



Evaluering af Projektet: Relationers Betydning for Trivsel og Forandring

Fokus på handlemuligheder for medarbejdere og ledere

Resume af evalueringsrapporten



Udarbejdet af: Maya Flensborg Jensen og Hans Jørgen Limborg

Maj 2011



EVALUERING AF PROJEKTET: RELATIONERS BETYDNING FOR
TRIVSEL OG FORANDRING
Udarbejdet af: Maya Flensborg Jensen og Hans Jørgen Limborg
Udgiver: TeamArbejdsliv
© TeamArbejdsliv

Maj 2011

INDHOLDSFORTEGNELSE

1	SAMMENFATNING	4
2	INDLEDNING	7
2.1	Evalueringens baggrund	7
2.2	Metodevalg og data i forbindelse med evalueringen.	8
2.3	Sammenhængen mellem de interpersonelle relationer og evalueringens temaer	9
3	PROJEKT RBTF'S RESULTATER	11
3.1	Deltagernes forventninger til projektet	11
3.2	Projektets anvendte metoder	12
3.2.1	Working live – et grundlæggende tankesæt og en metode	13
3.2.2	Working live – som metode	13
3.2.3	De forskellige fora og oplevelsen af metoderne	15
3.2.4	Sammenfattende	17
3.3	Påvirkningen af det psyko-sociale arbejdsmiljø	18
3.3.1	Ændringer i det psykiske arbejdsmiljø	19
3.3.2	Sammenfattende	21
3.4	Ledernes udbytte af projektet	22
3.4.1	Nye lederkompetencer	23
3.5	Kravene til konsulent rollen	24
	REFERENCER	25

1 SAMMENFATNING

I denne rapport sammenfattes evalueringen af et projekt gennemført i perioden 2008 – 2011, som bidrager til diskussionen om hvordan trivsel og psykisk arbejdsmiljø skal forstås og kan håndteres på arbejdspladsniveau. Evalueringen tager sit udgangspunkt i Projektet: *Relationers betydning for trivsel og forandring's* eget formål og forskningsspørgsmål. Nemlig om projektets *fokus på relationer* kan forventes at forbedre det psykiske arbejdsmiljø og pege på nye handlemuligheder overfor det psykiske arbejdsmiljø. Ikke mindst i forhold til ledernes muligheder for at arbejde målrettet med det psykosociale arbejdsmiljø i de relationer, de selv er en del af. Projektet er støttet af Arbejdsmiljøforskningsfonden, gennemført af forskere og konsulenter fra Dacapo Teateret og har været gennemført på IT afdelingerne på to større danske virksomheder. De to virksomheder bliver efter eget ønske kun omtalt i anonymiseret form.

Det overordnede mål med evalueringen er, at afprøve om projektets fokus på de interpersonelle relationer også kan aflæses som en virkning på det psykiske arbejdsmiljø i de berørte dele af de medvirkende virksomheder. Evalueringen bygger på både kvalitative og kvantitative data. De kvantitative data har dog kun været tilgængelige ved projektets start. Det har ikke, som det oprindeligt var planlagt, været muligt at få kvantitative data ved projektets afslutning, derfor kunne et forventes sammenstilling af kvantitative afslutningsdata med data fra projektstart ikke gennemføres. Evalueringen af udviklingen på de to virksomheder baseres således primært på kvalitative data.

For at undersøge evalueringens mål, og Dacapos egne antagelser om projektets virkning, er der gennemført en undersøgelse af følgende temaer:

- Deltagernes forventninger til projektet
- Metodernes påvirkning af arbejdet med relationer
- Det relationelle arbejdes påvirkning af det psykiske arbejdsmiljø
- Ledernes udbytte af projektet
- Konsulenternes særlige rolle

De konklusioner der kan drages på baggrund af temaerne er sammenfattet i det følgende.

Forventningerne til projektet

Lederne havde i begge de involverede virksomheder kendskab til Dacapos teoretiske og metodiske tilgang før de blev inddraget i projektet. Fra ledelsen side var der derfor fuld opbakning til projektet. Mellemledere og medarbejdere var mere undrende og skeptiske overfor især teatermetoden. På begge virksomheder blev afdelingen imidlertid introduceret for Dacapos måde at arbejde på, gennem et seminar i starten af projektet. Det skabte to typer forventninger til resultatet af projektet. Den ene forventning var, at projektet ville sætte fokus på og belyse konkrete hændelser, der indgår i enhver form for samarbejdsrelation. Den anden forventning var, at projektet ville medvirke til at forbedre relationerne og samarbejdet i virksomhedsafdelingen. Opstartsseminarerne skabte således overordnet et stort engagement og positiv forventning til projektet.

Metodernes påvirkning af arbejdet med relationer

Dacapo har arbejdet ud fra en teoretisk og metodisk tilgang de betegner 'Working live'. Det er en tilgang der gør op med klassisk organisationsteori og i stedet bygger på kaos og kompleksitetsforskning. Dacapo har benyttet tre metoder, der knytter sig til denne tilgang nemlig undersøgende improviserende teater (UIC), åbne samtaler/interview og skriftlig refleksion. Dacapos mål har været at disse metoder i første omgang kunne skabe større opmærksomhed på betydningen af relationer på virksomhederne. Metoderne er blevet benyttet på begge virksomheder, men i forskelligt omfang og fora.

Den metode der har haft størst virkning i forhold til medarbejdernes forståelse af betydningen af relationer er, på begge virksomheder, forumteatret (UIC). Metoden har fået de fleste medarbejdere til at se og forstå de situationer, der er blevet spillet fra flere vinkler og dermed forstå disse situationer på en ny måde. Metodens begrænsning er dog, at medarbejderne har haft svært ved direkte at pege på, hvordan de har udbredt denne viden til de situationer de møder i deres dagligdag. Fra ledelsens perspektiv, har Dacapos åbne samtaler eller interview ligeledes bidraget til at skabe forståelse for relationerne i virksomheden. Lederen fremhæver, især på den ene virksomhed, at de åbne interview, gav dem en unik arena til diskutere virksomhedens nuværende problemstillinger og fremtidens strategier og at forstå medarbejdernes tanker på en ny måde. Den skriftlige refleksion har ikke levet op til målet om at skabe større bevidsthed om relationerne. I praksis har medarbejderne kun i meget begrænset omfang haft overskud eller tid til at skrive deres refleksioner ned.

De fora hvor metoderne er blevet benyttet har i sig selv haft en virkning på forståelsen af betydningen af relationer. På den ene virksomhed har det været muligt at involvere hele afdelingen i projektet. Her har især afdelingsmøderne og temadagene været med til at samle medarbejdere, mellemledere og direktøren på en ny måde, der via forumteatret har medført en større forståelse og dialog om relationernes betydning i de situationer der blev spillet. Til gengæld har arbejdsgruppen ikke fungeret på denne virksomhed. På den anden virksomhed har det primære omdrejningspunkt i projektet været en arbejdsgruppe, der blev frivilligt sammensat på tværs af teams og funktioner i afdelingen. Her har gruppen udviklet sig til en form for selvhjælpsgruppe, hvor virksomhedens udvikling og coping-strategier i forhold til fyringer og forandringer er blevet diskuteret og udvekslet.

Selvom både fora og metoder har sat relationernes betydning på dagsorden har projektets 3 årige forløb betydet, at der har været perioder, hvor arbejdet har ligget stille. Opretholdelsen og afviklingen af metoderne og foraene afhang således af Dacapos tilstedeværelse. Den manglende kontinuitet i projektet har blandt andet været en konsekvens af, at der både har været organisationsændringer, ledelsesskift, fyringsrunder mm.

Det relationelle arbejdes påvirkning af det psykiske arbejdsmiljø

Den manglende kontinuitet og forandringerne på virksomhederne gør det svært for både evaluator og deltagerne i projektet at vurdere, om der er en direkte kobling mellem Dacapos aktiviteter og udviklingen i det psykiske arbejdsmiljø. Denne vurdering bliver yderligere vanskeliggjort af, at selve metoden ikke rummer en ide om en kausal virkning mellem metoden og udviklingen af særlige aspekter af det psykiske arbejdsmiljø. Evaluator har dog antaget, at metoderne især kunne have en positiv virkning på de aspekter af det psykiske arbejdsmiljø der er socialt eller relationelt betinget dvs. virksomhedens samarbejdsevne (relationerne mellem team, på tværs af team og mellem medarbejdere og ledelse), anerkendelsen, tillid og oplevelsen af mening i arbejdet. Helt overordnet har det ikke været muligt at dokumentere en direkte sammenhæng mellem projektets aktiviteter og metoder og en udviklingen i disse aspekter af det psykiske arbejdsmiljø. Projektet ser dog ud til, mere indirekte, at have påvirket nogle af de igangværende processer på virksomhederne i en positiv retning.

Især forumteatret har haft en positiv 'understøttende' funktion i forhold til udviklingen af det psykiske arbejdsmiljø i virksomhedernes løbende forandringsprocesser. Forumteatret har været med til at afdække skyggetemaerne på virksomhederne, og ved at bringe individernes refleksion i spil, er der skabt en kollektiv refleksion over, hvordan situationer kan opleves individuelt, og hvad der er fælles. Dermed er der dannet en 'tryk' og 'distanceret' ramme for at kunne tale om, hvad der opleves forskelligt og åbnet op for en dialog om, at det der er forskelligt skyldes forskellige opfattelser af de samme hændelser. Denne ramme ser ud til at have understøttet et forbedret samarbejde mellem ledelse og medarbejdere og mellem teamene i den ene virksomhed. Den samme understøttende virkning på samarbejdet er ikke umiddelbart opnået i den anden virksomhed, hvor arbejdsgruppen har arbejdet ud fra et fortrolighedsprincip, og hvor viden derfor ikke er

blevet spredt til hele afdelingen. Til gengæld oplever arbejdsgruppen, på denne virksomhed, at de relationer der er skabt indenfor gruppen har været positive i og med, at de har skabt et rum, hvor de har kunnet lytte, hjælpe og anerkende hinanden. Oplevelsen af anerkendelse og støtte er også steget i afdelingen på den anden virksomhed især mellem ledelse og medarbejdere. En proces som Dacapo ligeledes kan have bidraget til. De større forståelser for kompleksiteten af, hvordan man kan forstå en situation i virksomheden forventes også, at have påvirket meningsdannelsen positivt for både arbejdsgruppen og afdelingen i de to virksomheder.

Dacapos metode tilbyder, ud fra evaluators synsvinkel, et godt supplement til de klassiske metoder til at forstå og forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Metoden adskiller sig nemlig fra mange af de klassiske metoder som fx kvantitative trivselsmålinger, hvor der skabes én samlet 'karakter' for det psykiske arbejdsmiljø, og hvor der ofte ikke ligges vægt på de forskellige opfattelser af faktorer med betydning for det psykiske arbejdsmiljø, som kan rummes indenfor en afdeling. Dacapos metode sætter derimod fokus på den diversitet der kan eksistere blandt alle medarbejdere og ledere i en afdeling.

Ledelsens udbytte af projektet

Dacapo forventede, at projektet ville medføre, at lederne i de to virksomheder fik nye kompetencer, metoder og forståelser. Ledergruppen har i forskelligt omfang været udskiftet på de to virksomheder, evalueringen har således forsøgt at afdække, hvorledes de ledere der på det givne tidspunkt var ansat har forholdt sig til projektet. Selvom lederne har forskellige opfattelser af, hvordan projektet har påvirket dem, er den samlede vurdering, at projektet har givet lederne indblik i og lært dem noget om de forhold og problematikker, der udspiller sig i deres virksomheder, hvilket har gjort dem bedre i stand til at 'læse' hvor der er brug for dem. Projektet har ligeledes udviklet deres måde at føre dialog på, og endelig er lederne og HR-medarbejderne blevet påvirket af de grundlæggende tanker i 'Working live' og har udviklet nye mere dialogbaserede metoder til afvikling af deres trivselsmålinger.

Konsulenternes særlige rolle

Resultaterne af projektet viser, at Dacapos metoder ikke uden videre kan overføres til virksomhedernes interne konsulenter. Grundideerne kan benyttes, men ikke teatermetoderne.

Vellykkede teatersessioner kræver ifølge deltagerne en kombination af skuespillere og konsulenter. Det er afgørende, at konsulenterne fastholder den teoretiske fordring og begrebsliggør og sætte ord på de relationer og skyggetemaer, som skuespillet illustrerer, og ikke udelukkende giver dem 'krop' og følelser gennem skuespillet. Omvendt er det unikt ved skuespillet netop, at der sættes krop og følelser på problemstillingerne, samtidigt med at der er en underholdningsværdi i skuespillet. Deltagerne peger ligeledes på, at det er afgørende, at konsulenterne har arbejdet undersøgende i stedet for løsningsfokuseret.

Afrunding

Helt overordnet kan man således konkludere, at projekt RBTF indirekte har medvirket til at understøtte udviklingen af det psykiske arbejdsmiljø på virksomhederne. Metoderne kan ikke, sådan som de er benyttet i dette projekt, bidrage til at skabe en målrettet og planlagt forbedring af det psykiske arbejdsmiljø, men de kan virke understøttende i forandringsprocesser, hvor vilkårene konstant forandres. Samtidigt er det vigtigt at være bevidst om, at metoderne kun i begrænset omfang kan benyttes af virksomhederne selv, samt at det kan opleves som anstrengende at kigge tilbage på de dårlige episoder, når situationen på virksomheden er gået fra at være negativ til at blive positiv.

2 INDLEDNING

2.1 Evalueringens baggrund

I 2008 fik Dacapo bevilliget penge af Arbejdsmiljøforskningsfonden, til at gennemføre Projekt: Relationers betydning for Trivsel og Forandring (RBTF). Bevillingen blev opnået efter at Dacapo havde søgt støtte til projektet to gange. Projekt RBTF er et interventionsprojekt, der skal skabe viden om relationers betydning for det psykosociale arbejdsmiljø og anviser nye handlemuligheder. Den ny viden og handlemulighederne skabes gennem det, i denne sammenhæng, nye teoretiske tankesæt fra kompleksitetsteori - og metoden Working live. I det følgende omtales Projekt RBTF blot som projektet.

Projektet havde allerede inden det opnåede støtte kontakt med to virksomheder, der ønskede at deltage. Det drejer sig om to IT afdelinger fra henholdsvis en stor produktionsvirksomhed og en halvoffentlig servicevirksomhed. Som led i designet af projektet blev det besluttet, at der sideløbende med Dacapo's egen opsamling af erfaringerne, skulle gennemføres en ekstern evaluering. En evaluering med særligt fokus på projektets mål om at skabe en sammenhæng mellem på den ene side de valgte arbejdsmetoder og projektets fokus på komplekse relationer og på den anden side de forhold i arbejdet der i traditionel forstand konstituerer det psyko-sociale arbejdsmiljø.

Evalueringen tager sit udgangspunkt i projektets formål og forskningsspørgsmål. I projektbeskrivelsen beskriver Dacapo projektets mål ved at beskrive de virkninger de forventer, at Projekt RBTF vil have:

'Projektets fokus på relationer forventes at pege på nye handlemuligheder overfor det psykiske arbejdsmiljø, blandt andet i forhold til lederens muligheder for at arbejde målrettet med det psykosociale arbejdsmiljø i de relationer, de selv er en del af.'

Et formål der udpindes i følgende forskningsspørgsmål:

- Har det psykiske arbejdsmiljø som konsekvens af projektet ændret sig væsentlig i negativ eller positiv retning?
- Har de medvirkende ledere fået nye kompetencer, metoder eller forståelser, der rustet dem bedre til at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø?
- Hvilken rolle har konsulenterne og det konkrete metodevalg spillet for projektets resultater?

Af formålet fremgår det, at projektets centrale aktører, som er forskere, konsulenter og skuespillere fra virksomheden Dacapo Teateret (fremover omtalt som Dacapo) retter fokus entydigt på relationer mellem mennesker, "de daglige samtaler" som forekommer på de medvirkende arbejdspladser og deres betydning for det psykosociale arbejdsmiljø. Forventningen er, at dette fokus kan skabe nye handlemuligheder i forhold til (at forbedre) det psykiske arbejdsmiljø. Dacapo fremhæver desuden at især lederens muligheder for at arbejde målrettet med det psykosociale arbejdsmiljø vil blive større i forbindelse med projektet. Det opstilles dog også som et åbent spørgsmål, hvordan tilgangen vil kunne forbedre det psykiske arbejdsmiljø.

På baggrund af projektets formål og forventninger blev der formuleret et evalueringsspørgsmål, som har dannet udgangspunkt for evalueringen af projektets virkning på virksomhederne:

"Har projektets fokus på de interpersonelle relationer haft en virkning på det psykiske arbejdsmiljø på de deltagende virksomheder?"

For at operationalisere dette spørgsmål er det opdelt i fire underspørgsmål. To af disse vedrører projektets betydning for det psykiske arbejdsmiljø og virksomhedernes evne til at agere overfor dette:

- Har det psykiske arbejdsmiljø på de deltagende virksomheder ændret sig væsentligt i positiv eller negativ retning?

- Har de medvirkende ledere givet udtryk for at anvende nye kompetencer, metoder eller forståelser, der ruster dem bedre til at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø?

Da der i et treårigt forløb vil være mange konkurrerende årsager, til udviklingen af det psykiske arbejdsmiljø og til udvikling af ledelsens evner til at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø, bliver det vanskeligt, at give entydige svar på de ovenstående spørgsmål, har vi desuden valgt at stille spørgsmålet:

- Hvilken betydning har de konkret anvendte metoder (Working live metoden) for projektets resultater?
- Hvilken rolle og betydning har projektets medvirkende konsulenter haft for projektets forløb og resultater?

Det overordnede mål med evalueringen er at afdække om projektets fokus på de interpersonelle relationer har haft en virkning på det psykiske arbejdsmiljø i de berørte dele af de medvirkende virksomheder. Interventionsprojektet bygger netop ikke som traditionelt på en hypotese. Det vanskeliggør designet af evalueringen, fordi der dermed ikke er en klar forventning til virkningen af de udvalgte mekanismer, det vil sige deres 'udkomme' f.eks. lavere fravær, bedre score i en trivselsmåling eller lignende. Dacapos projekt bygger derimod på en bred antagelse om, at det psykiske arbejdsmiljø vil forbedres, i kraft af at projektet skaber en ramme for at deltagerne bliver mere opmærksomme på - og bedre i stand til at tale om de konkrete relationer og de skyggetemaer der dannes. Evaluator har derfor selv opstillet nogle antagelser om hvilke forhold i det psykiske arbejdsmiljø der vil blive påvirket af projektet.

Valget har derfor været, at evalueringen indenfor dens begrænsede ressourcer på den ene side skulle følge projektets aktiviteter og på den anden side foretage en vurdering af det psykiske arbejdsmiljø i de to medvirkende afdelinger ved projektets start og ved dets afslutning. Ikke for at kunne dokumentere en sammenhæng, men for at undersøge om de personer der har deltaget og været berørt af projektet, selv angiver, at det har haft en betydning for deres og afdelingens psykiske arbejdsmiljø.

Evalueringen er afrapporteret i rapporten: "Evaluering af Projektet: Relationers Betydning for Trivsel og Forandring". Denne rapport er dog efter ønske fra de deltagende virksomheder fortrolig. I dette resume lægges derfor primært vægt på evalueringens forløb og dens samlede resultater, og der er undladt en præsentation af virksomhederne, samt referencer direkte til interview og aktiviteter på virksomhederne.

2.2 Metodevalg og data i forbindelse med evalueringen.

Evaluators vurdering af projektets virkning på det psykiske arbejdsmiljø har været baseret på såvel kvantitative som kvalitative data, samt deltagelse i møder og afholdelsen af et historieværksted.

De kvantitative data er fremkommet ved, at evaluator har fået adgang til virksomhedernes egne trivselsmålinger. Det blev valgt at anvende kortlægninger, der allerede gennemførtes i regi af virksomhederne selv, først for at undgå at evalueringen i sig selv ville blive en konkurrerende intervention, og dernæst af ressourcehensyn. De anvendte kortlægningseskemaer som evaluator fik adgang til var i begge tilfælde trivselsmålinger, som virksomhederne havde gennemført inden projektets opstart. Der er anvendt originale data fra målingerne og ikke virksomhedernes egne fortolkninger. Særligt har der været fokus på afdækningen af følgende temaer:

- Anerkendelse og belønning
- Mening i arbejdet
- Social støtte og feedback
- Tillid og troværdighed
- Retfærdighed og respekt

Målet var, at kortlægningen herefter skulle følge de terminer, der er fastlagt i projektet. Første måling skulle udgøre en baseline og en fornyet kortlægning gennemført indenfor det sidste år i projektet skulle ved sammenligning med den første kunne illustrere bevægelser i medarbejdernes oplevede psykiske arbejdsmiljø. På den ene virksomhed ændrede man imidlertid metode fra spørgeskemabaseret trivselsmåling til en dialogbaseret og på den anden virksomhed har organisatoriske ændringer gjort sammenligninger mellem resultater fra de dele af virksomheden, der har været i berøring med projektet umulige. De kvantitative resultater anvendes derfor alene som en kortlægning af de to afdelingers psykiske arbejdsmiljø før projektets opstart.

Kvalitative data blev indsamlet gennem interview med en række medarbejdere og ledere, der har været aktive i projektet på de to virksomheder. De samme personer er interviewet henholdsvis i september 2009 – kort efter projektet var blevet introduceret, og igen i perioden januar til marts 2011, da projektet var afsluttet. Der er i alt interviewet syv personer på den ene virksomhed, heraf én leder, og otte personer på den anden virksomhed heraf to mellemledere og en HR chef.

Der gennemførtes i 2010 et historieværksted med de medvirkende konsulenter og skuespillere fra Dacapo. Dette værksted tilvejebragte centrale data om projektets forløb, de centrale begivenheder, samt konsulenternes vurdering af de valgte metoder og de virkninger projektet, efter deres forventninger, ville få for det psykiske arbejdsmiljø. I sammenhæng hermed har Dacapo stillet referater, de selv har udarbejdet, af møder i arbejdsgrupper, andre typer møder og skriftlige refleksioner til rådighed.

De deltagende virksomheder har desuden i begrænset omfang stillet relevante dokumenter til rådighed for evaluatoren, dog primært via Dacapo. På baggrund af dette materiale har det været muligt at beskrive projektets fremdrift i lyset af den generelle kontekst. Der er ligeledes indsamlet data gennem deltagelse i et antal fællesmøder med aktører fra de to deltagende virksomheder.

Den manglende mulighed for at lave en afsluttende kvantitativ måling har naturligvis vanskeliggjort besvarelsen af første evalueringsspørgsmål: ”Har projektets fokus på de interpersonelle relationer haft en virkning på det psykiske arbejdsmiljø på deltagende virksomheder? (Har det psykiske arbejdsmiljø ændret sig væsentligt i positiv eller negativ retning?)”. Man kan dog hævde at projektets eget mål, og dette evalueringsspørgsmål, som udgangspunkt var forkert formuleret. De metoder projektet anvender, retter sig nemlig ikke direkte imod at optimere en eller flere af de traditionelt anerkendte og målbare faktorer indenfor psykisk arbejdsmiljø. Derimod er målet mere indirekte, at ledere og medarbejdere gennem refleksion over de relationer de indgår i, og gennem konkrete tildragelser, ændrer deres forståelse af, hvad der har betydning og dermed skaber en mulighed for at træffe andre valg. Det vil sige sammenhænge som ikke umiddelbart kan afdækkes ved at stille de traditionelle spørgsmål, der indgår i trivselsmålinger. Omstændighederne medførte, at vi justerede evalueringsspørgsmålene, så de fik større fokus på, hvordan de forskellige metoder, som anvendes i projektet, har evnet at medvirke til at skabe en refleksion over relationer i hverdagen, og om denne refleksion så igen har påvirket trivsel og psykisk arbejdsmiljø.

2.3 Sammenhængen mellem de interpersonelle relationer og evalueringens temaer

Den centrale tilgang i projekt RBTF er, at Dacapo gennem en række konkrete metoder ønsker at arbejde med interpersonelle relationer. Antagelsen er som sagt, at dette arbejde vil skabe større refleksion og øget opmærksomhed på effekten af egne handlinger og betydningen for de relationer, man indgår i. Ideen om, at de organisatoriske løsninger og problemer skal findes i de daglige relationer, og samtalerne mellem de involverede, har været udgangspunktet for, at der i projektet er arbejdet med flere former for relationer (målgrupper) i organisationen:

- Arbejdspladsen som helhed
- Ledelsen og deres kompetencer og forståelse af det psykiske arbejdsmiljø

- Det enkelte team og teamene imellem
- Den enkelte medarbejder
- Samt en række organisatoriske strukturer og sammenhænge skabt af projektet, der bl.a. omfatter: Arbejdsgruppen, afdelingsmøde med anvendelse af playback, interview med leder, etablering af møder mellem en leder og ansatte mm.

Der er således ikke i projektets metodevalg tale om nogen direkte og på forhånd fastlagt intervention, der retter sig mod specifikke problemer i det psykiske arbejdsmiljø. Dacapo har derimod iværksat en række begivenheder og fora, hvorigennem relationer kan skabes. Ved disse begivenheder er der sat fokus på betydningen af de interpersonelle relationer, der konstituerer arbejdspladsen, vurderet ud fra den kompleksitet af hændelser, forhistorier, opfattelser og tolkninger som løbende skabes gennem relationer.

Som udgangspunkt for evalueringen har vi derfor med baggrund i forskningsprojektet formuleret fem antagelser om de virkningsmekanismer og de tilhørende succeskriterier som det vil være muligt af beskrive. Disse antagelser fremgår af det følgende skema. I den sidste kolonne er endvidere medtaget en oversigt over, hvilke datakilder der er anvendt i evalueringens behandling af temaerne.

Evalueringsstema	Projektets antagelser	Virknings - succeskriterium	Datakilder
De deltagende medarbejdere og lederes forventninger	En eller flere ledere er motiveret for samarbejdet. Medarbejderne har ingen konkrete forventninger	Projektet er i stand til at skabe engagement og mening for deltagerne	Interview med ledere og medarbejdere ved opstart
Metoderne der anvendes til at arbejde med relationer	"Relationerne er organisationen". Metoderne der anvendes muliggør arbejde med relationer. Arbejde med relationer påvirker i sig selv organisationen.	Der vil blive skabt større refleksion og opmærksomhed på betydningen af relationer og de daglige samtaler, og det åbner nyt handlerum	Historieværksted med konsulenter Interview ved afslutning, referater af møder, arbejdsgruppemøder og seminarer
Fokus på det psykiske arbejdsmiljø gennem arbejde med relationer	Det psykiske arbejdsmiljø er tæt koblet til de relationer der er i organisationen og udvikles gennem arbejdet med relationer.	Det psykosociale arbejdsmiljø vil blive forbedret, herunder: 1. Samarbejdsrelationer 2. Større anerkendelse (og belønning) ¹ 3. Mere mening i arbejdet 4. Større selvværd vurderet som: - Social støtte og feedback - Tillid og troværdighed - Retfærdighed og respekt	Trivselsmålinger før opstart. Interview ved opstart og ved afslutning
Ledernes udbytte af projektet	Lederen er en nøgleperson ift. den strategiske indsats for	Lederne vil få nye kompetencer, metoder eller forståelser, herunder:	Interview ved afslutning

¹ Dacapo lægger vægt på at når man anerkender andre giver man frivilligt afkald på en del af sin kontrol (og skaber et anerkendende mønster i kommende kontakt med personen). . 'Evnen til at sætte os i en andens sted' øger muligheden for at udrette noget sammen.

	at forbedre det psykiske arbejdsmiljø.	<ol style="list-style-type: none"> 1. En større selvindsigt 2. En større forståelse af egen andel i relationerne – og at ledelse foregår i relationer 3. Mere nærværende på arbejdspladsen 4. En større fortrolighed med egen leder rolle 	
Konsulenternes betydning	Konsulenternes kompetencer og evner til at skabe tillid i gruppen samt til at kunne udvikle gruppens evne til at tale om relationer er afgørende	Deltagerne oplever at konsulenterne har skabt mulighed for at gruppen drøfter temaer de ellers ikke ville kunne have drøftet åbent	Interview ved afslutning

I dette korte resume af evalueringen fremstilles i det følgende alene en generel vurdering af resultaterne af projektet, da der som nævnt ikke i kan refereres til de deltagende virksomheder.

3 PROJEKT RBTF'S RESULTATER

Projektets forløb på to virksomheder udviklede sig, på trods af sammenfaldet i opstartsaktiviteter og metodetilgang til at være to meget forskellige forløb. Arbejdsgruppen blev for eksempel på den ene virksomhed projektets afgørende aktivitet, hvorimod den på den anden kun fik en begrænset betydning. Her blev til gengæld en række andre metoder af betydning for udbyttet af projektet. Da vi af hensyn til virksomhedernes ønske om en anonymiseret præsentation af projektet forløb ikke fremstiller virksomhederne hver for sig, omtaler vi erfaringerne fra de to virksomheder samlet. Kun hvor det har en afgørende betydning refererer vi til forskellen mellem de to projektforsøg. Erfaringerne med arbejdsgruppen hidrører således primært fra den ene virksomhed, hvor erfaringerne fra andre metoder stammer fra den anden.

3.1 Deltagernes forventninger til projektet

Lederne havde i begge virksomheder kendskab til projektets teoretiske tilgang og Dacapo's metoder, da de indvilligede i at deltage i Projekt RBTF. Erfaringen med Dacapo skabte som udgangspunkt, i begge virksomheder, et stort engagement og meget positive forventninger til, hvad der kunne komme ud af at medvirke i projektet. Forskningsbevillingen kom i hus efter to forsøg over næsten halvandet år, men lederens interesse for at deltage var ved starten usvækket.

Projektet blev i begge cases præsenteret for medarbejderne gennem en indkaldelse til at deltage i et eller flere seminarer. På seminarerne introducerede Dacapo projektet og deres tilgang ved at spillede udvalgte scener "fra hverdagen" som forumteater. Derudover forklarede de principperne bag projektets "working live" metode og udbredte mundtligt og skriftligt en opfordring til at medarbejderne kunne engagere sig i projektet, og få en særlig rolle, ved at deltage i en arbejdsgruppe.

Opfordringen til at melde sig til arbejdsgruppen førte til, at der på begge arbejdspladser blev dannet en gruppe hvor mellem 15 og 20 personer meldte sig til at deltage i arbejdsgruppen. Blandt deltagerne angav nogle, at baggrunden for deres interesse for at deltage blev skabt på seminarerne, og andre fortalte at de var blevet opfordret til det. Forventningerne har således været store fra 'den leder', der var med til at bringe virksomheden ind i projektet.

Nogle af medlemmerne i arbejdsgrupperne blev interviewet efter at gruppen havde afholdt det første indledende møde. Deres forventning til deltagelse varierede mellem to synspunkter. Alle interviewede nævnte begge synspunkter, men nogle hældede mere til det ene end det andet. Det første synspunkt udsprang af erfaringerne fra opstartsseminarerne, hvor Dacapo gennem små spillede scener fra hverdagen, havde demonstreret, hvordan de ved at sætte fokus på betydningen af de konkrete hændelser og tildragelser, der indgår i samarbejdet eller arbejdsrelationer kunne skabe mening. Deltagerne forventede at projektet ville give mulighed for at tale om forhold der ellers er vanskelige at bringe op. Det andet synspunkt var, at deltagelsen i arbejdsgruppen ville kunne medvirke at forbedre kommunikationen og samarbejdet i hele afdelingen. Deltagerne fra virksomhederne blev ikke gennem projektet bibragt forestillinger om, at projektet ville løse eller afhjælpe bestemte problemer. Forventningerne blandt de aktive deltagere byggede på, at de tog projektets tilgang alvorligt, og at de derfor antog, at de ved at bruge de metoder Dacapo tilbød, og ved at have tillid til konsulenterne ville det blive muligt at skabe en ramme for at løse problemer, der knytter sig til relationer og psykisk arbejdsmiljø.

Generelt så ledere og mellemledere projektet som en mulighed for at styrke deres opgave med at gennemføre aktuelle organisationsændringer bl.a. gennem aktiv involvering af medarbejderne, mens medarbejderne som udgangspunkt var mere skeptiske. Medarbejderne udtrykte bl.a. en vis bekymring for at skulle 'rippe' op i uheldige processer igen og for at skulle arbejde med teaterkonceptet. Karakteristisk for både mellemledere og medarbejdere var dog, at de ikke havde et klart billede af, hvad de gik ind til, eller hvad de præcist kunne forvente sig af projektet. En skepsis der blev udtrykt som en tvivl ved, hvad der gemte sig begrebet teater. Et begreb der skabte associationer til "klovne", "satire" og en frygt for selv at blive "udstillet".

Gennem forløbet blev alle dog tilsyneladende positivt overraskede. Dacapos alternative måde at arbejde på vurderes positivt, den skaber genkendelighed og giver et andet perspektiv på tingene. Blandt medarbejdere og mellemledere kommer der også en mere afklaret forståelse af, at Dacapo kan hjælpe med at bearbejde deres problemer og forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Ikke desto mindre virker både medarbejdere og ledere skeptiske overfor, om man vil kunne forvente reelle effekter af Dacapos metoder.

3.2 Projektets anvendte metoder

Formålet med dette afsnit er at besvare evalueringsspørgsmålet: hvilken betydning har de konkret anvendte metoder haft for projektets resultater eller mere præcist på deltagernes forståelse af betydningen af relationer.

Projektets metodevalg har klare ligheder med grundtankerne i action research (Reason and Bradbury, 2001). Målet er at skabe rammer for, at deltagerne i projektet fastholder fokus på refleksivitet i deres daglige relationer, og at de derved selv tager hånd om meningsskabelsen på arbejdspladsen. Tilgangen omtales som "Working live" og tankerne har gennem flere år været en del af den konsulentpraksis som Dacapo Teatret praktiserer, og er beskrevet af Larsen og Friis i to afhandlinger (Larsen, 2005, Friis, 2004). I den oprindelige projektbeskrivelse beskrives tre metoder, der relaterer sig til Working live tilgangen. I praksis er metoderne løbende blevet udviklet og tilpasset projektets rammer, og de er anvendt i forskelligt omfang på de to virksomheder. De tre metoder er "Den åbne samtale", "Undersøgende improviseret teater" og "Skriftlig refleksion". Endvidere anvender projekt en række fastlagte organisatoriske rammer eller fora som strukturerer de sammenhænge, som projektets aktiviteter udspiller sig indenfor. Det drejer sig om afdelingsmøder for alle, ledergrupper, ledere enkeltvist og en i forbindelse med projektet etablering en arbejdsgruppe med mellem 10 og 15 medarbejdere og mellemledere. Desuden afholdtes åbne seminarer for de deltagende virksomheder, i flere tilfælde sammen med eksterne gæster.

3.2.1 Working live – et grundlæggende tankesæt og en metode

Working live metoden er snævert knyttet til det tankesæt (ontologi), metoden udspringer af. Metoden skal ses som et opgør med klassisk organisationsteori, hvor lineære årsags-virkningskæder, og ideen om det oplyste og rationelt handlende individ, dominerer. Det grundlæggende tankesæt bag metoden er derimod knyttet til kaosteori og kompleksitetsforskningen (Stacy, Griffin & Shaw (2000), Stacy & Griffin (2005), Mead (1934), Ellias (1991).

Organisationen forstås som en organisme, hvor 'individ' og 'organisation' ikke kan adskilles på to forskellige planer, da selve organisationen skabes i de komplekse og responsive processer, der foregår mellem individerne. En organisation udgøres og skabes med andre ord af de konstant foranderlige og mangfoldige netværk af relationer mellem mennesker i organisationen - og forandres gennem aktørernes konkrete handlinger.

Relationerne mellem aktørerne skaber ikke kun organisationen, men også identiteter. Aktørerne der indgår i relationerne skaber mening med det de gør, det der sker, det de oplever og det de tænker og siger. De skaber billedet af sig selv i relationen til den 'anden' og påvirker dermed hinanden gensidigt. Kommunikation er her afgørende. Kommunikation forstås som andet end ord, det er også mimik, gestik, uarticulerede lyde, afstand og nærhed. Kommunikation med den anden betyder, at vi bliver påvirkede af den andens ubevidste eller bevidste reaktioner – og ofte ikke formidler de budskaber vi havde tænkt på forhånd. Den gensidige påvirkning/afhængighed betyder, at mennesker opnår nye erkendelser og foretager nye handlinger i relationerne med hinanden – hvor også magt er på spil. Meningsskabelsen og menneskernes intentioner forstås dermed som både bevidste og ubevidste, legitime og illegitime – og det opfattes som umuligt for individet at skabe sig et overblik over de dynamiske processer i organisationen, før de handler.

De organisatoriske løsninger og problemer skal findes i de daglige relationer og samtalerne i dem. Problemløsning i organisationer kan dog være vanskelig. Aktørerne kan opleve, at det føles risikofyldt, at gøre noget andet end de plejer, hvis det betyder, at de vil blive betragtet anderledes og deres afhængigheden af andre forandres.

Kernen i oplevelsen af risiko er ligeledes tæt knyttet til den præmis, at magt skabes i relationerne, hvorfor "enhver forandring samtidigt er en forandring i magtrelationerne".

3.2.2 Working live – som metode

Grundtanken i Working live metoden er at skabe og sprede viden om, hvordan aktører kan forstå deres omgivelser, og hvordan de på den baggrund kan blive i stand til at handle mere reflektivt i deres omgivelser.

Målet med metoden er at skabe mening og handling på samme tid og den har mange lighedspunkter med aktionsforskningen. Metoden er dog særegen ved at den i høj grad henter inspiration i improvisations teater og iagttagelse organisationer som 'improvisational ensembles' (Patricia Shaw, 2005).

Dacapo beskriver styrken ved teater således:

'Teater giver os mulighed for i praksis at forstå og arbejde med de roller, vi har og får over for hinanden i organisationer'

Yderligere er det særligt for improvisations teater, at man ikke fastholder et billede af, hvordan en rolle skal spilles, men skaber mere liv, dynamik og forandring ved at lade skuespillerne selv improvisere. På samme måde ønsker Dacapo at aktørerne i organisationerne gøres i stand til at improvisere dvs. at være til stede i nuet og at reagere, i stedet for at de fastholder billeder af, hvordan deres rolle eller position bør spilles 'Når vi sammen evner at improvisere, oplever vi den intensitet, der kendetegner væsentlig udvikling'

Dacapo har i projektet benyttet en række konkrete metoder, som de indenfor rammerne af det improviserende teater har udviklet, som led i den praksis de anvender i konsulentopgaver. De samme aktiviteter og metoder har været introduceret på de to virksomheder der indgår i projektet, men anvendt i forskelligt omfang og fora. Aktiviteterne deler sig imellem:

a) aktiviteter, hvor en mindre udvalgt gruppe samles, og hvor Dacapo's medarbejdere har faciliteret processen, dvs. indkalder til fastsætter rammer for, aktiverer deltagerne i og skriver referat af (i nogle tilfælde optagelse på video), det er f.eks.:

- Ledermøder
- Arbejdsgruppemøder (bestående af 10 -12 medarbejdere og mellemledere, der selv har besluttet at ville deltage)

b) aktiviteter hvor alle projektdeltagerne (medarbejdere og ledere) og evt. eksterne gæster samles, det er f.eks.:

- It afdelingsmøder
- Åbne temadage
- Møde mellem deltagere fra de to virksomheder

Også disse aktiviteter var planlagt og blev faciliteret og gennemført af Dacapo

c) individuelle aktiviteter med mulighed for refleksion, efter opfordring fra Dacapo

- Skriftlig refleksion

Den metode Dacapo primært har benyttet sig af på ledermøderne og arbejdsgruppemøderne betegner de 'Conversational Inquiry' (CI) eller "Den åbne samtale". CI har haft til formål, at synliggøre forholdene på virksomhederne gennem en samtale om aktørernes erfaringer fra dagligdagen. Synliggørelsen er sket med henblik på at ledere og medarbejdere får en øget refleksion vedrørende effekten af deres handlinger og inspiration til bevægelse og indsigt i nye handlingsrum.

Dacapos primære metode ved afdelingsmøderne, de åbne temadage og mødet mellem virksomhederne er 'Undersøgende improviserende teater' (UIT). Ved de UIT-sessioner har Dacapos skuespillere trukket på deres viden fra CI og har spillet en, af medarbejderne velkendt, problemstilling, for at kunne skabe en kropslig, følelsesmæssig og intellektuel involvering af medarbejderne med henblik på at lave en indsamling og refleksiv bearbejdning af viden i virksomheden. En viden der var tiltænkt at skabe handlinger ud fra erfaringer der er kropsligt forankret. Udover UIT er en særlig interviewteknik ligeledes blevet benyttet. Det drejer sig om interview med centralt placerede aktører.

Den skriftlige refleksion har indebåret, at medarbejderne (enten i arbejdsgruppe regi eller i et team) er blevet opfordret til at nedskrive de situationer i hverdagen de tillægger en særlig betydning. Målet har været at reflektere, generindre og reformulere situationerne, sådan at der kunne skabes nye dialoger og handlingsmønstre. Arbejdsgruppernes deltagere har lavet skriftlig refleksion ved at skrive om situationer fra dagligdagen. Målet har været at skabe mulighed for refleksivitet, idet konkrete erfaringer på den måde "kan generindres og reformuleres i lyset af nuet". Tanken er at ved at opfordre den enkelte til at lade andre i arbejdsgruppen, læse ens egne overvejelser, gives der mulighed for at der kan skabes nye mønstre for dialog.

3.2.3 De forskellige fora og oplevelsen af metoderne

Selvom målgrupper, aktiviteter og metoder overordnet har været de samme på de to virksomheder har der været meget stor forskel på, hvor mange gange en given aktivitet eller metode er blevet brugt, og hvornår i forløbet den blev benyttet.

Arbejdsgruppemøder og ledergruppemøder

Formålet med både ledelsesmøder og arbejdsgruppemøder har været, at synliggøre forholdene på virksomhederne gennem en samtale om deltagernes erfaringer fra dagligdagen. I disse fora har Dacapo derfor benyttet 'Conversational inquiry' (CI). Målet har både været at Dacapo fik indblik i virksomhedens problemstillinger (især samtalerne med ledelsen), men også at deltagerne fik en øget refleksion vedrørende effekten af deres handlinger og inspiration til bevægelse og indsigt i nye handlingsrum.

Arbejdsgruppemøderne

Arbejdsgrupperne nedsættes fra projektets start og deltagelsen i arbejdsgruppen er frivillig. Medarbejderne melder sig til arbejdsgruppen, fordi de har en forhåbning om, at det kan gøre forholdene bedre, men som tidligere omtalt med meget uklare forventninger om hvordan.

Arbejdsgrupperne har haft en forskellig karakter på de to virksomheder. På den ene virksomhed har arbejdsgruppen været hovedaktiviteten i projektforsøget, mens den på den anden virksomhed har haft samme status som de andre aktiviteter. Grunden til at det forholder sig sådan skyldes primært at den først nævnte virksomhed er langt større end den anden.

Deltagerne på den virksomhed, hvor arbejdsgruppen ikke har været hovedaktiviteten har kun i meget begrænset udstrækning, og på opfordring fra ledelsen, benyttet fora'et. De mener generelt ikke, at de har fået så meget ud af arbejdsgruppen, og de har heller ikke nogen forestillinger om, at den bliver videreført, når projektet stopper.

I virksomheden, hvor arbejdsgruppen har været hovedaktiviteten, forholder det sig omvendt. Her har arbejdsgruppen udviklet sig til en form for selvhjælpsgruppe blandt deltagerne, selvom det dog er Dacapo der har været initiativtager ift. afholdelsen af møderne. Virksomheden har været gennem store omlægninger og nedskæringer og i denne periode har deltagerne brugt gruppen til at reflektere over, hvordan disse ændringer påvirkede arbejdspladsen og dem selv.

På den ene virksomhed har arbejdsgruppen således fungeret og gjort forholdene bedre for gruppens deltagere, mens den på den anden virksomhed ikke har fungeret. Der hvor arbejdsgruppen har fungeret har Dacapo benyttet undersøgende improviserende teater (UIT) og deres åbne interview teknik som vil blive udfoldet i næste afsnit, mens de på den anden virksomhed inddrog en række forskellige andre metoder. Selvom arbejdsgruppen på den ene virksomhed har fungeret har deltagerne ikke formået at sprede de refleksioner og den meningsskabelse der blev skabt i gruppen til resten af virksomheden, sådan som Dacapo ellers havde formodet². Til gengæld fortæller deltagerne at de qua at arbejdsgruppen har været sammensat af medarbejdere og ledere fra alle teamene i afdelingen har opnået et langt bedre kendskab til de andre afdelinger, hvilket har styrket deres egen evne til at samarbejde på tværs af afdelinger.

Ledergruppemøderne

Dacapo har en række møder med lederne i afdelingerne. Møderne blev afholdt på baggrund af en opfordring fra Dacapo, ofte med sigte på at drøfte særlige forhold som andre projektaktiviteter havde sat fokus på. Ledergruppemøderne blev således ikke opfattet som en fast struktur, men i højere grad som ad hoc møder

² Det er arbejdsgruppen selv der vurderede, at de ikke har været i stand til at sprede erfaringer og erkendelser fra arbejdsgruppen til resten af virksomheden. Evaluator har ikke selv været i stand til at undersøge dette.

eller møder knyttet til projektets fremdrift. Lederne selv vurderer, at lederne gennem disse møder har fået mulighed for at dele ting med hinanden, der har øget deres forståelse af deres rolle og deres eget arbejdsmiljø. På et møde får Dacapo fx afklaret en leders holdning til psykisk arbejdsmiljø. Han er ikke så interesseret i psykisk arbejdsmiljø, men erkender i dialogen med Dacapo, at han har ansvaret for det. Tilsvarende beskriver en, på det tidspunkt nyansat, leder, at ledelsesmøderne har betydet, at de har skabt mulighed for, at lederen nu i højere grad kan formulere sig omkring sin ledelsesrolle.

Afdelingsmøder og åbne temadage

Begge virksomheder har haft afdelingsmøder, men på den ene virksomhed blev de kun afholdt i opstartsfasen, mens de på den anden virksomhed fortsatte over hele forløbet. Det var således også kun på den sidstnævnte virksomhed, der er afholdt temadage. Den primære metode har imidlertid været den samme, nemlig det 'Undersøgende improviserende teater' (UIT). Ved UIT-sessioner eller forumteatret har Dacapos skuespillere trukket på deres viden fra især ledelsesmøderne og har spillet en, af medarbejderne velkendt, problemstilling. Formålet har været at skabe en kropslig, følelsesmæssig og intellektuel involvering af medarbejderne med henblik på at lave en indsamling og reflektiv bearbejdning af viden i virksomheden. En viden der var tiltænkt at skabe handlinger ud fra erfaringer der er kropsligt forankret. Udover UIT er en særlig interviewteknik ligeledes blevet benyttet. Det drejer sig om interview med centralt placerede aktører på en åben scene, hvor hele afdelingen eller en endnu større deltagerkreds har været 'tilskuere'. Det anlås, at der deltog mellem 70 og 80 % af alle medarbejdere og mellemledere på introduktionsmøderne og det blivende resultat af møderne var, at det efterfølgende lykkedes, at samle en gruppe af medarbejdere og mellemledere som ønskede at indgå i de ovenfor omtalte arbejdsgrupper.

UIT – Forumteatret og interviews

Selvom det var teaterformen medarbejderne og ledelse før projektet var mest skeptisk over er det den metode, de er mest begejstrede for, når de kigger tilbage på forløbet.

Det fremhæves at en styrke ved skuespillet er, at medarbejderne har kunnet 'genkende' deres egne problemer. På ledersiden giver de udtryk for, at Dacapo-konsulenterne har været yderst professionelle og gode til netop at finde de problemstillinger der var relevante. Udover at kunne genkende problemstillingerne giver både ledere og medarbejdere ligeledes udtryk for, at skuespillet giver en ny og anderledes vinkel på de problemstillinger, de oplever i hverdagen. Skuespillet giver mulighed for, at se de arbejdsrelaterede problemer fra en anden vinkel dvs. ikke kun sin egen. Det giver ikke kun en ny forståelse af problemerne, men også en mulighed for at ændre problemerne. Nogle medarbejdere forklarer dette ved, at det nye perspektiv ikke blot ændrer opfattelsen af en given problemstilling. Det sætter også en i stand til at handle på problemet, fordi det ofte kan være svært at handle anderledes, hvis man havde en ensidig forståelse af et problem. Andre fremhæver at man ofte bliver blind overfor at se muligheder for forandring og at det derfor er godt, at nogen udefra kan åbne for nye vinkler. For eksempel i forhold til at kunne lukke op for en snak om fastlåste adfærdsmønstre eller stereotype forestillinger om andre team eller faggrupper.

Ved at få problemer frem på en anden måde bliver det tilsyneladende mere legalt at tale om de svære ting. Der tales dermed om, at metoderne skaber en arena, hvor medarbejderne kan komme af med de ting der trykkede dem. Teaterformens styrke er desuden, at den både trækker på teorier om organisationsudvikling og trivsel, men også formår at konkretisere teorierne og gøre dem jord- og hverdagsnære. Samt at der gennem visualiseringen skabes billeder af alternative handlemåder.

Både blandt medarbejderne og mellemlederne fremhæves det, at en ulempe ved UIT er, at nogle er mere tilbageholdende for at deltage i skuespil end andre. UIT - Forumteatret udgør således et dilemma, da det på den ene side er inkluderende og aktiverende i sin form, men på den anden side ikke formår at involvere alle.

En metode der supplerede UIT var *det åbne interview*. Oftest blev en leder interviewet foran alle medarbejderne om virksomhedens udvikling og om ledelsens strategier. Lederne omtaler disse interview i

meget positive vendinger. Interviewet gav dem mulighed for, at tage hul på nogle af de problematikker, der var aktuelle i virksomheden og at diskutere scenarierne igennem med medarbejderne. Oplevelsen var, at det lykkedes, at skabe en fælles hukommelse. Medarbejderne hæfter sig dog ikke så meget ved, hvad de fik ud af interviewene, da deres primære fokus er på, det de har fået ud af forumteatret.

Skriftlig refleksion

Den skriftlige refleksion var et tilbud til medlemmerne i arbejdsgrupperne om, at de kunne bidrage med skriftlige refleksioner over deres oplevelser fra hverdagen. Bort set fra en kortvarig aktivitet i starten fik denne metode ikke den store udbredelse.

Fællesmøder mellem de deltagende virksomheder

Dacapo teatret arrangerede to møder, hvor de deltagende virksomheder mødtes. På mødet/møderne blev der lavet et skuespil og gruppearbejde på tværs af virksomhederne. Deltagerne var meget begejstrede for disse møder, fordi de gav dem mulighed for at erfaringsdele. Deltagerne fremhæver, at mødet gav virksomhederne mulighed for at sætte deres egen situation i perspektiv. Efterfølgende peges der på, at mere samarbejde kunne have været frugtbar.

3.2.4 Sammenfattende

Målet med Dacapos metoder har været at arbejde med relationer i virksomheden og at skabe større opmærksomhed på betydningen af relationer. Dacapos aktivister og metoderne er blevet benyttet på begge virksomheder, men de har opnået en forskellig udbredelse og derfor også forskellig virkning i forhold til relationerne i virksomheden.

Den metode der har haft størst virkning i forhold til medarbejdernes forståelse af betydningen af relationer er, på begge virksomheder, forumteatret (UIC). Metoden har fået de fleste medarbejdere til at se og forstå de situationer, der er blevet spillet fra flere vinkler og dermed forstå disse situationer på en ny måde. Metodens begrænsning er dog, at medarbejderne har haft svært ved direkte at pege på, hvordan de har udbredt denne viden til de situationer de møder i deres dagligdag.

Den skriftlige refleksion har rent metodisk været mislykket på begge virksomheder. I praksis havde medarbejderne hverken overskud eller tid til at skrive deres refleksioner ned. Metoden har dermed ikke skabt større forståelse for relationerne i virksomheden.

Fra ledelsens perspektiv, har Dacapos åbne interview ligeledes bidraget til at skabe forståelse for relationerne i virksomheden. Lederen fremhæver, især på den ene virksomhed, at de åbne interview, gav dem en unik arena for at fremstille og diskutere vir som en der bliver int ksomhedens nuværende problemstillinger og fremtidens strategier. Samt at de i positionen erviewet (fremfor at foredrage eller fremlægge selv) har en langt bedre mulighed for at være lydhøre for medarbejdernes tanker.

Udover disse tre konkrete metoder, har de fora Dacapo har været med til at rammesætte, på forskellig vis bidraget til forståelsen af relationer.

På den ene virksomhed har afdelingsmøderne og temadagene været med til at samle medarbejdere, mellemledere og direktøren på en ny måde, der via forumteatret har medført en større forståelse for relationerne i forhold til de relationer der blev spillet. Til gengæld har arbejdsgruppen ikke fungeret.

På den anden virksomhed har arbejdsgruppen været den største succes i forhold til at skabe en større forståelse for virksomhedens relationer. På denne virksomhed blev arbejdsgruppen nedsat på tværs af teams og funktioner. Gruppen har udviklet sig til en form for selvhjælpsgruppe, hvor virksomhedens udvikling og coping-strategier i forhold til fyringer er blevet diskuteret og udvekslet. Fortroligheden i gruppen har været høj trods medlemmernes forskellige tilknytning – til gengæld har fortrolighedsprincippet

betydet at relationerne udadtil ikke er blevet bestyrket. Baggrunden for at Dacapo primært har faciliteret Arbejdsgruppen på denne virksomhed skyldes virksomhedens størrelse.

3.3 Påvirkningen af det psyko-socialt arbejdsmiljø

Evalueringsens primære mål er at evaluere om projektets fokus på de interpersonelle relationer har haft en virkning på det psykiske arbejdsmiljø på virksomhederne. I det foregående afsnit beskrev vi, hvilke af Dacapos metoder og fora der skabte større opmærksomhed på betydningen af relationer i virksomheden og konklusionen var, at det primært var Forumteatret eller UIC metoden. I dette afsnit vil fokus være om det psykiske arbejdsmiljø har bevæget sig i positiv eller negativ retning, samt at en sådan bevægelse kan siges at have nogen sammenhæng med projektet.

Grundlaget for at vurdere udviklingen i det psykiske arbejdsmiljø skulle have været en sammenligning mellem situationen ved projektets start og dets afslutning. Der er dog som nævnt, sket så store ændringer i procedurene for gennemførelsen af de kvantitative målinger på virksomheden (trivselsmålingerne), og så omfattende organisatoriske forandringer, at en egentlig sammenligning af det psykiske arbejdsmiljø før og efter projektet på baggrund af kvantitative data ikke er mulig.

Trods disse metodiske vanskeligheder peger resultaterne af de kvantitative "førdata" og interviewene før og efter på, at der er sket ændringer i det psykiske arbejdsmiljø på virksomhederne, men at disse ændringer primært kan relateres til virksomhedernes interne processer og i mindre grad til Projekt RBTF's aktiviteter og metoder. De interne processer der især har påvirket arbejdsmiljøet er de organisatoriske ændringer, ændringer i ledelsesstrukturen og ændringer i en række strategiske prioriteringer, som følge af ændringer i forretningsgrundlagene.

I dette afsnit på baggrund af data indsamlet i evalueringen et billede af de virkninger medarbejdere og ledere på virksomhederne beskriver, at projektet har haft på det psykiske arbejdsmiljø, selvom medarbejdere og ledelse i praksis har fundet dette meget vanskeligt. Det har vi bl.a. gjort ved at spørge ind til de dele af det psykiske arbejdsmiljø, som vi har en hypotese om, at Dacapo kunne påvirke. Dacapo skriver i projektbeskrivelsen at: "Det billede vi skaber af os selv i relationer har betydning for det psykosociale arbejdsmiljø". De faktorer i det psykiske arbejdsmiljø, der bliver interessante at undersøge er dermed de dimensioner der er kendetegnede ved at være relationelt (socialt) betingede. Evaluator valgte derfor med udgangspunkt i projektbeskrivelsen at medtage følgende dimensioner i interview og i gennemgangen af skrevne kilder:

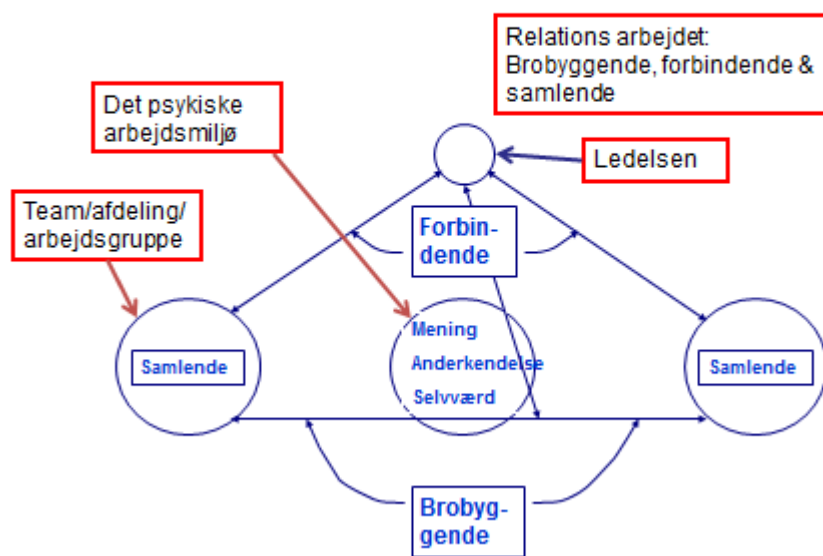
- Anerkendelse (og belønning)
- Mening i arbejdet
- Social støtte og feedback
- Tillid og troværdighed
- Retfærdighed og respekt

Der er store berøringsflader mellem disse dimensioner og det indhold der aktuelt lægges i begrebet social kapital (Hasle P. et al 2010). I forbindelse med analysen har vi derfor valgt at inddrage de begreber der knytter sig til social kapital. Det har betydet at vi har suppleret ovenstående dimensioner med et begreb der omfatter de samarbejdsrelationer der er blevet berørt af projektet. For at fastholde sammenhængen med social kapital har vi anvendt begreber om, hvordan det relationelle arbejde/samarbejde ifølge en psykisk arbejdsmiljøoptik bør fungere (Gylling m.fl. 2009: Hvidbog om Social kapital). Det drejer sig om begreberne:

- Brobyggende. Når relationerne mellem teams, mellem arbejdsgruppe og afdeling/medarbejdere fungerer.
- Forbindende. Når relationerne internt i team, arbejdsgruppen og afdelingen fungerer
- Samlende. Når relationerne fra ledelsen til afdelinger/team/medarbejdere fungerer.

En central antagelse er, at Dacapos arbejde med relationer som udgangspunkt vil styrke de forhold der er 'forbindende' indenfor den sociale struktur, i hvilken der arbejdes med relationer og de samlende relationer indenfor en gruppe eller er team. Hvorimod det vil være sværere at styrke de brobyggende samarbejdsrelationer i organisationerne. I den følgende figur er sammenhængen mellem de begreber der kendetegner det psykiske arbejdsmiljø og begreberne for den relationelle koordinering illustreret.

Teoretiske landkort



3.3.1 Ændringer i det psykiske arbejdsmiljø

Ved projektets afslutning i 2011 er det psykiske arbejdsmiljø gået i hver sin retning på de to virksomheder. På den ene virksomhed er trivslen væsentligt forbedret på de tre år, mens trivslen på den anden virksomhed er blevet forværret. Dacapos arbejde på den sidstnævnte virksomhed er dog kendetegnende ved, at der kun er arbejdet med en lille del af virksomheden, nemlig arbejdsgruppen. Indenfor arbejdsgruppens rammer er der en tendens til, at deltagelsen har betydet, at medarbejderne har været bedre i stand til at 'cope' med forandringerne og massefyringerne end de ville have været uden gruppen. Ved læsningen af dette afsnit, skal læseren som beskrevet holde sig for øje, at de beskrevne ændringer må ses som resultat af en lang række forhold. Vi kan således ikke konstatere nogen direkte sammenhæng mellem projektets aktiviteter og disse forhold og sådan ser informanterne også på det. Vi kan derimod se, at projektet indirekte har påvirket nogle allerede igangværende processer. I det nedenstående har vi derfor forsøgt at holde fokus på de påvirkninger der kan udledes af de data vi har fra informanter og observationer.

Relationerne – brobyggende, forbindende og samlende

I afsnit 2.2 er det beskrevet, hvilke metoder og fora der har gjort virksomhederne mere opmærksomme på betydningen af relationer mellem medarbejdere og mellem medarbejdere og ledelse.

Omsættets konklusioner fra afsnit 2.2 til et arbejdsmiljøperspektiv har temadagene og afdelingsmøderne på den ene virksomhed påvirket virksomhedernes sociale kapital, og dermed det psykiske arbejdsmiljø, positivt. Især forumteatermetoden har haft en brobyggende funktion i forhold til samarbejdet mellem henholdsvis et udviklings- og et driftsteam, samt to andre team, der er blevet samlet og splittet flere gange. Skuespillet har bidraget til udviklingen af en mere positiv relation mellem teamene i og med, at det har skabt en større forståelse for vigtigheden i at se tingene fra flere vinkler, og har givet et indblik i at nye synsvinkler også

skaber nye løsningsmodeller. Skuespillet har givet afdelingen en arena for at diskutere og 'få øje på' de svære problemer i afdelingen, samt muliggjort at svære problemstillinger kunne tages op, fordi metoden 'distancerede' problemstillingen lidt og gjorde den 'underholdende' og 'nede på jorden'.

Fra ledelsens synspunkt har skuespillet og de åbne interview med ledelsen også virket positivt i forhold til de forbindende relationer mellem medarbejder og ledelse, fordi metoderne blandt andet har synliggjort, hvor problematikkerne i afdelingen var, og hvor medarbejderne manglede ledelse i de konkrete situationer. Ledelsen hæfter sig også ved at problemstillingerne bliver diskuteret i en ny form - en mere åben "dialog" med samtlige medarbejdere, som adskiller sig fra en traditionel envejs formidling af information. Envejs formidling anses for det normale, når der afholdes stormøder. Møder afholdt som led i projektet beskrives som møder, der foregår i et åbent rum med potentiel deltagelse fra alle, hvor projektets metoder har gjort, at de har bevæget sig fra en ren informationsrelation til en situation, hvor der er skabt en anden relation mellem lederen og medarbejderne. En relation som skaber den forpligtelse og troværdighed, der er en forudsætning for, at det efterfølgende opleves, at der er skabt en ny relation, som begge parter føler sig som forpligtede deltagere i. Især en ny leder beskriver i yderst positive vendinger, hvordan han drog nytte af interview metoden. Medarbejderne mener også, at de forbindende relationer er forbedret i afdelingen, men tilskriver et ledelsesskifte en altafgørende betydning for det.

Sammenfattende er konklusionerne fra den anden virksomhed, at der er skabt brobyggende relationer mellem en række medarbejdere fra forskellige team, der blev samlet i arbejdsgruppen. De brobyggende relationer er dog kun skabt mellem enkelt individer. De samlende relationer i arbejdsgruppen har dog været relativt stærke. Der er skabt stor tryghed og tillid, og det er lykkedes at skabe stor gensidig respekt – bl.a. i kraft af at gruppen har evnet at lytte til hinanden. Kilden til at trygheden og tilliden er blevet skabt forklares primært med en regel om fortrolighed, som gruppen valgte i udgangspunktet. Ulempen ved fortroligheden har dog været at den viden, der blev skabt i gruppen ikke kunne bringes videre til resten af virksomheden. Relationerne i dette team har haft en positiv betydning for disse individers oplevelse af det psykiske arbejdsmiljø, fordi gruppen har fungeret som en form for selvhjælpsgruppe, hvor vidensdeling i forhold til de processer virksomheden gennemløb, og hvordan man skulle betragte og 'cope' med disse begivenheder, kunne drøftes.

Mening, anerkendelse og selvværd

På begge virksomheder beskrives, at Projekt RBFT har skabt øget mulighed for at videndele og drøfte 'de svære problematikker' – det som Dacapo betegner som 'skyggetemaer'.

I afdelingen, på den ene virksomhed, og i arbejdsgruppen, på den anden virksomhed, har 'afsløringen' og diskussionerne af skyggetemaerne bidraget til, at medarbejderne har fået en større forståelse for, hvorfor en given situation så ud som den gjorde, og hvordan den kunne betragtes fra en ny vinkel. Man kan se dette som et bidrag til, at der er skabt større mening i arbejdet. Også de ovenfor beskrevne forbedrede relationer, kan ses som et bidrag til, eller et resultat af, at der er skabt en bedre forståelse. I den ene virksomhed beskriver de fx, hvordan skuespilsituationerne har skabt forståelse for at forskellige etniciteter kan reagere forskelligt i bestemte situationer og hvorfor. I arbejdsgruppen på den anden virksomhed har samlingen af individer fra de forskellige team desuden medført, at de involverede bedre kunne forstå, hvad der foregik i de andre team, og hvordan udviklingen blev tolket. Den spill-over effekt som den øgede refleksivitet kunne have haft på medarbejdernes forståelse af de generelle forhold, og ikke kun de situationer der bliver spillet, er dog svær at dokumentere.

I den ene virksomhed, hvor hele afdelingen har været involveret i projektet, er oplevelsen af anerkendelse og selvværd generelt højnet pga. at medarbejderne både føler sig mere set og hørt både internt i afdelingen og i virksomheden generelt. De oplever, at de har fået større mulighed for at komme af med deres frustrationer, og der er en følelse af, at der bliver lyttet, og at tingene bliver taget hurtigere op. Som beskrevet ovenfor tilskriver de denne udvikling et ledelsesskifte. Det kan dog ikke udelukkes at projektet har påvirket processen

i en positiv retning, hvilket vi vil komme tilbage til i næste afsnit. I den virksomhed, hvor kun arbejdsgruppen har deltaget, beskriver enkelte gruppemedlemmer at skabelsen af tilliden og den gensidige åbenhed i gruppen, i en tid med fyringsvarsler mm., har haft en beroligende betydning for dem. Et medlem beskriver bl.a. at han som følge af møderne ændrede attitude fra at være blive oprevet over ledelsen og dens beslutninger til at trække på skuldrende og tænke 'pyt'.

Blivende resultater?

Begge afdelinger har betragtet metoderne i projektet som en form for konflikthåndtering. Det kan skyldes, at Dacapo netop har sat fokus på at afdække skyggetemaerne. De betragter også Dacapos tilstedeværelse som helt afgørende for metodernes succes.

Arbejdsgruppen forventes således ikke bevaret efter projektets afslutning på den ene virksomhed, hvor den har fungeret som selvhjælpsgruppe og i afdelingen på den anden virksomhed er medarbejderne og ledelsen ligefrem lettede over at få en pause fra projektet. Når de ser tilbage på processen lægges der vægt på at kombinationen af projektet, og de omfattende organisatoriske forandringer har skabt en følelse af, at virksomhederne nu er "mættede" i forhold til projektet. De orker ikke længere at kigge tilbage. Projektet er blevet set som et konflikthåndteringsværktøj, der nu ikke længere er behov for, fordi de organisatoriske forandringer er 'landet' og accepteret. At medarbejderne nu er trætte af projektet, selvom de ikke har udnyttet det fuldt ud, forklares bl.a. med at it-folk normalt ikke går så meget op i relationer og relationsarbejde.

Nogle mener, at effekten af projektet ville have været større, hvis forløbet havde været mere intensivt og koncentreret. Mens andre omvendt fremhæver, at det også har haft en værdi, at projektet har været del i en længerevarende proces.

3.3.2 Sammenfattende

Grundlaget for projektets egen forståelse af hvilken virkning det kunne have, har været at ved at skabe fokus på betydningen af relationerne i hverdagen, og skabe en ny ramme for at tale om relationer, ville projektet skabe et bedre psykisk arbejdsmiljø på virksomhederne. Der kan imidlertid ikke konstateres en direkte sammenhæng mellem projektets aktiviteter og metoder og udviklingen i det psykiske arbejdsmiljø på de to virksomheder, hverken fra deltagerne eller evaluators perspektiv. Der er således ingen udsagn, der klart dokumenterer en sammenhæng mellem projektet og de evalueringskriterier som evaluator forventede, at projektet ville påvirke i forhold til det psykiske arbejdsmiljø, dvs. en højere socialkapital (bedre relationelt samarbejde), større mening, selvværd og anerkendelse. Det kan dog også konstateres at det antageligt var urealistisk, at det i udgangspunktet blev forventet, at projektet ville resultere i en målbar virkning i forhold til disse parametre.

Projektet ser dog ud til, mere indirekte, at have påvirket nogle af de igangværende processer på virksomhederne i en positiv retning. Især forumteatret har haft en positiv 'understøttende' funktion i forhold til udviklingen af det psykiske arbejdsmiljø i virksomhedernes løbende forandringsprocesser.

Forumteatret har været med til at afdække skyggetemaerne på virksomhederne, og teatret har fungeret som en form for konflikthåndtering i kraft af de refleksioner og den dialog skuespillet har skabt. Ved at bringe individernes refleksion i spil er der skabt en kollektiv refleksion over, hvordan situationer kan opleves individuelt, og hvad der er fælles. Dermed er der dannet en 'tryk' og 'distanceret' ramme for at kunne tale om, hvad der opleves forskelligt og åbnet op for en dialog om, at det der er forskelligt skyldes forskellige opfattelser af de samme hændelser. Dette er interessant, fordi der modsat den traditionelle tilgang til psykisk arbejdsmiljø fokuseres på det der opleves forskelligt frem for det der er ens (f.eks. gennem spørgeskemaer).

På den ene virksomhed ser disse forståelser således konkret ud til at have bidraget til at skabe et bedre samarbejde på tværs af teamene, og mellem ledelse og medarbejdere i afdelingen. Arbejdsgruppen, på den anden virksomhed, har også oplevet, at de relationer der er skabt indenfor gruppen har været positive i og med, at man har været i stand til at lytte og hjælpe hinanden, men dette har ikke umiddelbart haft en afsmittende effekt på resten af afdelingen, der er dog også tale om en langt større afdeling end på den anden virksomhed.

Især i virksomheden med den 'selvhjælpende' arbejdsgruppen har metoderne bidraget til at der er skabt anerkendelse og støtte til hinanden under en vanskelig tid. Oplevelsen af anerkendelse og støtte er også steget i afdelingen på den anden virksomhed især mellem ledelse og medarbejdere. En proces som Dacapo ligeledes kan have bidraget til.

De større forståelser for kompleksiteten af, hvordan man kan forstå en situation i virksomheden forventes også, at have påvirket meningsdannelsen positivt for både arbejdsgruppen og afdelingen i de to virksomheder.

Vi kan således konkludere, at projekt RBTF *indirekte* har medvirket til at understøtte det psykiske arbejdsmiljø på virksomhederne. Metoderne, som projektet bygger på, skal derfor ikke vurderes i forhold til om de kan have en direkte effekt på det psykiske arbejdsmiljø, men derimod om de kan skabe nye rammer og relationer, der igen giver nye måder at anskue psykisk arbejdsmiljø på og handle i forhold til at ændre på u hensigtsmæssige forhold. De kan ikke udgøre men indgå i en målrettet og planlagt forbedring af det psykiske arbejdsmiljø, netop fordi de kan virke understøttende i forandringsprocesser hvor vilkårene konstant forandres. Samtidigt er det vigtigt at være bevidst om, at metoderne kun i begrænset omfang kan benyttes af virksomhederne selv, samt at det kan opleves som anstrengende at kigge tilbage på de dårlige episoder, når situationen på virksomheden er gået fra at være negativ til at blive positiv.

3.4 Ledernes udbytte af projektet

I direkte forlængelse af konklusionen i det forrige afsnit vil dette afsnit besvare evalueringsspørgsmålet: Har de medvirkende ledere fået nye kompetencer, metoder eller forståelser, der ruste dem bedre til at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø?

Working live – defineres af Dacapo som en metode der handler om forandring og ledelse som den foregår mellem mennesker her og nu. I projektet indtager lederne således en central rolle. Et nøgle element i working live metoden er at gøre lederen bedre i stand til at intervenere i organisationer, der er præget af kompleksitet. Det vil sige organisationer, hvor det er umuligt at forudsige hvornår den næste udfordring opstår, og hvem den kommer til at involvere – og hvor lederen derfor hele tiden må være i bevægelse og forandre – ”improvisere”. Antagelsen er her, at det er afgørende at arbejde med lederens oplevelse af egne risici, det vil sige de risici lederen må tage, når han skaber forandringer, som f.eks. når lederen skal give anerkendelse, der vil begrænse han/hendes egen kontrol og råderum.

Ledere står nemlig ifølge Dacapos udgangspunkt i kompleksitetsteorien i et grundlæggende paradoks, når de både skal agere ud fra bestemte strategiske overvejelser og samtidig være en del af og lede den forandring der foregår. Dacapo opstiller en række mål for, hvilke evner der er vigtigt for ledere at udvikle:

- Ledere skal kunne være til stede, skabe og deltage i nærværet som muliggør italesættelsen af nye temaer og ny viden

- Ledere skal være fortrolige med og ambitiøse omkring lederrollen (skabe mening med og positivt arbejde for uforudsete muligheder).
- Lederen skal 'kunne forstå hvad det konkret er der skaber og fastholder uhensigtsmæssige mønstre, og hvad det er der kan skabe ny mening og
- Lederen skal opleve og forstå at ledelse foregår i relationer
- Lederen er opmærksom på sin andel i relationerne og er selv parat til at forandre sig – at improvisere
- Lederne skaber udviklende netværk med andre ledere – og bidrager til hinandens læring og udvikling

3.4.1 Nye lederkompetencer

Der er forskel på lederne (og HR-medarbejdernes) oplevelse af, i hvilket omfang og hvordan de har kunnet bruge de erfaringer projektet har skabt. Overordnet beskriver de erfaringer de har opnået gennem projektet indenfor tre typer af resultater:

- Lederne har fået indblik i og lært noget om de forhold og problematikker, der udspiller sig i virksomheden, hvilket har gjort dem bedre i stand til at 'læse' hvor der er brug for dem
- Lederne har udviklet deres måde at føre dialog på
- Lederne og HR-medarbejderne er blevet påvirket af de grundlæggende tanker i 'Working live' og har udviklet nye metoder til for eksempel APV og trivselsmålinger.

Lederne fremhæver, at metoderne har skabt læring om den afdeling de er en del af, herunder især skyggetemaerne. De beskriver, at de i flere tilfælde, gennem UIT, har fået en vigtig viden ved at lytte til grupper af medarbejdere, der åbent reflekterer over vilkårene, en viden der adskiller sig fra de oplysninger, de kan opnå gennem MUS eller spørgeskemaer. Den øgede refleksion og viden har udviklet deres måde at føre dialog med medarbejderne på. I begge virksomheder har det betydet at diskussioner om forhold der har betydning for det psykiske arbejdsmiljø kobles til den daglige dialog om drift og organisation, f.eks. i forbindelse med udvikling af en teamstruktur. Lederne har lært at man ikke bare kan skifte rolle ved selv at ændre sig. Rollen man har som leder skabes i relationen til medarbejderne, og skal derfor også ændres her. Lederne der har medvirket aktivt oplever selv at de er blevet bedre rustet til at agere i forandring, bl.a. i kraft af at dialogen mellem lederne indbyrdes er ændret. Det synes dog ikke nødvendigvis at gælde alle. Der har på begge virksomheder været udskiftninger af ledere.

På begge virksomheder har lederne og HR-afdelingen ændret procedurene for, eller erstattet, de kvantitative trivselsmålinger og APV. På den ene virksomhed er det en direkte konsekvens af projektet, mens projektet på den anden virksomhed mere indirekte har bidraget til denne udvikling. På den ene virksomhed er der udviklet en dialogbaseret trivselsmåling, der er udbredt til hele afdelingen. På den virksomhed, hvor arbejdsgruppen var omdrejningspunktet, gennemføres APV og trivselsmålinger i dag ved etablering af en refleksionsgruppe, der tydeligt er inspireret af arbejdsgruppen. Denne refleksionsgruppe er aktivt medvirkende til at udvikle og gennemføre en ny form for trivselsmåling. Virksomheden argumenterer med at den nye metode er udsprunget af en ny forståelse for – der bl.a. tilskrives projektet – hvor vigtigt det er at lave processer der aktiverer medarbejderne – ikke blot inddrager dem.

På baggrund af samarbejdet med lederne har projektet resulteret i, at Dacapo har udviklet en række konkrete anbefalinger til ledere for, hvordan de i højere grad kan tage skyggetemaer alvorligt, og hvordan man ved at bringe dem ind i en refleksion sammen med medarbejdergruppen kan opnå et nyt og anderledes grundlag for at adressere og håndtere de problemer, der ligger bag de formulerede skyggetemaer. Dacapo har med dette udgangspunkt opstillet fem opmærksomhedspunkter til støtte for lederes udvikling:

- Brug dine sanser
- Tag den andens perspektiv
- Lyt til din erfaring
- Vær opmærksom på magtrelationer
- Dyrk de uformelle relationer

Omend disse anbefalinger har en meget generel karakter, kan de med rette ses som en sammenfatning af de erfaringer, som de ledere, der var involveret i projektet selv har givet udtryk for.

Helt overordnet må man dog holde for øje, at de ledere som har været aktive i projektforløbet, som udgangspunkt var meget optagede af relationsarbejdet, og at det var derfor de indvilgede i projektet. Det er derfor svært at overføre projektets resultater umiddelbart til en forventning om at det samme ville ske på andre virksomheder, hvor arbejdet med relationer ikke vurderes som afgørende.

3.5 Kravene til konsulent rollen

I dette afsnit vil fokus være på at besvare evalueringsspørgsmål om, hvilken rolle konsulenterne har spillet for projektets resultater?

De forskere og konsulenter der har deltaget fra Dacapo har alle haft lang erfaring med de metoder som er anvendt i projektet. De har således enten en skuespiller baggrund suppleret med teori og metode ift. working live, eller en konsulentbaggrund suppleret med teori og praksis ift. at arbejde åbent og aktivt med relationer.

Konsulenterne fremhæver selv, at de primært har haft succes med at påpege og igangsætte refleksion gennem italesættelse af skyggetemaerne på virksomhederne. Skuespillernes evne til at sætte krop på de følelser, der knytter sig til skyggetemaerne, har muliggjort, at medarbejdernes og ledernes følelser, som ofte er med til at blokere dialogen om skyggetemaer, er blevet bragt frem og diskuteret. Konsulenternes rolle har dog ikke kun været at varetage og anvende metoderne. De har også medvirket til at skabe et parallelt univers, hvor relationer fra hverdagens univers kan udstilles og reflekteres over. Det mener deltagerne ikke kan lade sig gøre uden at konsulenterne er til stede. De understreger ligeledes, at det er afgørende, at konsulenterne fastholder den teoretiske fordring og begrebsliggør og sætter ord på de relationer og skyggetemaer som skuespillet illustrerer, og ikke bare giver dem krop gennem skuespillet. Deltagerne peger ligeledes på, at det er afgørende, at konsulenterne har arbejdet undersøgende i stedet for at være løsningsfokuserede.

Rollen som deltager eller facilitator af forumteatret fordrer dog en relativt stor erfaring med denne praksis. Særlige kompetencer til at agere som skuespiller eller som facilitator af en skuespilssituation er en nødvendighed, samt at konsulenten har den nødvendige etik ift. at fokus på relationer ofte kan bringe konflikttemaer i tale, uden at deltagerne på forhånd havde intentioner om dette. Et konkret eksempel er arbejdet i arbejdsgrupperne, der uden facilitatorenes rolle ville gå i stå, hvilket også skete i perioder, hvor Dacapo ikke tog initiativ til afholdelse af møder.

Overordnet er det dermed evaluators vurdering at projektets metodetilgang ikke direkte kan overtages af interne eller eksterne konsulenter, der ikke har en tilsvarende erfaring og teoretisk fundering som Dacapo. På de to virksomheder, hvor man har udviklet nye metoder i forlængelse af projektet benytter man således heller ikke direkte teaterformen, men mere de tankegange teatret fordrer.

REFERENCER

- Elias, N. (1991) *The society of individuals*, Oxford, UK, Cambridge, Mass., USA: Basil Blackwell.
- Friis, P. (2004) *The relevance of theatre and improvisation to consulting for organisational change*, MA dissertation thesis: University of Hertfordshire, UK.
- Friis, P. (2005) 'Presence and spontaneity in improvisational work', in R. Stacey & P. Shaw (eds) *Experiencing Risk, Spontaneity and Improvization in Organizational Change*, London: Routledge.
- Olesen, K. G., E. Thoft, P. Hasle, T.S. Kristensen (2008): *Virksomhedens sociale capital – Hvidbog*. København: Arbejdsmiljørådet og Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø
- Hasle, P., Eva Thoft & Kristian Gylling Olesen (2010): *Ledelse med Social Kapital*. L&R. Business
- Larsen, H. (2005) *Spontaneity and Power: Theatre Improvisation as Processes of Change in Organizations*, Doctorate of Management thesis: University of Hertfordshire, England.
- Larsen, H. (2007) 'Improvisational theatre as a contribution to organizational change', Reviewed book chapter, to be published in "Planning and Participation", a book that will be published in three continents.
- Larsen, H. & Friis, P. (2005) 'Theatre and Social Change', in R. Stacey & P. Shaw (eds) *Experiencing Risk, Spontaneity and Improvization in Organizational Change*, London: Routledge.
- Mead, G. H. (1934) *Mind, self & society from the standpoint of a social behaviorist*, Chicago, Ill.: The University of Chicago press.
- Reason, P. & Bradbury, H. (2001) *Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice*, London: Sage.
- Shaw, P. (2005) 'Working Live', in P. Shaw & R. Stacey (eds) *Experiencing Risk, Spontaneity and Improvization in Organizational Change*, London: Routledge.
- Stacey, R. & Griffin, D. (eds) (2005) *A Complexity Perspective on Researching Organizations*, London: Routledge.
- Stacey, R. D., Griffin, D. & Shaw, P. (2000) *Complexity and management: fad or radical challenge to systems thinking?* London: Routledge.