbet svarede 13% af deltagerne 'ved ikke' til om de ville have tilmeldt sig netværket hvis ikke det var faciliteret af eksperter, efter forløbet er den score steget til 38%. Dette tyder muligvis på, at deltagerne undervejs er blevet mere selvkørende og trygge ved at facilitere selv (se også afsnit 4.5.1).

Scoringerne i bilag 5 tyder på, at deltagernes holdning om involvering af deres leder og organisation i forløbet har udviklet sig en del: før netværkene startede ville 46% ikke have meldt sig til hvis leder og organisation blev involveret, efter forløbet er det tal steget til 100%.

5. Resultater ledernetværk

5.1. Deltagernes respons

Deltagerne har engageret sig i evalueringsprocessen. Responsen på spørgeskemaer var 86% ved første spørgeskema (før opstart af forløbet), 88% ved anden spørgeskema (efter forløbet) og 59% ved sidste spørgeskema. Responsen ved tredje skema var en del højere blandt deltagerne i Aarhus netværket. Deltagerne fra begge netværk har skrevet en del kommentar til 'øvrige kategori' i spørgeskemaerne. Alle deltagere der var blevet selekteret til interviews, har stillet op og var nemt at komme i kontakt med.

5.2. Deltagernes motivation og forventninger (rekruttering)

Deltagerne udtrykker følgende grunde for at tilmelde sig forløbet. Den første grund handler om at passe på sig selv: *"jeg er ikke selv omgivet af bæredygtig ledelse", "for at kunne holde 15 år mere på arbejdsmarked", "for at få redskaber til at balancere det at arbejde hårdt og ikke bliver ramt af stress", "for at få redskaber til hvordan jeg bedre kan passe på mig selv som leder og ikke kun tænke på medarbejdernes trivsel".* Derudover er deltagerne optaget af at udvikle deres ledelse, især den personlige del: *"blive endnu bedre til ledelse, en bedre leder både for mig selv, mine medarbejdere og arbejdspladsen", "at blive klogere på spillet mellem egen trivsel og medarbejdernes trivsel", "indsigt i mine egne mangler", "blive bedre til at balancere arbejde, ansvar og privatliv", "jeg er optaget af at være en god leder og et helt menneske samtidig", "stærkere håndtering af medarbejdere der ikke arbejder og lever bæredygtigt", "dialogforum med fokus på rollen og opgaven som leder".* Og deltagerne ønsker at få ideer, input og værktøjer, både fra eksperterne og de andre deltagere i netværket: *"at møde andre i sammen situation som mig og får redskaber", "at få et netværk hvor jeg kan dele tvivl og frustrationer", "indsigt fra andre ledere", "dialogforum med fokus på rollen og opgaven som leder", "sparringspartnere med en anden kraft og åbenhed, end det jeg normalt oplever".* Et par deltagere nævner også, at de synes det er *"stærkt"* og *"virkeligt et plus"* at netværket er ledet af fagprofessionelle.

5.2.1. Er der noget ved konceptet, som gjorde at du overvejede ikke at tilmelde dig

Deltagerne var lidt forvirret over hvad konceptet indeholdt og hvad titlen dækkede over (*"hvad det bæredygtige bestod i"*) og om de tilhørte målgruppen (*"jeg var bang for, at det var en udpræget selvhjælpsgruppe for stressramte", "jeg var bekymret for om deltagerne blev positioneret som svage og sygdomstruede ledere"*). Derudover nævnte

deltagerne, at de var optaget af tidsforbruget og ressourcerne, der skulle bruges "til at gå helhjertet ind i projektet", og "at egen leder ikke bakkede op og jeg skulle bruge min fritid på forløbet".

5.3. Mental sundhed og robusthed

I tabel 4 vises deltagernes egen vurdering af deres mentale sundhed og robusthed, både før forløbets opstart og efter forløbet. Scoringer er lavet på en 10-punkt skala hvor 10 er meget robust. Tallene viser, at deltagerne vurderer, at deres mentale sundhed og robusthed er steget med 1 til 2 point fra før til efter forløbet og at deres mentale sundhed og robusthed (næsten) er steget til det niveau, som de vurderer de generelt har.

Tabel 4: Deltagernes egen vurdering af mental sundhed og robusthed

	Aarhus	København
Før forløbets opstart	N=4 (80%)	N=10 (91%)
Vurdering af min mentale sundhed og robusthed generelt	9	8
Vurdering af min mentale sundhed og robusthed nu	6	6
Efter forløbet	N=5 (100%)	N=6 (75%)
Vurdering af min mentale sundhed og robusthed før forløbet	6	7
Vurdering af min mentale sundhed og robusthed nu	8	8

5.4. Værdiskabelse

I tabel 5 vises deltagernes egen vurdering af værdiskabelse af forløbet. Scoringer er lavet på en 10-punkt skala hvor 10 er i meget høj grad. Deltagerne fra begge netværk scorer forløbets værdiskabelse på en 8. Scoringerne i begge grupper er identiske, udover de spørgsmål der handler om værdien af dobbeltblikket i forløbet. Deltagerne i Aarhus gruppen har scoret værdien af de andre deltagers erfaringer med yder- og indersiden på et 10 tal og København gruppen på et 8 tal.

Tabel 5: Deltagernes egen vurdering af værdiskabelse

	Aarhus	København
I hvor høj grad fik du indfriet det, du håbede på at opnå med din deltagelse i netværket?	8	8
Hvor værdifuldt synes du forløbet har været for dig?	8	8
I hvor høj grad vil du anbefale forløbet til kollegaer eller personer i dit netværk?	9	9
Hvor effektfuldt har forløbet været for den måde, du trives på efter forløbet?	7	7
Hvor værdifuldt har netværket været for dig i forhold til at kunne lede dine medarbejders mentale sundhed og robusthed?	7	7
Hvor tryk har du generelt følt dig i gruppen?	9	9
Hvor tilfreds er du med din egen deltagelse i gruppen?	8	8
Hvor værdifuldt har det været for dig at høre om de andre deltagernes erfaringer med ledelse af medarbejdere (ydersiden)?	10	8
Hvor værdifuldt har det været for dig at høre om de andre deltagers erfaringer med ledelse af sig selv (indersiden)?	10	8
Hvor værdifuldt har det været for dig at arbejde med dobbeltblikket i forløbet (ledelse af sig selv og ledelse af medarbejdere)?	9	8

Spørgeskemaer og interviews viser samme billede af meget tilfredse deltagere: *"jeg har lært meget..., som er meget værdifuldt for mig og som jeg er sikker på at jeg kan bruge resten af mit arbejdsliv", "jeg synes det har været et super tilbud", "jeg har været med i andre netværk hvor jeg slet ikke fik samme udbytte med", "jeg vil klart anbefale at I beholde dette tilbud, da det virkelig er givende i ledergerningen, både for lederen der sidder i netværket, og for deres ansatte", "tak for et særdeles fint forløb, som var rigtig godt planlagt, med høj faglighed og udført med fin menneskeforståelse".*

En deltager sammenfætter forløbet sådan: *"rigtig godt forløb med fokus på alle de mekanismer der ligger 'rund om' stress, værktøjer og modeller til bedre at kunne strukturere og reflektere over årsag og sammenhæng og høre de andres refleksioner/få forskellige nye perspektiver og indsigter".*

5.4.1. Værdiskabelse efter 6 måneder

Seks måneder efter forløbet udtrykker de fleste deltagere der har responderet på spørgeskemaet, at de har det godt og et par stykker, at de har det lidt blandet (på grund af forskellige ting). Deltagerne refererer til et fint forløb, der har skabt værdi for dem og indirekte deres medarbejdere. Nogle har brugt værktøjerne i deres samarbejde med medarbejdere, men de fleste deltagere nævner, at indsigterne og værktøjerne har været med til at give en øget bevidsthed og opmærksomhed. Der er også deltagere der nævner, at de er blevet bedre til at se og håndtere kompleksiteten i ledelsesarbejdet. Flere deltagere deler, at balancen mellem arbejdstid og privat tid stadigvæk er et opmærksomhedspunkt. Der er ikke nogen deltagere der har kontakt med hinanden mere (udover på LinkedIn etc.).

5.5. Design og facilitering

I tabel 6 vises deltagerne scoringer på design og facilitering af forløbet. Scoringer er lavet på en 10-punkt skala hvor 10 er meget tilfredsstillende/passende. Scoringerne viser, at deltagerne har været meget tilfredse med designet og faciliteringen af forløbet. Det er påfaldende, at kvaliteten af møderne med erhvervspsykologerne er scoret på 10, hvorimod kvaliteten af møderne uden psykologerne er scoret på 7.

Tabel 6: Deltagerne scoringer på design og facilitering af forløbet (N=11)

Frekvens af møderne	9
Antallet af møderne	9
Længde af møderne	9
Indhold på møderne	9
Facilitering af erhvervspsykologerne (N=10)	10
Fleksibilitet; løbende evaluering og tilpasning af møderne	9
Kvaliteten af møderne med erhvervspsykologerne (N=10)	10
Kvaliteten af møderne uden erhvervspsykologerne	7
Tidspunkt for møderne	9
Den faste struktur på møderne	9
Gennemsnit	9

5.5.1. Møder med og uden erhvervspsykologernes facilitering

Spørgeskemaerne og interviews efter forløbet viser meget tydeligt, hvor vigtigt det har været for deltagerne at møderne har været faciliteret: *"deltagelsen af professionelle erhvervspsykologer gjorde det klart tryggere for mig at deltage. Det var afgørende, at de var til side", "sessionerne med erhvervspsykologerne fungerede klart bedre end dem uden. Jeg vil fortrække at de deltog på flere af sessionerne, f.eks hver anden gang", "jeg vil helst kun fortsætte hvis erhvervspsykologerne deltog", "konceptet fungerede virkelig fint, måske endnu flere gange med erhvervspsykologerne, da de gange altid gav ekstra fokus på emnerne", "vi er alle ærgerlige på bagkant, at vi har sprunget møder over (dem, der ikke blev faciliteret af erhvervspsykologerne)".* Psykologernes materiale bliver også rost: *"virkelig fint materiale, utroligt gennemarbejdet og meget brugbare videoer".* En deltager tilføjer, at værktøjerne sagtens kan få mere opmærksomhed: *"afprøv værktøjerne umiddelbart efter seancen og så kan man gennemgå erfaringerne med det på næste møde (learning by doing)".*

5.5.2. Rammerne omkring netværket

I bilag 7 vises en oversigt over hvorvidt deltagerne ville have meldt sig til netværket hvis de bl.a. skulle betale selv, arbejdsgiver skulle betale, netværket ikke var faciliteret af eksperter, lederen og organisation blev involveret i forløbet og der kun var fokus på henholdsvis indersiden eller ydersiden i projektet. Målingerne skete både før og efter forløbet.

Efter forløbet er deltagerne blevet mindre villige til at have tilmeldt sig, hvis de selv skulle betale (før forløbet ville 50% ikke have tilmeldt sig hvis de selv skulle betale, efter forløbet er det tal steget til 64%). Til gengæld er deltagerne efter forløbet blevet mere villige til at deltage hvis arbejdsgiver skulle betale for forløbet (fra 21% før til 45% efter forløbet). Derudover betød faciliteringen tydeligvis meget for deres tilmelding; før forløbet svarer 85% at de ikke ville have tilmeldt sig, hvis forløbet ikke var faciliteret af eksperter, efter forløbet er det tal steget til 100%. Og så ser det ud til at deltagerne er blevet mere optaget af indersiden undervejs i forløbet; før forløbet svarede 21%, at de ville have tilmeldt sig hvis der i forløbet kun var fokus på indersiden, efter forløbet er det tal steget til 63%. Men det ser ud til at indersiden ikke kan stå alene, da der efter forløbet også er 40% af deltagerne, der svarer at de ville have tilmeldt sig, hvis der kun var fokus på ydersiden i forløbet (før forløbet var det 28%).

5.6. Rekrutteringsproces til ledernetværk

Dybdeinterviews med lederne der har været stresssygemeldte, peger på, at ledere venter (alt for) længe med at sygemelde sig. Alle ledere fortalte om, at de havde været ekstrem pressede i adskillige år og at de først tog sig af den situation, da symptomerne blev så alvorlige, at de tydeligvis gik udover deres medarbejdere eller ledere under sig eller at de slet ikke kunne fungere mere og knækkede helt sammen (f.eks. dybe depressioner, heftig angst, og hyppige anfald af bevidstløshed). *"Man holder alt for længe ud for andres skyld. Ligesom man helt pludselig, når børnene er flyttet hjemmefra, bliver konfronteret med virkeligheden; hvordan kunne jeg være i dette dårlige ægteskab så længe, uden at jeg tog mig af situationen eller mig selv? Som om jeg tabte mig selv undervejs. Det er først når ens dårlighed går så meget udover andre, at man kan tillade sig at trække af."* Og: *"jeg var til læge mens jeg ikke var sygemeldt endnu. Min læge skrev en sygemelding, men jeg kunne simpelthen ikke finde ud af at gøre brug af den!"*

Lederne kommer ind på forskellige grunde til at de undlod at tage sig af sig selv. For det første nævner alle ledere, at de har følt, at de havde et stort og særligt ansvar i deres rolle som leder. *"Jeg tillod mig ikke at mærke efter, for så vil alt falde fra hinanden på arbejde (troede jeg...)", "jeg følte mig uundværlig".* Lederne nævner i denne forbindelse også deres loyalitet til arbejdsgiver og den forpligtelse de har til medarbejdere. Nogle kommer også ind på mere organisatoriske temaer, såsom uddelegering af ledernes opgaver: *"medarbejdernes opgaver kan i en del gange godt løses af en vikar, det er meget svære med mine"* og kulturen på arbejdspladsen *"min chef tog sig hellere ikke af sig selv. Jeg tror godt man kan sige, at vi smittede hinanden"*. Et par ledere taler om den udvikling de har oplevet i samfundet på de senere år: *"Nu er der også andre snakke i samfundet. Min situation skulle holdes hemmelig i organisationen."*

Lederne fortæller, at der har været store kræfter på spil for dem. En leder sagde: *"det var helt min identitet, der var i spil. Man snakker jo om mig som sådan en, der kan arbejde meget og holde til meget"*. Derudover nævner lederne deres store ansvarsfølelse, skyld og skam, ansigtstab, tabu, *"jeg følte mig så utrolig svag", "jeg skulle have sagt fra, skulle have prioriteret bedre, skulle selv have struktureret anderledes", "jeg har trukket det alt, alt for længe...", "jeg var ikke min opgave voksen"*. Flere kommer i den forbindelse også til at tale om, at de mener, at en leder er en særlig persontype: ledere kan generelt holde ud længere, kan håndtere mere kompleksitet, er altruistiske, bliver drevet af, at de har et personligt ansvar for andre: *"jeg kan simpelthen se det i alle ledere rundt om mig; min direktør, min chef kollegaer, mine venner og jeg har det også selv"*. Lederne bekræfter adspurgt, at de genkender, at ikke alle

ledere selv har haft modtaget så meget hjælp i deres liv eller at de ikke har været helt modtagelige for hjælpen undervejs.

Ovenstående ligger ifølge lederne bagved, at det var svært at rekruttere deltagere til et trivselsnetværk. Lederne forbinder sig for det første ikke selv med ordet trivsel, det er noget de skal facilitere for andre, deres medarbejdere. Men mere vigtigt er, ifølge lederne, at 'man' simpelthen er for dårlig når man er sygemeldt som leder: *"man kan ikke magte en gruppe, når man har det så svært"*. Lederne deler, at der er brug for 1-1 behandling (hos f.eks en psykolog eller psykiater) i den fase af processen, som tager lang tid. *"Man skal først lande i egen erkendelse; det er så svært at forstå, at man selv er der, som man troede aldrig kunne ske for en", "man er så dybt ned", "det er alt for sårbart at vise i en gruppe", "jeg vil holde det i min privatsfære, holde tingene adskilt fra andre", "det er alt for intimt til at dele"*. Efter hele behandlingsfasen er et gruppeforløb hjælpsomt, mener flere ledere: *"der, hvor jeg var startet med at arbejde igen, der vil det have hjulpet mig, f.eks med hvordan jeg skulle forholde mig til det med mine medarbejdere og min sygemelding", "der har man meget brug for at tale med andre i samme situation, for at blive bekræftet i at der er andre, der har oplevet det samme"*. Andre nævner i den fase det præventive: *"der er brug for at holde fast i støtte og holde fast i normaliteten", "at man lander godt i den nye situation og holder fast"*. Lederne ser det som meget værdifuldt, at deltagerne i sådan en gruppe og i den fase også deler egne erfaringer og værktøjer og at man sammen udvikler gruppen til et mere ledelsesfagligt sted, hvor *"man ikke taler sygdom, men personlig ledelse"* og *"hvor jeg kan sætte mine egne erfaringer i spil til gavn for mine medarbejdere, uden at gå over grænsen"*.

6. Erhvervspsykologernes perspektiver

6.1. Mental sundhed og robusthed

6.1.1. Medarbejdernetværk

Erhvervspsykologerne (herefter psykologerne) fandt deltagerne meget dårligere end antaget og regnet med (selvom de før opstarten havde talt med hver enkelt deltager i telefonen). De beskrev deltagerne som bange, sårbare, usikre for at det skulle gå galt igen og med et stor behov for at tale. *"De kan ikke rumme andre; de kan ikke engang holde deres egne virkeligheder ud"*. Psykologerne oplev en forskel i begge grupper: deltagerne i Aarhus var mere i kontakt med deres situation, mere angstfyldte og følsomme, hvorimod deltagere i København havde mere energi, der også virkede lidt mere udadreagerende og aggressivt. En af psykologerne sagde: *"de har det ikke helt så godt som de går rundt og tror"*. Deltagernes tilstand har gjort stort indtryk på psykologerne. Ved slutning af forløbet sagde en af dem: *"det sidder stadigvæk i mig hvor dårlige de var"*.

6.1.2. Ledernetværk

Psykologerne har oplevet ledernes mentale sundhed og robusthed til opstart af netværket på et andet niveau end medarbejdernes: *"de er ikke på samme måde dårlige, de er pressede", "det ser ud til grænsen går meget længere"*. Lederne er optaget af deres lederidentitet og deres medarbejdere og der er en anden balance i samtalerne, ifølge psykologerne. *"Deres måde at udtrykke stress på er lidt anderledes; de taler mere om forebyggelse, de tager ejerskab på en hel anden måde"*. Psykologerne erfarede at deltagerens fokus i rekrutteringsprocessen var mest på ydersiden, men at det ændrede på selve møderne, hvor de gerne ville kigge indad, selvom det var svært. De oplevede, at det var deltagerens reelle behov.

6.2. Værdiskabelse

Psykologerne oplevede, at deltagerne i begge medarbejder- og ledernetværk tydeligvis fik det bedre undervejs. Allerede efter få møder oplevede psykologerne i begge medarbejdernetværk at: *"der er meget mindre uro. Det giver mening for deltagerne og de vil hinanden, med andre ord; de løser opgaven."* Og i ledernetværkene: *"der er mere ro, de sparrer med hinanden, der er fortrolighed, ærlighed, frirum, og de virker glade for temaerne og redskaberne"*. En af psykologerne deler: *"det er tankevækkende hvor godt kørende vi er!"*

Psykologerne observerer undervejs, at værdiskabelsen for deltagerne er, at: *"de finder sig selv og de bliver i sig selv"*, men at det ikke er ensbetydende med, at de bliver i organisationen. *"De vender ikke nødvendigvis tilbage til jobbet, men de vender tilbage til sig selv"*. Deltagerne har utrykt hvor meget det betød for deres trivsel: *"de har været vildt anerkende."* Psykologerne blev undervejs optaget af hvor meget det betød, at deltagernes organisationer var fraværende og gjorde derfor en del ud af, at koble øvelserne og deltagernes diskussioner og refleksioner til organisationen undervejs.

6.3. Design og facilitering

Herunder beskrives de faglige temaer, som har optaget psykologerne undervejs.

6.3.1. Ustabilitet i deltagelse

Psykologerne har undervejs i projektet været optaget af netværkenes stabilitet og kontinuitet. Nogle deltagere i København (både i medarbejder- og ledernetværket) har undervejs trukket deres tilmelding og der har løbende været afbud til selve møderne (også nogle gange uden at deltagerne fik sendt en besked om det). Ledernetværket i Aarhus har også haft nogle vanskeligheder med at mødes fysisk, som muligvis skyldtes at den gruppe var lille (5 deltagere) i forvejen og dermed ekstra sårbar for aflysninger. Psykologerne har haft nogle overvejelser om der var brug for en indsats fra dem, men oplevede at ustabiliteten i sidste ende ikke gik udover gruppernes opgaveløsning (*"dem der kommer, vil rigtig gerne"*) og holdt sig derfor til aftalen om at grupperne selv tog ansvar for mødedeltagelse.

6.3.2. Forskel mellem medarbejder- og ledernetværk

Psykologerne har oplevet, at deltagerne i begge netværk generelt har været præget af to forskellige temaer. I medarbejdernetværket oplevede psykologerne at ensomhed fyldte mest, hvorimod at deltagerne i ledernetværket mere var præget af skyld og skam. Psykologerne har også oplevet en forskel i selve faciliteringsopgaven i begge netværk. Medarbejdergruppen har især trukket på psykologernes procesledelse; de vil rigtig gerne tale sammen om sig selv. Derimod har deltagerne i ledernetværket mere efterspurgt ekspertrollen; de ville gerne forstå: *"vil I ikke lige forklare hvordan..."* Temaerne der var dagsordensat, skulle gerne blive brugt som anledning til at tale om sig selv. Men i ledernetværket oplevede psykologerne et større behov for 'at trække deltagerne meget mere ind. *"Vi skulle løbende arbejde med at håndtere et større forsvar, der var mere lukkethed"*. En af psykologerne beskriver: *"der var en anden kompleksitet i ledernetværket. Det svingede meget mere ift uro. Jeg havde løbende overvejelser om: hvad kan bruges, er det de rette vi har fat i, er der for meget indhold?"* Psykologerne fornemmede også, at det fyldte mere end det gjorde i medarbejdernetværket, at de ikke var med på alle møder: *"det føltes som om vi var meget mere væk i ledernetværket, det var mere 'frem og tilbage'"*. Desuden oplevede de, at det var mere komplekst at holde rammerne i ledernetværket. *"Der var mere ledelse i gruppen. De fulgte ikke bare strukturen; de besluttede meget mere selv. Det var også mere udfordrende for os at holde rammerne selv; f.eks tiden på oplæggene. Med medarbejderne var det meget mere ligefrem."*

6.3.3. Det faglige ståsted

Psykologerne har igennem hele projektet været refleksive over deres faglige ståsted: hvor går grænserne mellem det private, det arbejdsmæssige og det personlige? Hvordan går det med balancen mellem indhold (teori, temaer) og proces? Er vi eksperter eller procesledere? Hvordan balancer vi det individuelle behov og gruppens behov? Hvor ambitiøse kan og skal vi være? Hvor meget ansvar skal vi tage for at lægge en fast og gennemgående struktur, også på de møder hvor vi ikke er til stede? Hvordan sikrer vi kontinuitet og udvikling, når vi er med på nogle møder og ikke på andre? Hvor meget skal vi arbejde i plenum og hvor meget i undergrupper? Hvor fleksible skal vi være i forhold til deltageres ønsker undervejs?

Psykologerne har ved projektets opstart været meget klare og sikre på, at de ikke skulle behandle deltagerne i klinisk forstand. Det betød, at psykologerne generelt fokuserede på deltageres arbejdskontekster. Derudover var de optaget af at arbejde med det individuelle perspektiv (*"vi spejlede uoverensstemmelse på individuelt niveau"*) og ikke gruppen som helhed. Det vil sige, at de ikke arbejdede med gruppens dynamik og udvikling og hvordan deltagerne påvirkede hinanden i gruppen.

Psykologerne har haft en overvejelse om de har været for ambitiøse, især i starten af projektet. De syntes at deltagerne virkede noget drænet efter de første møder og de havde selv en oplevelse af at *"tingene blev lidt for stresset: det føltes som tidspres, vores tempo var (for) høj, som om vi havde for meget materiale vi skulle igennem."* Derudover delte psykologerne flere gange, at de havde brugt meget mere tid end budgetteret til at forberede og lave materialer (bl.a. videoer). Psykologerne arbejdede med disse oplevelser undervejs: *"vi har været meget mere rolige, sat tempoet ned og tog færre slides med."*

Psykologerne har været meget optaget af at arbejde med en tydelig, fast struktur og fast temaer på møderne, bl.a. for at skabe klarhed og tydelighed og håndtere usikkerhed hos deltagerne, når nu de i sagens natur havde det svært. Deres oplevede har været, at de faste temaer har taget usikkerheden i starten: *"vi har noget at tale om, som ikke er for åbent"*. Deres oplevelse har også været, at temaerne, redskaberne og videoer har fungeret fint og at deltagerne godt kunne bruge det de kom med: *"vores blikke udefra, vores distance til det"*. Psykologerne nævner, at deltagerne kærligt har kaldt deres fokus på den faste struktur *"den strikse struktur med den stramme styring"* og at deltagerne har erfaret det som noget anderledes end andet, de ellers har oplevet. Psykologernes egne refleksion er, at tilgangen med den faste struktur har gjort *"hele forskellen"* i, at det ikke er blevet oplevet som (for) forstyrrende, at nogle møder blev faciliteret og nogle ikke. Ifølge psykologerne nævnte deltagerne i den forbindelse nemlig: *"når I ikke er der, er I der jo alligevel"*. For psykologerne har det især fyldt i starten, at de kun skulle være med til cirka halv del af møderne: *"vi har lagt en fast ramme og arbejdsmåde til hele møderækken og den fik vi demonstreret på de første 2 møder. Vi har også klargjort materialet til det hele. Men følger de rammen og vil de have os igen, når vi kommer tilbage, eller vender de os ryggen til?"* Da psykologerne kom tilbage på møde 5 (hvor deltagerne selv havde kørt de to foregående møder), oplevede de at gruppen var *"et mere frit sted"* og at deltagerne havde lært hinanden meget bedre at kende. *"De har været alene hjem uden voksne og det har fungeret fint"*. Psykologerne oplevede at møderne blev lidt forskellig artet; *"mere ekspertagtigt når vi var der og mere procesorienteret når vi ikke var der. Den kombination er sikkert meget fint"*. Psykologerne har selv været lidt i tvivl om den rækkefølge af de møder de var med på, var den rette. Nogle deltagere havde også talt med psykologerne om det. De kunne godt tænke sig at psykologerne *"havde fået til opgave at gøre gruppen selvkørende, at de havde trappet deres tilstedeværelse ned og bagefter gav faklen til deltagerne"*.

7. Opsamling

7.1. Medarbejdernetværk

- Deltagelsen i netværket og responsen i evalueringsprocessen har været lidt bedre i Aarhus end i København gruppen
- Deltagernes mentale sundhed og robusthed er steget med 3 til 4 points på en 10-punkt skala efter forløbet
- Deltagerne er meget tilfredse med værdiskabelsen af forløbet (9 i Aarhus gruppen og 8 i København gruppen på en 10-punkts skala). Deltagerne i Aarhus gruppen er lidt mere tilfredse end deltagere i København gruppen. Deltagerne har følt sig utrolig trygge i deres netværksgruppe begge steder og de har synes det var meget værdifuldt at høre de andre deltagernes erfaring
- Der er ingen deltagere der er blevet sygemeldte igen og 6 måneder efter forløbet har deltagerne fået det endnu bedre end lige efter forløbet
- Deltagerne har været meget tilfredse med forløbets design og facilitering (8 points på 10-punkts skala)
- Deltagere er usikre på, om de ville have tilmeldt sig til netværket, hvis de eller deres arbejdsgiver skulle betale. Deres behov for facilitering er blevet mindre stor undervejs og de er blevet helt overbeviste om, at de ikke ønsker leder og organisation involveret i forløbet
- Udviklingspunkter i forløbet er: lidt mindre fokus på en stram struktur og mere plads til deltagernes erfaringer, en lidt blødere opstart i forløbet og lidt mindre 'psykologsprog' i materialet/indholdet

7.2. Ledernetværk

- Responsen i evalueringsprocessen har været god
- Deltagernes mentale sundhed og robusthed er steget med 2 points på en 10-punkt skala efter forløbet og at deres mentale sundhed og robusthed i forløbet (næsten) er steget til det niveau, som de vurderer de generelt har
- Deltagerne er meget tilfredse med værdiskabelsen af forløbet (8 i Aarhus og København gruppen på en 10-punkt skala); deltagere i Aarhus gruppen er lidt mere tilfredse end deltagere i København gruppen.
- Deltagerne har følt sig utrolig trygge i deres netværksgruppe begge steder og de har synes at det var meget værdifuldt at høre de andre deltagernes erfaring med ydersiden. Deltagerne synes også at dobbeltblikket i forløbet har været meget værdifuldt
- Der er ingen deltagere der er blevet sygemeldte igen
- Deltagerne har været meget tilfredse med forløbets design og facilitering (9 points på 10-points skala)
- Deltagere er usikre på, om de ville have tilmeldt sig til netværket, hvis de eller deres arbejdsgiver skulle betale. De er blevet helt overbeviste over deres behov for facilitering undervejs og de er blevet mere optaget af indersiden i forløbet
- Der er ingen data der tydelig peger på at stress er blevet aftabuiseret og at deltagere er blevet bedre til at håndtere stress blandt deres medarbejdere (delmål)
- Udviklingspunkter i forløbet er: fokus på titlen af forløbet (bæredygtig ledelse giver ikke umiddelbart mening) mere fokus på målgruppen og rekrutteringsprocessen: ledere er generelt for dårlige til at deltagere i et gruppeforløb når de er sygemeldte

7.3. Erhvervspsykologernes perspektiver

- Psykologerne oplevede medarbejdernes mentale sundhed og robusthed meget dårligere end de havde regnet med. De oplevede lederne pressede, men ikke så dårlige som medarbejdere var.
- Psykologerne oplevede, at deltagerne i alle netværk har fået det tydeligvis bedre undervejs, har oplevet forløbet værdifuld og var trygge i deres netværk
- Psykologerne er blevet optaget af hvordan deltagernes organisationer i højre grad kan blive koblet på i forløbet
- Psykologerne har oplevet nogle udfordringer med netværkernes stabilitet og kontinuitet, dog ikke i den grad at det er gået udover gruppernes opgaveløsning
- Psykologerne har oplevet et forskelligt faciliteringsbehov i medarbejder- og ledernetværket. Medarbejdere ønsker i højre grad at der bliver skabt tid til processen, ledernetværket ønsker en mere tydelig ekspertrolle med indhold
- Psykologerne har oplevet at den faste struktur og de faste temaer har været hjælpsomme for deltagerne
- Der er ingen data der tydelig peger på at stress er blevet aftabuiseret og at deltagere er blevet bedre til at håndtere stress blandt deres medarbejdere (delmål)

8. Nogle sidste refleksioner

Der er generelt kongruens i de data, der er indsamlet i evalueringsprocessen. Data fra deltagernes interviews og spørgeskemaer og data fra møderne med psykologerne peger alle på stor værdiskabelse i og tilfredshed med forløbet.

Der er et par opmærksomhedspunkter hvor data (forståeligt nok) ikke er helt kongruente:

- Det ser ud til, at det undervejs i forløbet ikke er blevet helt klart for psykologerne, at deltagerne af medarbejdernetværket har oplevet den faste mødestruktur som lidt for stramt og indholdet og materialet som lidt for abstrakt og af et lidt for højt niveau. Psykologerne har delt, at de oplevede at deres ambition var (lidt for) høj og at de brugte meget tid på forberedelse og produktion af materiale. Min oplevelse er, at deltagerne ikke har været helt klare over dette undervejs i forløbet og/eller at de ikke helt har ville dele den oplevelse.
- Der ser ud til at psykologerne undervejs i processen ikke helt har oplevet hvor betydningsfuldt deres facilitering har været for deltagerne i ledernetværket.
- Data fra dybdeinterviews med lederne viser hvor sårbare lederne er og hvor meget der står på spil for dem, når de er på vej til at blive stresssyge eller sygemeldte. Psykologerne beskriver, at deltagerne i ledernetværket var præget af skyld og skam og at det nogle gange har været udfordrende at få dem til at fokusere på indersiden. Pointen ovenpå (den store tilfredshed med faciliteringen) og data fra interviews og spørgeskemaerne viser hvor glade deltagerne har været for inderside arbejdet. Psykologerne oplevede, at lederne i rekrutteringsprocessen mest var optaget af yderside-delen. Det tyder umiddelbart på, at selvom lederne meget gerne vil arbejde med indersiden, at det ikke er særlig nemt for dem eller at de ikke er særlig vant til det.
- Der ligger umiddelbart en modsætning i, at deltagerne ikke rigtig ønsker deres leder eller organisation involveret i forløbet og psykologernes oplevelse af, at organisationerne har været

meget fraværende. Nogle deltagere har ydret, at de var frustreret over, at lederen ikke bakkede forløbet op (ved f.eks. at stille tid til rådighed). Det virker som et vigtigt punkt at tale stilling til, når forløbets fokus er ikke behandlende og målsætningen handler om tilbagevenden på arbejdsmarked og ledernes ledelse af medarbejdere med stress (som er organisatoriske temaer).

Til sidst skal lige gøres opmærksom på, at næsten alle deltagere i netværket har været kvinder og alle interviews – inklusivt dybdeinterviews med lederne – har været med kvinder.

Bilag 1

Beskrivelse af deltagere medarbejdernetværk i Aarhus:

- Alder: gennemsnit 49 år; yngst 35 og ældst 57, alle sammen kvinder og med dansk nationalitet
- Stress sygemeldte før: en eller flere gange 3 (alle har fået behandling ved psykolog el.), nej 4
- Årsager til stress: gennemsnit per deltager
Private årsager: 25%
Organisatoriske årsager: 43%
Personlige årsager: 33%

Beskrivelse af deltagere medarbejdernetværk i København:

- Alder: gennemsnit 50 år; yngst 40 og ældst 56, alle sammen kvinder og med dansk nationalitet
- Stress sygemeldte før: en eller flere gange 4 (alle har fået behandling ved psykolog el.), nej 5
- Årsager til stress: gennemsnit per deltager (stor spredning)
Private årsager: 11%
Organisatoriske årsager: 56%
Personlige årsager: 33%

Bilag 2

Beskrivelse af deltagere i ledernetværk Aarhus (obs. kun data fra 80% af deltagerne)

- Alder: gennemsnit 50 år; yngst 40 og ældst 56, 3 kvinder og 1 mand, alle med dansk nationalitet
- Gennemsnit 3 år ledererfaring, mindste 2 år, længste 5 år
- Stress sygemeldte før: en eller flere gange 1 (professionel hjælp og tilpassede arbejdsrammer via arbejdsgiver, egen behandling ved psykolog el.), nej 3
- Årsager til pres: gennemsnit per deltager (stor spredning)
Private årsager: 20%
Organisatoriske årsager: 53%
Personlige årsager: 28%

Beskrivelse af deltagere i ledernetværk København (obs. kun data fra 91% af deltagerne)

- Alder: gennemsnit 49 år; yngst 40 og ældst 57, alle sammen kvinder, 9 med dansk og 1 med tysk nationalitet
- Gennemsnit 8 år ledererfaring, mindste 8 måneder, længste 21 år
- Stress sygemeldte før: en eller flere gange 4 (ingen har fået professionel hjælp eller tilpassede arbejdsrammer vi arbejdsgiver, 3 har selv fået behandling ved psykolog el.), nej 6
- Årsager til pres: gennemsnit per deltager (stor spredning)
Private årsager: 16%
Organisatoriske årsager: 51%
Personlige årsager: 33%

Bilag 3

Evalueringsaktiviteter i medarbejdernetværk

Der er udført følgende evalueringsaktiviteter (i kronologisk rækkefølge):

- Møde med erhvervpsykologerne om design af evalueringsprocessen og måde at samarbejde på (foråret '21)
- Interview med Velliv Forening (foråret '21)
- Interview med erhvervpsykologerne om intake samtalerne med deltagerne og design af spørgsmål til spørgeskema 1 (foråret '21)
- Spørgeskema 1 til 7 deltagere i Aarhus og 9 deltagere i København (april '21)
- 3 møder med erhvervpsykologerne efter netværksmøderne de havde faciliteret (løbende)
- Interview med erhvervpsykologerne om projektets udbytte og design af spørgsmål til spørgeskema 2 (december '21)
- Spørgeskema 2 til 7 deltagere i Aarhus og 7 deltagere i København (december '21)
- Interviews om projektets udbytte med 2 deltagere fra Aarhus netværket og 2 deltagere fra København netværket (december '21)
- E-mail kontakt med erhvervpsykologerne om design af spørgsmål til spørgsmålsskema 3 (juni '22)
- Spørgeskema 3 til deltagere (juli '22)

Evalueringsaktiviteter i ledernetværk

Der er udført følgende evalueringsaktiviteter (i kronologisk rækkefølge):

- Interview med erhvervpsykologerne om intake samtalerne med deltagerne og design af spørgsmål til spørgeskema 1 (september '21)
- Spørgeskema 1 til deltagere (september '21)
- 2 møder med erhvervpsykologerne efter netværksmøder de havde faciliteret (løbende)
- 1 møde med erhvervpsykolog (projektleder)
- Interview med erhvervpsykologerne om projektets udbytte og design af spørgsmål til spørgeskema 2 (juni '22)
- Spørgeskema 2 til deltagere (juni '22)
- Interviews om projektets udbytte med 2 deltagere fra Aarhus netværket og 2 deltagere fra København netværket (juni '22)
- Ekstra opgave: interviews med 5 ledere, der har været sygemeldte (bl.a. selekteret fra egne kontakter juni, juli, august '22) – se afsnit 3.1 og 5.6
- Spørgeskema 3 (februar '23)

Bilag 4

Respons fra deltagere medarbejdernetværk i Aarhus:

Spørgeskema 1: 7 ud af 7 deltagere (100%)

Spørgeskema 2: 5 ud af 7 (inkl reminder) (71%)

Spørgeskema 3: 4 ud af 7 (57%)

Respons fra deltagere medarbejdernetværk i København

Spørgeskema 1: 9 ud af 9 deltagere (100%)

Spørgeskema 2: 3 ud af 7 (inkl reminder) (43%)

Spørgeskema 3: 0 ud af 7 (0%)

Bilag 5

Vil du have meldt dig til trivselsnetværket hvis: (N=15) (før deltagelse)

	nej	sikkert ikke	ved ikke	sikkert	ja
Du skulle betale selv (N=16)	25%	25%	13%	13%	25%
Arbejdsgiver skulle betale	7%	13%	20%	20%	40%
Det blev afholdt online (N=16)	19%	31%	0%	19%	31%
Det ikke var faciliteret af eksperter	60%	20%	13%	0%	7%
Deltagerne kom fra andre brancher end dig	7%	20%	47%	13%	13%
Deltagerne var medarbejdere og ledere	13%	13%	33%	27%	13%
Din leder og organisation blev involveret	33%	13%	27%	13%	13%

Vil du have meldt dig til trivselsnetværket hvis: (N=8) (efter deltagelse)

	nej	sikkert ikke	ved ikke	sikkert	ja
Du skulle betale selv	25%	38%	13%	25%	0%
Arbejdsgiver skulle betale	25%	13%	13%	25%	25%
Det blev afholdt online	25%	25%	50%	0%	0%
Det ikke var faciliteret af eksperter	50%	13%	38%	0%	0%
Deltagerne kom fra andre brancher end dig	38%	38%	13%	13%	0%
Deltagerne var medarbejdere og ledere	38%	38%	25%	0%	0%
Din leder og organisation blev involveret	75%	25%	0%	0%	0%

Bilag 6

Respons fra deltagere ledernetværk Aarhus:

Spørgeskema 1: 4 ud af 5 deltagere (inkl reminder) (80%)

Spørgeskema 2: 5 ud af 5 deltagere (inkl reminder) (100%)

Spørgeskema 3: 4 ud af 5 deltagere (80%)

Respons fra deltagere ledernetværk i København

Spørgeskema 1: 10 ud af 11 deltagere (inkl reminder) (91%)

Spørgeskema 2: 6 ud af 8 deltagere (inkl reminder) (75%)

Spørgeskema 3: 3 ud af 8 deltagere (38%)

Bilag 7

Vil du have meldt dig til netværket hvis: (N=14) (før deltagelse)

	nej	sikkert ikke	ved ikke	sikkert	ja
Du skulle betale selv	29%	21%	50%	0%	0%
Arbejdsgiver skulle betale	43%	7%	29%	14%	7%
Det blev afholdt online	43%	14%	14%	7%	21%
Det ikke var faciliteret af eksperter (N=13)	62%	23%	15%	0%	0%
Deltagerne var medarbejdere og ledere	50%	21%	7%	14%	7%
Din leder og organisation blev involveret	43%	21%	21%	7%	7%
Der i forløbet kun var fokus på bæredygtig ledelse af medarbejdere					
	29%	21%	21%	14%	14%
Der i forløbet kun var fokus på dig i bæredygtig ledelse					
	14%	14%	50%	14%	7%

Vil du have meldt dig til netværket hvis: (N=11) (efter deltagelse)

	nej	sikkert ikke	ved ikke	sikkert	ja
Du skulle betale selv	55%	9%	18%	18%	0%
Arbejdsgiver skulle betale	27%	18%	9%	18%	27%
Det blev afholdt online	45%	27%	18%	9%	0%
Det ikke var faciliteret af eksperter	64%	36%	0%	0%	0%
Deltagerne var medarbejdere og ledere	55%	36%	0%	0%	9%
Din leder og organisation blev involveret	55%	9%	27%	9%	0%
Der i forløbet kun var fokus på bæredygtig ledelse af medarbejdere (N=10)					
	40%	0%	20%	30%	10%
Der i forløbet kun var fokus på dig i bæredygtig ledelse (indersiden)					
	18%	9%	9%	36%	27%