

**ROSKILDE
UNIVERSITET 2014
Integreret speciale i
Psykologi og
Sundhedsfremme/
Sundhedsstrategier**

Hvad er problemet?

En hermeneutisk analyse af det psykosociale arbejdsmiljø på et opholdssted



**Udarbejdet af Randi Aagesen
Vejledt af Lektor Erling Jelsøe og
Professor Peter Olsén
Studieordning anno 2006
Antal normalsider: 58
Antal tegn: 139.299**

Indhold

Abstract	3
Indledning	4
Formål	6
Problemformulering.....	7
Afgrænsning	7
Begrebsafklaring	8
Præsentation af opholdsstedet	9
Forforståelser.....	10
Projektdesign	11
Etik og kvalitet.....	13
Videnskabsteori - Filosofisk hermeneutik.....	14
Den hermeneutiske cirkel	15
Forståelsens historicitet.....	15
Hermeneutikkens begrænsninger	16
Teori	18
Mening	18
Opgavens betydning for mening.....	19
Udvikling som betydning for mening.....	20
Et produktivt fællesskab som betydning for mening.....	20
Oplevelse af sammenhæng.....	21
Det psykosociale arbejdsmiljø	23
Sundhedsfremme på arbejdspladsen	25
Ledelse – udfordringer og muligheder	26
Interview – forløb og overvejelser.....	30
Fokusgruppe.....	30
Deltagervalidering.....	30
Ledelsesinterview.....	31
Samtaler med tidligere medarbejdere.....	31
Analysedesign	32
Del I – Analyse af Fokusgruppeinterview.....	34
Betingelser	38
Ressourcer.....	38
Rolleklarhed	38

Ledelse	38
Relationer	39
Udvikling.....	39
Mening	39
Del II: Hovedanalyse.....	40
Planlægning.....	40
Rolleklarhed	41
Inddragelse.....	43
Kommunikation.....	45
Personlig og faglig udvikling.....	48
Personaleudskiftning.....	49
Ledelsens rolle	53
Diskussion.....	55
Autonomi	55
Integration:	57
Kooperation	58
Opsamling	60
Konklusion.....	63
Perspektivering	66
Litteraturliste	68

Abstract

Work is the primary content for self-realization and social status and therefore a far reaching factor for our life. Work related functional disorder has consequences at several levels. Among these are heavy burden for the public health service and for the industrial sector. Therefore a strategy is prevention, so employees will not be on long term sick leave or excluded from the labor market because of bad psychosocial working environment.

The aim for this thesis is to uncover formation of opinion related to psychosocial working environment at a youth residence, which lead to a theoretical basis for implementation of improving strategies. In my analysis and discussion, I will investigate meaning as a central dimension for the overall-appraisal of the psychosocial working environment.

Method and theory: This thesis is based on both an empirical and theoretical approach.

The empiricism covers. **1.** Focus group interview of all staff at the youth residence. **2.** Follow up interviews of four cooperators. **3.** Interview of management of the youth residence.

The interviews were analyzed using Steiner Kvaales and Svend Brinkmanns text concerning principles in hermeneutic interpretation. My scientific theoretical frame is based on Hans-Georg Gadamer's philosophical hermeneutic.

The theoretical approach is based on theory and research concerning the meaning dimension in the psychosocial working environment; Mogens Agervolds theory regarding transaction factors; Betina Dybbroe and Annegrethe Ahrenkiels text regarding improved health at working places; Anita Macs text regarding the role of management and Aaron Antonovskys theory regarding experience of coherence.

Results: Based on my analyses, the central themes in the staff formation of meaning is primary related to the practice of management.

Based on my analyses of the statements from management, there is a gap between their intentions and the practice of the management, compared to the perspective of the staff.

Conclusion: My conclusion is that the practice of management towards the staff is the primary source to problems in the psychosocial working environment at the youth residence. To optimize the meaning dimension as a productive community, which the management partly forms the basis of, some amendments have to be implemented by management.

Indledning

”Mange vestlige lande, inklusive Danmark, risikerer i de kommende årtier at mangle arbejdskraft. Det skyldes blandt andet en aldrende befolkning med færre i arbejde og flere på pension. For at skaffe tilstrækkeligt med arbejdskraft kan det være en strategi at forebygge, at beskæftigede bliver langtidssygemeldte og i sidste ende udstødt fra arbejdsmarkedet, fx på grund af et dårligt psykisk arbejdsmiljø.” (Thomas Clausen, seniorforsker og projektleder, NFA, webside 1).

Set i et hverdagslivsperspektiv har arbejdet fået en betydelig position i kraft af det senmoderne samfunds sociokulturelle diskurser. Arbejdet er den primære kontekst for selvrealisering og social status, og er derfor en vidtrækkende faktor i vores liv.

Et arbejde kan have forskellig betydning i kraft af vores personlighed og motiver, men et centralt perspektiv på individets trivsel er, hvorvidt arbejdet giver mening og bidrager til en større sammenhæng.

Et sundt arbejdsmiljø og et sundhedsfremmende arbejdsliv er betydelige faktorer for individets helbred og for den gennemsnitlige levealder i Danmark. Et usundt arbejdsmiljø kan være katastrofalt for både de sundhedsmæssige og sociale forhold i et individs liv, da det kan medføre en markant forringelse heraf. (Dybbroe & Ahrenkiel, 2012:107).

Psykosocialt og psykisk arbejdsmiljø bruges synonymt i Danmark, og især begrebet ”psykisk arbejdsmiljø” har været kilde til misforståelser, idet miljøet ikke kan være psykisk i sig selv, men derimod kan rumme sociale og organisatoriske forhold som repræsenteres i individet, der således er bærer af den psykiske faktor. (Agervold, 1998:157).

De psykosociale faktorer optræder sideløbende med arbejdsmiljøet som reaktioner på dette. Er forholdet mellem krav og ressourcer ulige, kan det medføre følelsen af udfordring, et tab eller en trussel. Føler medarbejderen meningsløshed i forbindelse med sit arbejde, kan det være truende for selvfølelsen og føre til stress. Omvendt kan glæde overfor sit arbejde være fremmende for personlig og faglig udvikling hos medarbejderen, samt frigive ressourcer til sundhedsfremme.

Medarbejdere har betydning for det psykosociale arbejdsmiljø i kraft af deres kollektive fortællinger om stedets kultur og om dagligdagen på arbejdspladsen, herunder ledelsen og den interne kommunikation. De kollektive fortællinger skabes på baggrund af medarbejdernes forforståelser. Forforståelser har betydning for medarbejdernes tolkning af det psykosociale arbejdsmiljø, samt om og hvordan de videreformidler disse tolkninger.

Ledelsen har betydning for arbejdsmiljøet i kraft af deres fortolkninger af medarbejdernes adfærd, samt hvorledes de handler herpå. De har betydning gennem deres ageren, samt hvorledes denne ageren opfattes af medarbejderne. Ikke mindst har de retningslinjer, dels dem de selv skaber, dels de politisk bestemte retningslinjer for private opholdssteder, som skaber de betingelser og rammer der ageres ud fra.

Arbejdet ses som en selvfølgelig del af de flestes forventninger om mening i tilværelsen og er det sted, vi er mest i kontakt med andre meningsøgende individer, hvor mening eksempelvis kan opstå ud fra gerninger, som kan gøre en forskel for andre. Med udgangspunkt i aktuel forskning i psykosocialt arbejdsmiljø har jeg, i denne undersøgelse valgt, at prioritere mening som central dimension i individets metavurdering af det psykosociale arbejdsmiljø.

Jeg arbejder selv på det opholdssted, som jeg har valgt som analysegenstand. Dette betyder, at min adgang til feltet er uproblematisk, samt at jeg, i kraft af min hermeneutiske forståelsesramme, har en række forforståelser om det psykosociale arbejdsmiljø. I henhold til min personlige og faglige forståelse, er der behov for forbedringer. Denne forståelse har sin faktuelle oprindelse i en vedvarende udskiftning af personalegruppen, som har været et vilkår siden opholdsstedets grundlæggelse.

Under udarbejdelsen af dette speciale, som har forløbet periodisk over et år, har jeg på den positive side erfaret en udvikling i det psykosociale arbejdsmiljø på opholdsstedet. På den negative side har jeg erfaret, at medarbejdere i løbet af det sidste år har overvejet at søge nyt job, eller overvejer det nu. Bevidstheden om dette bestyrker min motivation for specialet: At jeg, ud fra min empiri og teori, kan udlede fokuspunkter med henblik på optimering af det psykosociale arbejdsmiljø på opholdsstedet. At der kan findes en løsning således personaleudskiftningen

begrænses til at have naturlige årsagsforhold og ikke bunder i psykosociale årsagsrelationer med de konsekvenser, der heraf kan følge.

Dette speciale integrerer faget psykologi med sundhedsfremme og sundhedsstrategier. Fagområderne griber ind hinanden på flere felter, og jeg finder det er derfor vanskeligt at udlede en eksakt distinktion. Fagene integreres blandt andet ved, at psykosocialt arbejdsmiljø er en psykologisk problemstilling med sundhedsmæssige konsekvenser. Er arbejdsmiljøet positivt, kan det frigive ressourcer til sundhedsfremme, og er det negativt, kan det give mistrivsel og medføre sygdom.

Formål

Mit mål er, at afdække de meningsdannelser jeg finder på opholdsstedet og kondensere disse til centrale fokuspunkter, som kan danne teoretisk grundlag for en optimeringsproces af det psykosociale arbejdsmiljø på opholdsstedet. Mit bidrag til den aktuelle forskning er således et supplerende casestudie, der bygger ovenpå eksisterende viden om psykosocialt arbejdsmiljø, med mulighed for at påvirke institutionelle beslutningsprocesser.

Denne ambition er ifølge Tanggaard & Brinkmann reel, idet gode interviewprojekter har pragmatisk og kommunikativ validitet, og er gyldige, da de blandt andet lærer os noget om menneskers livsverden. (Tanggaard & Brinkmann, 2010:34).

Jeg vil udlevere et eksemplar af nærværende speciale til opholdsstedet. Min forhåbning er, at det vil modtages som den hjælp det er ment som, og danne grundlag for diskussioner om forbedringer, som kan implementeres i praksis.

Udover muligheden for at bidrage til at forstå og forbedre det psykosociale arbejdsmiljø på et specifikt opholdssted, håber jeg også at min undersøgelse og mine resultater kan anvendes som inspiration for andre arbejdspladser med lignende problematikker.

Problemformulering

Med fokus på mening som central dimension i den senmoderne diskurs om arbejdsliv, vil jeg ud fra følgende problemformulering undersøge det psykosociale arbejdsmiljø på opholdsstedet:

Hovedspørgsmål:

- Hvilke temaer er centrale for optimering af det psykosociale arbejdsmiljø på opholdsstedet?

Arbejdsspørgsmål:

- Hvilke meningsdannelser dominerer det psykosociale arbejdsmiljø på opholdsstedet?
- Hvilke fokuspunkter kan udledes heraf?

Afgrænsning

Jeg afgrænser min undersøgelse i forhold til andre arbejdspladser, da dette er et casestudie af det psykosociale arbejdsmiljø på ét opholdssted.

Jeg afgrænser mig fra at gå i dybden med implementeringsprocesser relateret til det praktiske arbejde med at skabe forbedringer på opholdsstedet. Denne undersøgelse har udelukkende til formål at munde ud i teoretiske anbefalinger.

I min analyse af empirien afgrænser jeg mig fra at inddrage elementer, som tidligere har påvirket det psykosociale arbejdsmiljø på opholdsstedet, men som ikke er aktuelle i skrivende stund. Dette grundet mit mål om at udlede fokuspunkter, der er centrale for fremtidige forbedringer.

Jeg afgrænser mig fra at gå i dybden med eventuelle eksterne betingelser som medarbejderne og ledelsen vurderer at være underlagt. Dette skyldes, at jeg gennem analysen har erfaret, at det er en mindre problemstilling i henhold til det psykosociale arbejdsmiljø, og at de interne vilkår er centrale.

Begrebsafklaring

Jeg dedikerer mig til følgende definitioner af de centrale begreber i mit speciale.

Oplevelse af sammenhæng:

Oplevelsen af sammenhæng er en global indstilling, der udtrykker den udstrækning, i hvilken man har en gennemgående, blivende, men også dynamisk følelse af tillid til, at (1) stimuli, der kommer fra ens indre og ydre miljø, er strukturerede, forudsigelige og forståelige; (2) der står tilstrækkelige ressourcer til rådighed til at klare de krav disse stimuli stiller; og (3) disse krav er udfordringer, der er værd at engagere sig i. (Antonovsky, 2004:37).

Mening:

Mening i arbejdslivet gives af oplevelsen af, at man gennem sit arbejde indgår i en større sammenhæng. Ravn har udledt en konceptualisering med fire delfaktorer, der tilsammen vurderes at give mening i arbejdslivet: (1) Styrkerealisering: Den enkelte bruger sine styrker og talenter; (2) Værdiskabelse: Ens arbejdsplads skaber reel værdi og livskvalitet for kunder og brugere; (3) Bidrag: Man oplever at yde et vigtigt bidrag gennem sit arbejde; (4) Fællesskab: Man indgår i et produktivt fællesskab med kolleger og ledere. (Ravn, 2008:59).

Sundhedsfremme/sundhed:

Sundhedsfremme er den proces, som gør mennesker i stand til i højere grad at være herre over, og forbedre deres sundhedstilstand. For at nå en tilstand af fuldstændig fysisk, psykisk og socialt velbefindende. (Webside 2).

Psykosocialt arbejdsmiljø:

De psykosociale arbejdsmiljøfaktorer er individets vurdering af sit arbejdsmiljø, dels af dette miljøes organisatoriske indretning, dels af individets personlighed – de arbejdsrelaterede værdier især. (Agervold, 1998:159).

Forforståelse:

Implicerer den antagelse, at enhver forståelse har sin oprindelse i en tidligere forståelse.
(Gadamer, 2007).

Meningsdannelse:

Det centrale (eksplicite og implicitte) indhold i respondenternes udsagn.

Præsentation af opholdsstedet

Herunder en beskrivelse af de objektive betingelser og vilkår som medarbejderne og ledelsen er underlagt på opholdsstedet.

Opholdsstedet har eksisteret siden 2008 og er underlagt Serviceloven.

Siden opholdsstedets grundlæggelse har der været en personaleudskiftning på 31 medarbejdere.

Dette er ud af en stab på 6-13 medarbejdere. Antallet af staben varierer efter antallet af beboere, der er indskrevet.

Normering i skrivende stund: 10 fuldtidsansatte miljøterapeutiske medarbejdere = 0,9 medarbejder pr. ung (ren miljøterapeutisk) + 1 husfaglig medarbejder, 1 vicevært og 1 psykiater.

Den miljøterapeutiske medarbejderstab består af 2 SOSU-assistenten, 1 sygeplejerske, 4 pædagoger og 3 pædagogmedhjælpere.

Alle fastansatte miljøterapeuter deltager i et særligt tilrettelagt uddannelsesforløb "Integrativ Psykiatri".

En vagt spænder fra 8 timer til 24 timer, hvor man er sovende vagt om natten. Den faste nattevagt er delvist vågen og er på arbejde 10 timer ad gangen.

Opholdsstedet er et anpartsselskab med én ejer (pædagogisk leder).

Der er to ledere på opholdsstedet, som er gift med hinanden. En administrerende leder (AL) og en pædagogisk leder (PL). AL er uddannet Cand.ling.merc. PL er uddannet pædagog. Begge ledere har deltaget i ledelsesfaglig efteruddannelse.

<p>Opholdsstedets målgruppe:</p> <p>Målgruppen på opholdsstedet er psykisk skrøbelige/syge og sårbare børn og unge. Det er børn og unge med behov for et efterbehandlingsforløb efter eller samtidig med behandling på en børne-/ungdomspsykiatrisk afdeling.</p> <p>Aldersgruppe for målgruppe: Mellem 9 og 18 år.</p> <p>Med dispensation op til 30 år.</p>	<p>Opholdsstedets hovedydelse:</p> <p>Opholdsstedet tilbyder en bolig, der ligner et hjem så meget som muligt. I dette hjem skabes der trygge rammer og vilkår for udvikling for barnet/den unge. Der lægges vægt på stabilitet, indsigt og oplevelser, der på sigt kan skabe grobund for udvikling. Denne udvikling retter sig mod, at den unge får et større ansvar for sit eget liv og egne muligheder.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Forforståelser

I henhold til min hermeneutiske forståelsesramme, møder jeg feltet med forforståelser som jeg tolker ud fra. Disse vil jeg, så vidt det er muligt, ekspliciterer og bringe i spil. I dette afsnit præsenterer jeg mine forforståelser, som er en forudsætning for den vidensudvikling der vil ske i specialet.

Mine forforståelser er subjektive oplevelser af kulturen på min arbejdsplads og denne redegørelse kan være mangelfuld i kraft af, at mange forforståelser er ubevidste, da jeg selv er indlejret i kulturen. Da jeg også er "gammel" ansat på opholdsstedet, kan det være en udfordring at skulle forholde mig til de forforståelser jeg har haft gennem tiden.

Det første år arbejdede jeg inde i hovedhuset som miljøterapeut på fuld tid, og de efterfølgende tre år på deltid ved siden af mit studie, hvor jeg arbejder med administrative opgaver.

Der har, siden opholdsstedets grundlæggelse i 2008, været en kontinuerlig udskiftning i personalegruppen. Denne udskiftning skyldes dels opsagte medarbejdere, dels at medarbejdere har fundet et andet job. Min forforståelse er, at det er hårdt for de tilbageværende medarbejdere at forholde sig til mange nye, og at det vanskeliggør sammenholdet og samarbejdet i personalegruppen. Min forforståelse er også, at denne udskiftning i nogle tilfælde kan relateres til det psykosociale arbejdsmiljø.

Jeg har en forforståelse af, at medarbejderne er usikre på selv at tage beslutninger uden først at konferere med ledelsen. Dette til trods for min forforståelse af, at ledelsen ønsker, at medarbejderne selv tager beslutninger inden for de overordnede miljøterapeutiske rammer. Jeg har en forforståelse af, at arbejdet med de unge er hårdt og ressourcekrævende. Jeg har en forforståelse af, at ledelsen har en central betydning for det psykosociale arbejdsmiljø. Jeg har en forforståelse af en fleksibel ledelse, der forsøger at tage hensyn til medarbejderes individuelle ønsker vedrørende eksempelvis arbejdstid og ferier. En ledelse der tager det psykosociale arbejdsmiljø seriøst og bruger ressourcer på møder, supervision, personale dage, fester med mere. En ledelse der grundlæggende ønsker at skabe en god arbejdsplads for dem selv og medarbejderne, hvorfor de også har indvilliget i at være genstandsfelt for min undersøgelse.

Projektdesign

Jeg har valgt en teoribaseret empirisk tilgang for at belyse min problemstilling. Følgende afsnit vil redegøre og argumentere for mine metodeteoretiske overvejelser og fremgangsmåder i specialet.

Jeg vil arbejde med Hans-Georg Gadamer's filosofiske hermeneutik som videnskabsteoretisk forståelsesramme for mit speciale. Denne ramme har jeg valgt, da jeg finder Gadamer's optik relevant som vilkår for min undersøgelse, hvor min uundgåelige subjektposition er en kilde til forståelse.

Som teoretisk forståelsesramme vil jeg, ud fra flere kilder, beskrive mening som central dimension i det psykosociale arbejdsmiljø. Jeg vil benytte Mogens Agervolds teori om transaktionsfaktorer, da jeg finder den anvendelig som arbejdsredskab til at identificere og diskutere centrale faktorer af betydning for individets metavurdering af det psykosociale arbejdsmiljø. Denne vil jeg supplere med Betina Dybbroes & Annegrethe Ahrenkiels tekst om sundhedsfremme på arbejdspladsen, da jeg finder den komplementerende for min øvrige teori med sit sundhedsfremmeperspektiv på mening, samt de konsekvenser, som det psykosociale arbejdsmiljø kan have for sundheden. Jeg vil benytte Aaron Antonovskys teori om "Oplevelse af sammenhæng" da jeg finder den komplementerende for min øvrige teori med sit begrebsapparat af individuelle faktorer, der har betydning for individets overordnede handleevne. Jeg vil benytte Anita Macs sammendrag af de

muligheder og udfordringer der, ud fra et forskningsprojekt i psykosocialt arbejdsmiljø, relateres til lederskab. Denne vil jeg, sammen med min øvrige teori, diskutere i forhold til mine empiriske fund.

Som ramme for analysen vil jeg benytte Steiner Kvaales og Svend Brinkmanns tekst om principper i hermeneutisk fortolkning med udgangspunkt i en teoretisk forståelse, da denne tilgang er i overensstemmelse med min videnskabsteori samt tillader inddragelse af min øvrige teori. (Kvale & Brinkmann, 2009:239).

Jeg vil indlede min undersøgelse ved at udføre et fokusgruppeinterview med den samlede medarbejderstab på opholdsstedet som deltagere. Efterfølgende vil jeg udføre opfølgende interviews af fire deltagende medarbejdere med henblik på deltagervalidering og uddybning af centrale temaer udledt fra fokusgruppen. Herefter vil jeg interviewe ledelsen for at afdække deres meningsdannelser i henhold til det psykosociale arbejdsmiljø. Jeg har valgt at inddrage fire tidligere medarbejderes perspektiv i forhold til deres udsagn om grunden for deres opsigelse. Disse respondenter er udvalgt på baggrund af, at de selv sagt op efter at have arbejdet på opholdsstedet over en periode på 1-3 år, samt at de var kontaktbare.

Jeg vælger, i mit fokusgruppeinterview, den induktive tilgang, for med åbne spørgsmål at spore mig ind på det, der for medarbejderne er dominerende i forhold til opholdsstedets psykosociale arbejdsmiljø. Herudfra vil jeg udlede de generelle temaer, som jeg finder centrale for min undersøgelses formål.

Jeg har fået tilladelse af ledelsen til at udføre fokusgruppeinterviewet i medarbejdernes arbejdstid.

Jeg vil benytte fokusgruppeinterviewet som metode for at få adgang til gruppens meningsdannelser. Det er min forventning, at der vil komme ting frem i lyset, som i et enkeltmandsinterview vil forblive usagt, idet underforståetheder oftere kommer frem i forhandlingen af synspunkter ved en gruppediskussion end ved et enkeltmandsinterview. Ifølge Halkier er den vigtigste dynamik i en fokusgruppe: *"At deltagerne henvender sig til hinanden, kommenterer hinandens udtalelser, spørger ind til hinanden på basis af deres erfaringer, og diskuterer og forhandler med hinanden."* (Halkier, 2008:49). Jeg ønsker at høre, hvor medarbejderne styrer hinanden hen og hvad der er vigtigt for dem, dog inden for min ramme om det psykosociale arbejdsmiljø. Interviewene optages på diktafon og transskriberes.

Jeg vil kondensere de meningsdannelser fra fokusgruppeinterviewet, jeg finder i empirien, til centrale og relevante temaer i henhold til undersøgelsens formål. Ud fra disse temaer vil jeg udføre semistrukturerede interviews med fire medarbejdere for at afdække, hvorvidt temaerne er i overensstemmelse med deres nuværende forståelse, samt om der er sket en udvikling siden fokusgruppeinterviewet, som fandt sted i december 2013.

Til sidst vil jeg udføre et semistruktureret interview med ledelsen for at afdække meningsdannelser i forhold til det psykosociale arbejdsmiljø set fra deres perspektiv.

Jeg vælger at semistrukturere mine interviews for at tillade plads til eventuelle nye perspektiver og forståelser, som kan have relevans for min undersøgelses formål.

Da min hensigt er at afdække temaer der rummer forbedringspotentiale, er min tilgang til empirien overvejende kritisk.

Etik og kvalitet

Jeg vil i dette afsnit beskrive mine etiske overvejelser samt min fremgangsmåde i forhold til at sikre kvaliteten i min undersøgelse.

Jeg vil lade deltagelsen af respondenterne i fokusgruppen være frivillig for at minimere muligheden for, at nogle føler sig presset til deltagelse, om end min forforståelse og forhåbning er, at alle har lyst til at bidrage til at belyse og forbedre det psykosociale arbejdsmiljø på opholdsstedet.

Jeg vil formulere "open-ended" spørgsmål i fokusgruppeinterviewet for at tillade uforudsete meninger og mønstre at dukke op i interviewene, for at kunne forfølge disse og dermed give plads til nye forståelser.

Jeg er bevidst om, at det kan påvirke respondenterne, og ikke mindst mit speciale som helhed, at jeg selv arbejder på opholdsstedet, og derfor vil jeg forsøge at være så åben som muligt omkring mine hensigter og overvejelser.

Jeg vælger at interviewe samtlige ansatte på opholdsstedet for at få alles perspektiver med. Ud fra min videnskabsteoretiske erkendelse af, at man ikke kan og derfor ikke skal sætte egne forforståelser i parentes, vil jeg bruge min viden aktivt til at udvælge relevante respondenter til de

opfølgende interviews, og samtidig synliggøre og begrunde disse valg og reflektere over deres eventuelle betydning/ begrænsninger. Med baggrund i dette, udvælger de medarbejdere som jeg, ud fra min forforståelse mener, vil kunne svare mest fyldestgørende på de udsagn jeg ønsker valideret og uddybet, men også ud fra, at de repræsenterer forskellige faggrupper og at perioden for deres ansættelse ikke er identisk.

Jeg har taget kontakt til fire tidligere medarbejdere, da jeg, set i lyset af personaleudskiftningen på opholdsstedet, finder deres perspektiv relevant. To tidligere medarbejdere har skrevet deres begrundelse per mail, og to har givet deres begrundelse per telefon, hvoraf jeg har taget referat under samtalen.

Jeg begrænser mig således til enkelte medarbejders validering, og kan derfor risikere at øvrige medarbejdere ville have frembragt en anden viden. Dog formoder jeg, med begrundelse i mit fokusgruppeinterview, at flere centrale temaer er gennemgående.

Da medarbejderne er anonyme, vil oplysninger og udsagn, der kan relateres til den enkelte medarbejder, være udeladt eller omformuleret i specialet og kun fremgå i de ikke officielle bilag. For at øge anonymiteten internt, vil alle medarbejdere, uanset køn, blive refereret til som "hun". Ledelsen er anonym i det omfang, at deres navne er udeladt og at opholdsstedet ikke nævnes ved navn i specialet. Alle respondenter er informeret om anonymitet og har accepteret ovenstående.

Videnskabsteori - Filosofisk hermeneutik

I dette afsnit vil jeg gøre rede for min videnskabsteoretiske forståelsesramme, hermeneutikken, herunder Gadamer's verdenssyn, betydningen af denne optik for menneskets vilkår som forsker, samt hvorledes hermeneutikken kan operationaliseres i forskning. Dette vil jeg relatere til min undersøgelse.

Gadamer argumenterer med sin hermeneutiske optik for et opgør med, at man i videnskabens ærinde kan finde frem til en sandhed via metode. Hans antagelse er, at al forståelse i sit væsen er fordomsfuldt og således et grundvilkår for den menneskelige væren i verden. (Gadamer, 2007:257). På denne baggrund skal Gadamer's teori ikke forstås som metodiske anvisninger for,

hvordan man udarbejder en hermeneutisk analyse, men for en filosofisk begrundelse for mennesket som værende fortolkende i kraft af sin eksistens. Derfor vil jeg ikke bruge hermeneutikken som en metode til at afdække sandheder, men som en forståelsesramme for min tilgang til denne undersøgelse.

Den hermeneutiske cirkel

Den hermeneutiske cirkel er et billede for den interaktion, der går fra fortolkeren (mig) til genstanden, der fortolkes på (min empiri og teori) og tilbage igen. Denne bevægelse inkluderer en vekselvirkning mellem del og helhed og er karakteriseret ved at være en uendelig proces, der rummer et konstruktivt potentiale for at opnå den mest oprigtige erkendelse.

"Forståelsens bestandige opgave er at udarbejde rigtige udkast, der svarer til sagen, og som i egenskab af udkast er foregribelser, der først skal 'bekræftes' af sagen." (Gadamer, 2007:255).

Ifølge Gadamer er den hermeneutiske cirkel universel, og det er herigennem, at vi forstår verden. Fortolkeren er således en aktiv medskaber af meningsdannelsen.

Ud fra denne optik er jeg som etnisk dansk, kvindelig studerende på RUC og medarbejder på opholdsstedet, i besiddelse af forforståelser i kraft af min opvækst, studier og arbejde, som jeg ikke kan sætte mig udenfor i mit møde med respondenterne. Jeg er aktiv medskaber af den mening, der dannes under dialogen med respondenterne. Mine spørgsmål er formet af min forforståelse og interesse, og min fortolkning er således et produkt af den bagage jeg har med mig i kraft af min væren i samtiden og i den specifikke kontekst, jeg befinder mig i.

Forståelsens historicitet

Gadamer ser menneskets forståelseshorisont som et socialt og kollektivt konstrueret fænomen konstitueret af sprog, erfaringer og kontekst.

Forståelse består af fordomme og forforståelse, og er indlejret i en cirkulær begrundelsesstruktur, hvor individuelle horisonter smelter sammen. (Gadamer, 2007:291f).

Vores forståelseshorisont forsyner os ikke blot med et verdensparadigme, men udfordrer også dette ved at tillade en meningsfuld fortolkning og udlægning af verden. En meningsfuld fortolkning kan fremkomme i mødet med en tekst eller en person.

Horisontsammensmeltning sker i kraft af den hermeneutiske cirkels bevægelser mellem del og helhed. Den medfører ikke nødvendigvis enighed mellem aktørerne, men den medfører, at man kan begribe og er enige om indholdet i det, der kommunikeres om. I denne proces kan egen forståelse af verden blive provokeret, hvilket kan medføre en horisontudvidelse og en revurdering af egne fordomme. Åbenhed overfor andres horisonter og evnen til at stille spørgsmål, beskrives som grundlæggende for forståelsens dynamik. Man gør sig, ifølge Gadamer, en "hermeneutisk erfaring" idet man sætter sine fordomme på spil og overskrider tidligere forståelser. Det indebærer en bevidsthed om egne forforståelser, at kunne se en tekst eller en person i dennes anderledeshed og hermed danne grundlag for nye erfaringer. (Gadamer, 2007:256).

En erfaring giver mening, så længe den er i overensstemmelse med vores forforståelser.

Når vi udvider vores horisont, udskiller vi de uhensigtsmæssige fordomme fra de hensigtsmæssige. Denne udskillelse foretages af "det virkningshistoriske princip", som er funderet i sociokulturelle forhold og er afgørende for, hvorvidt fordomme er meningsfulde. (Gadamer, 2007:286ff).

Jeg erfarer således, hvorvidt min forforståelse om, at der er visse udfordringer i det psykosociale arbejdsmiljø på opholdsstedet, giver mening i mødet med respondenterne. Jeg forsøger at bevare et åbent sind ved at stille åbne spørgsmål og lytte til respondenternes meninger og forståelser, og herved danne grundlag for horisontsammensmeltninger. Ved at udfordre mine forforståelser kan jeg optimalt set få helheden af det sagte til at give mening. Når helheden giver mening for mig, vil jeg have frembragt et tidsligt og kontekstuel billede af mine subjektive sandheder, det vil sige de sandheder, som er meningsfulde for mig og som ikke har logiske modsigelser.

Gadamers optik indebærer således, at vi ikke kan være forudsætningsløse i forhold til et givet fænomen, som vi ønsker at studere. Forforståelser har oprindelse i vores kultur, tradition og historie, og skal anskues som et positivt og produktivt grundvilkår for menneskets eksistens. (Gadamer 2007:254).

Hermeneutikkens begrænsninger

Den viden, jeg producerer i min undersøgelse, er således et kontekstuel og tidsligt perspektiv, der giver mening for mig i mødet med respondenterne.

I henhold til den hermeneutiske optik er jeg bevidst om, at der findes flere mulige og valide fortolkninger om samme emne, og at det blandt andet er min analyses gennemsigthed og argumentation der afgør, hvorvidt denne undersøgelse opfattes som værende validt opbygget. Begrænsningen i at bruge Gadamer's hermeneutiske optik er, at det ikke er muligt at frembringe objektive resultater, idet alt er en fortolkning på baggrund af vores forforståelser.

Validitetskriteriet i hermeneutikken er derimod empirien samt styrken i argumenterne heraf. (Juul & Pedersen, 2012:128).

Desuden vil det, der betegnes som valid forskning, være underlagt magtkampe om, hvad der ses som værende meningsgivende i konteksten, både i forhold til den sociale verden og i forhold til videnskaben. Det bedste argument vil således ikke nødvendigvis være det vindende. (Juul & Pedersen, 2012:134).

Når jeg som forsker konstruerer bestemte spørgsmål ud fra min forforståelse og interesse, leder det også til bestemte svar. Men det giver mig samtidig en mulighed for at stille relevante spørgsmål til det, jeg undersøger.

Teori

Mening

I min analyse og diskussion vil jeg undersøge oplevelsen af mening som en dimension i respondenternes meningsdannelser. Som nævnt i indledningen, tager min antagelse om, at mening er en central dimension i individets metavurdering af det psykosociale arbejdsmiljø, udgangspunkt i aktuel forskning.

I dette afsnit vil jeg beskrive forskellige perspektiver på mening, samt eksplicite den teoretiske anskuelse, hvorudfra jeg undersøger meningsdimensionen.

Der har været forsket meget i mening i henhold til respondenters subjektive oplevelse af mening. Mening er et begreb, der har nået offentligheden, analyseinstitutter arbejder med at belyse mening, erhvervsledere søger mening for deres ansatte, og behovet for et meningsfuldt arbejde betones af akademikere. (Ravn, 2008:59).

Den mest brugte tilgang til at kortlægge mening i arbejdet er induktiv og tilvejebringer empiri som efterfølgende kan bearbejdes analytisk ud fra en teoretisk refleksion.

Mening er et bredt begreb og kan have flere forskellige definitioner, det kan være en livsfilosofisk definition, hvor mening er livet selv, eller det kan være knyttet til praktiske og handlingsorienterede situationer. Der er forskellige diskurser og normer omkring det meningsfulde arbejde, herunder eksempelvis konkurrence og status. Mening i arbejdet anskues aktuelt som en fremtrædende nødvendighed grundet de nye strukturer i arbejdet der indebærer, at man selv skal skabe sin mening. Det er således det frisatte individ, der selv skal finde mening.

Thomas Clausen, seniorforsker og projektleder, NFA, har deltaget i udarbejdelsen af en videnskabelig artikel på baggrund af to omfattende registerstudier. Disse konkluderer, at en lav følelse af mening signifikant øger risikoen for sygefravær over tre uger. Dette gælder især for medarbejdere, der har med klienter at gøre. (Clausen m.fl. 2014).

Clausen udtaler følgende om undersøgelsen:

”Resultaterne fra vores undersøgelser viser, at faktorer i det psykiske arbejdsmiljø har stor betydning for medarbejdernes helbred og trivsel. Specifikt viser de, at det at opleve arbejdet som meningsfuldt, og positivt at kunne identificere sig med sin arbejdsplads, er væsentlige ressourcer i arbejdslivet. Og fraværet af disse ressourcer kan bidrage til at øge risikoen for, at medarbejdere får langvarigt sygefravær eller forlader arbejdsmarkedet.” (Webside 1.)

VIPS-projektet (virksomheders indsats for et bedre psykisk arbejdsmiljø) er en undersøgelse af det praktiske arbejde med arbejdsmiljøet hos 14 danske virksomheder i perioden 2004-2007. Mening beskrives her som niveaudelt. Lønnen leverer som indtægtskilde en del af meningen for individet. Denne mening rummer en materiel-økonomisk faktor og en symbolsk faktor, da den danner grundlag for den levestandard individet kan opretholde. Arbejdet giver også mening som ”konkret produktiv aktivitet” i form af den sammenhæng, det har til individets øvrige liv. Virksomhedens overordnede mål og de delopgaver, som individet har ansvar for, tolkes og tillægges mening ud fra den samfundsmæssige dimension og virksomhedens dimension. VIPS-projektet fremhæver arbejdets indhold og mål, sammen med arbejdets betingelser, som det der har betydning for meningsdannelsen. Harmonerer arbejdets indhold og mål med de øvrige betingelser i miljøet, vil der være grundlag for et ideelt arbejde og omvendt, ved disharmoni, vil der være konflikter og belastninger. (Olsén & Hagedorn-Rasmussen, 2008:198).

Opgavens betydning for mening

Opgaven, forstået som arbejdets indhold og form, beskrives som et vigtigt element i skabelsen af mening på arbejdspladsen, da det er indholdet, der giver os struktur i hverdagen.

N.K. Semmer m.fl. påpeger, at hvis en arbejdsopgaves indhold giver mening i henhold til individets faglighed og jobfunktion, opleves den som meningsfuld og dermed styrkende for selvværdet.

Andersson og Tengblad skriver om indholdet i arbejdet, at opleves dette som interessant, er det nemmere at føle engagement og meningsfuldhed i forbindelse med sit arbejde, men er dette ikke tilfældet, er det lederens opgave og ansvar at tilføre mening på anden vis. Samtidigt er det individuelt hvorledes og i hvad vi oplever mening, hvorfor det er vigtigt for lederen at forstå hver enkelt medarbejder, for at kunne påvirke meningsfuldheden og engagementet i dennes arbejde. (Andersson & Tengblad, 2009:259f).

Udvikling som betydning for mening

Faglige og personlige udviklingsmuligheder, samt mulighed for indflydelse og ansvar på arbejdspladsen, nævnes ligeledes som centrale for meningsdannelse, sammen med vigtigheden af at lave et godt og brugbart stykke arbejde. (Dalsgaard & Pahuus, 2009:32). Endvidere betones det, at gøre en forskel med sine gerninger og bidrage til en større helhed, også som meningsgivende. (Dalsgaard & Pahuus, 2009:157).

Dalsgaard og Pahuus beskriver, at på samme måde som fællesskabet med kolleger kan være præget af krav, medspil og modspil, så kan indholdet i arbejdet også yde et lignende med- eller modspil, som har betydning for oplevelsen af mening. Er der medspil, kan der opleves en følelse af glæde og meningsfylde og omvendt, ved modspil, kan dette medføre frustrations- og meningsløshedsfølelse i relation til jobbet. (Dalsgaard & Pahuus, 2009:165).

Et produktivt fællesskab som betydning for mening

Et konstruktivt lederskab sker i tæt samarbejde og relation med medarbejderne således, at de bliver "medledere". Chefens rolle er at have det overordnede ansvar og engagere og motivere medarbejderne og herigennem skabe forudsætninger for, at medarbejderne selv tager ansvar blandt andet gennem en oplevelse af meningsfuldhed. (Andersson & Tengblad, 2009:265f).

Dalsgaard og Pahuus beskriver relationer som grundlæggende for meningskabelse i arbejdslivet. Det vil sige mening som kontekstuel afhængig, relationelt opstået og en fortløbende proces, der knytter sig til en social identitet. (Dalsgaard & Pahuus, 2009:153).

Essensen af den sociale støtte som konstruktive relationer giver, kan forbindes med følelsen af, at det man gør, er umagen værd, følelsen af at være kompetent, samt et værdsat medlem af gruppe.

Dalsgaard og Pahuus opsummerer mening i relation til arbejde således:

"Vejen til mening går gennem at give indflydelse til medarbejderne og gennem at styrke de bånd, der eksisterer på arbejdet. Et af disse bånd er den faglige respekt, som man har for sine kollegaer. Et andet er fornemmelsen af, at man har ansvarsfulde og samvittighedsfulde kolleger, der vil træde ind, hvis man fik brug for det (...). Et tredje er den tillid og anerkendelse, der vises fra ledelsen og

fra kunderne og som kan bidrage til følelsen af at fylde sit job godt ud (...).” (Dalsgaard & Pahuus, 2009:171).

Med arbejdets indhold, udviklingsmuligheder og relationer som centrale for individets meningsdannelse, er man således gået fra ”karrieretænkning” til ”tilværelsesforståelse”, da idéen om det meningsfulde arbejdsliv går bort fra udelukkende at handle om økonomiske goder til også at handle om ”det gode liv”.

Ib Ravn har, ud fra eksisterende forskning i mening i arbejdslivet, udledt den teoretiske forståelse af mening, som jeg har defineret i begrebsafklaringen.

Med reference til Ravn, hvis definition af mening jeg tilskriver mig i denne undersøgelse, er mening en gennemgående og væsentlig brik i det psykosociale arbejdsmiljø. Mening er den erkendelse vi opnår, når vi indser hvordan ting eller begivenheder indgår i en større kontekst. Opnår vi ikke denne erkendelse, er der ingen mening relateret hertil. (Ravn, 2008:64).

Da mening som begreb bør defineres af andre begreber, vil jeg identificere og diskutere mine respondenters meningsdannelser ud fra Ravns konceptualisering med de fire delfaktorer; styrkerealisering, værdiskabelse, bidrag og fællesskab. Disse fund vil jeg anvende til at afdække meningsfaktoren i Antonovskys perspektiv, hvor meningsfuldhed, sammen med begribelighed og håndterbarhed, defineres som det, der tilsammen giver en oplevelse af sammenhæng. Jeg vil således benytte Antonovskys ”oplevelse af sammenhæng” som paraplybegreb, hvor mening er et centralt underbegreb, som jeg identificerer ud fra, hvorvidt en arbejdsrelateret situation kan ses som del af en større helhed.

Oplevelse af sammenhæng

Aaron Antonovsky er ophavsmand til begrebet ”oplevelsen af sammenhæng” (OAS), som jeg vil benytte i min undersøgelse til at identificere de underliggende faktorer i respondenternes meningsdannelser, som har betydning for medarbejdernes mestring og handleevne.

Antonovsky bidrager med et perspektiv på de multiple faktorer, der ligger til grund for sygdom og indgår således i diskursen for min undersøgelse med antagelsen om, at psykosociale faktorer i arbejdslivet kan medføre sygdom.

I dette afsnit vil jeg beskrive Antonovskys teori, samt relatere det til min undersøgelse.

I sit værk "Helbredets Mysterium" fokuserer Antonovsky på, hvordan vi som mennesker bliver eller forbliver sunde. (Antonovsky, 2004:12). Dette som modpol til den biomedicinske optik, hvor fokus er på symptomer samt ætiologien for, at den enkelte bliver syg. Antonovsky beskæftiger sig med mennesket bag symptomerne og stiller spørgsmål som: *"Hvilke faktorer bidrager til i det mindste at bevare ens placering på kontinuet eller til at skabe en bevægelse mod den sunde pol?"* (Antonovsky, 2004:31).

Følelser og forståelse er faktorer der har betydning for, hvor motiverede vi vil være over for forandringer og hvorvidt det enkelte menneske handler, eksempelvis mod en mere sundhedsfremmende dagligdag. Antonovsky forklarer oplevelsen af sammenhæng således: *"Oplevelsen af sammenhæng er en global indstilling, der udtrykker den udstrækning, i hvilken man har en gennemgående, blivende, men også dynamisk følelse af tillid til, at (1) stimuli, der kommer fra ens indre og ydre miljø, er strukturerede, forudsigelige og forståelige; (2) der står tilstrækkelige ressourcer til rådighed for en til at klare de krav disse stimuli stiller; og (3) disse krav er udfordringer, det er værd at engagere sig i."* (Antonovsky, 2004:37).

Antonovsky beskriver tre begreber, der tilsammen giver os en oplevelse af sammenhæng og som vi mestrer forskelligt: Begribelighed, håndterbarhed og meningsfuldhed.

Med baggrund i disse begreber kan den enkelte have en stærk OAS eller en svag OAS. Selvom man har en stærk OAS, er det væsentligt i teorien, at man ikke kan have følelsen af sammenhæng vedrørende alt i verden. (Antonovsky 2004:34ff).

Overført til min problemstilling vil jeg beskrive det således, at for individer med en stærk OAS, vil begribeligheden bestå i, at arbejdsmiljøet vil være forudsigeligt, struktureret og passe ind i en sammenhæng. Håndterbarheden vil opleves som en følelse af at have ressourcer til at klare de krav/stressfaktorer, der stilles til den enkelte på arbejdspladsen. Meningsfuldheden vil bestå i, at arbejdsrelaterede situationer er værd at engagere sig i og, sammenholdt med min anskuelse af mening, er forbundet med noget videre og passer ind i en større helhed.

Individer med en svag OAS mangler forudsigeligheden og kan i forskellig grad have vanskeligt ved at mestre opgaver og ændringer, hvori årsagen af Antonovsky begrundes med, at der mangler ressourcer til at mestre og overskue sit arbejde.

Der er flere faktorer, der har indflydelse på individets oplevelse af sammenhæng, herunder individets værdier og øvrige liv. Min fortolkning begrænser sig til oplevelsen af sammenhæng på arbejdspladsen og vil således afspejle en afgrænset kontekst. Mit formål med denne teori er derfor ikke at give en samlet vurdering af medarbejdernes oplevelse af sammenhæng, men at identificere de faktorer der har betydning herfor i arbejdslivet.

Det psykosociale arbejdsmiljø

I dette afsnit vil jeg redegøre for Mogens Agervolds transaktionsfænomen der, som del af min teoretiske forståelsesramme, bidrager med et begrebsapparat til strukturering og diskussion af min undersøgelse.

I henhold til Agervold er miljøet sammensat af de psykosociale betingelser, der i en transaktionssammenhæng mødes med personligheden. Dette møde *"(...) afstedkommer en række vurderinger og subjektive bestemmelser af miljøet, som kan karakteriseres ud fra den subjektive valør som eksempelvis >>interessant arbejde<<."* (Agervold, 1998:159).

Det er individets egne prioriteringer og værdier af de organisatoriske og sociale forhold, der er bestemmende for oplevelsen af interesse. (Agervold, 1998:158).

De psykosociale arbejdsmiljøfaktorer er individets subjektive vurdering af sit arbejdsmiljø og således i overensstemmelse med hermeneutikkens fokus på individets prioriteringer og forforståelser, og betydningen af disse for mødet med feltet.

De psykosociale faktorer betragtes af Agervold som transaktionsresultatet af mødet mellem individ og miljø, hvor miljøet er en objektiv faktor og de psykosociale er de subjektive oplevelser, følelser og meninger.

De psykosociale faktorer kan sammenfattes i tre hovedtemaer: Arbejdets betydning for autonomi, integration og Kooperation. (Agervold, 1998:164f).

Følgende vil jeg beskrive indholdet i de tre hovedtemaer, da disse vil være gennemgående i min diskussion af analysen.

Autonomi: Handler om den selvforvaltning individet har både i sit specifikke arbejde og mere globalt. Ledelsesformen er parteciperende, hvor medarbejderen tages med på råd og hvor ansvaret uddelegeres. Forventningsafstemningen er klarlagt i forhold til arbejdsopgaverne, og virksomhedens midler, mål og værdier er overensstemmende mellem medarbejder og ledelse. Om følelsen af autonomi er høj eller lav, vil afhænge af graden af kontrol, medbestemmelse, ledelsesform og rolleklarhed. (Agervold, 1998:165).

Integration: Handler om hvorvidt arbejdet hænger sammen og giver mening for individet. Individet møder arbejdet med nogle værdier og forestillinger vedrørende udviklingspotentialer i arbejdet, herunder om det er interessant og om individets kompetencer benyttes. At individet kan se et langsigtet mål som fordrer lysten til arbejdet og, i tråd med Ravns definition af mening, at arbejdet kan give sammenhængende oplevelser, der bidrager til individets selvfølelse og identitet. Opsummerende er graden af integration afhængig af interesse, udfordring og engagement, meningsfylde og sammenhæng mellem arbejde og personlig udvikling, læremuligheder og kompetenceudvikling. (Agervold, 1998:166).

Kooperation: Handler om arbejdets sociale og samarbejds-mæssige forhold herunder at indgå som del af et arbejdsfælleskab, hvor der skal planlægges og udføres, men også i pauser. At der er en gensidig respekt og anerkendelse for individets personlighed og faglighed. Kooperation afhænger således af følgende forhold: Samarbejde, problemløsning, formel organisering, anerkendelse og respekt, social og støttende kontaktflade, samt mellemmenneskelige relationer herunder forholdet mellem samarbejde og konflikter. (Agervold, 1998:166).

Opleves kernefaktorerne negativt, kan det føre til en stressproces som på sigt kan udløse psykosomatiske symptomer og føre til sygdom. Endvidere kan en stressproces medføre u hensigtsmæssige adfærdsmønstre for individet, som igen har indflydelse på helbredet. (Agervold, 1998:173).

Begrænsningen i denne teori er, at de psykosociale faktorer, som har stor betydning for transaktionsresultatet, kan være vanskelige at måle og validere i praksis. (Agervold, 1998:164).

Agervolds transaktionsfaktorer vil jeg benytte i min undersøgelse til at identificere og diskutere centrale temaer, som har betydning for medarbejdernes oplevelse af det psykosociale arbejdsmiljø på opholdsstedet. Min hensigt med anvendelsen af denne teori er ikke at give et subjektivt skøn af transaktionsresultatet, da dette ikke er målet for min undersøgelse.

Sundhedsfremme på arbejdspladsen

I dette afsnit vil jeg, med udgangspunkt i et sundhedsfremmeperspektiv, belyse de faktorer der, såfremt de imødekommes, kan frigive ressourcer til sundhedsfremme på arbejdspladsen og omvendt, kan have alvorlige konsekvenser for sundheden såfremt de ikke imødekommes.

Sidst i 1990'erne introducerede man sundhedsfremme på arbejdspladsen ud fra WHO's handlingsorienterede sundhedsbegreb, som indebar både et individuelt og kollektivt fokus. Siden 2008 har mindst 30 % af alle arbejdspladser i Danmark fået en sundhedsfremmeordning som oftest er projektor organiserede for at begrænse omkostninger og ændringer på arbejdspladsen. Frynsegoder som eksempelvis massage og frugtordning har høj symbolværdi og kræver ikke omlægning af arbejdet eller store investeringer.

Evalueringer af danske virksomheders sundhedsfremmetiltag er begrænsede og der mangler, ifølge Dybbroe og Ahrenkiel, en systematisk viden om sundhedsfremme på arbejdspladsen. (Dybbroe & Ahrenkiel, 2012:112).

Dybbroe og Ahrenkiel har gennem egen forskning erfaret, at medarbejderes mulighed for indflydelse på arbejdets vilkår, indhold og udviklingsmuligheder, har betydning for prioriteringen af sundhedsfremme. Handlerum og deltagelse beskrives som fremmende for medarbejdernes oplevelse af sundhed som et meningsfuldt tema.

Uddannelse og medinddragelse i beslutningsprocesser kan tilføre individet en oplevelse af mening på arbejdspladsen, hvilket kan bevirke et fald i sygefravær, samt et ønske om at gøre noget for egen eller andres sundhed. (Dybbroe & Ahrenkiel, 2012:111).

Dybbroe og Ahrenkiel har udarbejdet en række anbefalinger i forhold til de vidensdimensioner, som bør medtænkes for at udvikle sundhedsfremme på arbejdspladsen i praksis. Nedenstående er et uddrag af disse.

- *”Der er brug for øget viden om forbindelsen mellem bestemte typer af belastninger og menneskers manglende motivation for at handle i forhold til egen sundhed. Det stiller sundhedsfremmestrategier på arbejdspladser over for den udfordring at inddrage konkrete forståelser af medarbejdernes arbejdsvilkår og rammer for arbejdet og de særligt meningsgivende aspekter af et givent arbejde. Medarbejderne bør desuden forstås som professionelle eksperter i at skabe og identificere sunde balancer imellem arbejdets vilkår og opgaver.*
- *Der må arbejdes ud fra et bredere sundhedsbegreb, som ikke er sygdommens modpol, og som ikke ser livsstil som et individanliggende, men som relateret til miljø og hverdagslivets kontekst.”* (Dybbroe & Ahrenkiel, 2012:119f).

Min hensigt i forhold til sundhedsfremmeperspektivet er at identificere de belastninger der kan forbindes til medarbejdernes egen sundhed, herunder evnen til at handle sundhedsfremmende.

Ledelse – udfordringer og muligheder

I dette afsnit vil jeg beskrive ledelsens betydning for det psykosociale arbejdsmiljø med reference til VIPS-projektets fund. Da medarbejdernes meningsdannelser i min empiri primært er ledelsesrelaterede, vil dette afsnit have en relevant position i diskussionen af min analyse.

Der stilles høje krav til moderne ledelse hvilket nødvendiggør en kompetent ledelse, der tager ansvar for at sikre et godt psykosocialt arbejdsmiljø, hvor medarbejderne ikke slides op og bliver syge.

Kvaliteten af ledelse har afgørende betydning for det psykosociale arbejdsmiljø og dårlig ledelse kan give alvorlige problemer. Mac beskriver, hvordan de i flere virksomheder erfarede, at

manglende anerkendelse af den enkelte medarbejders indsats og mange uklare opgaver øger risikoen for psykisk overbelastning med helbredsmæssige konsekvenser til følge.

”Betydningen af at lykkes med arbejdet, at opgaverne er meningsfulde og overkommelige, og at man mødes med respekt, er essentiel for de fleste. Når arbejdet omvendt bliver meningsløst, ikke nyder respekt og forekommer uoverkommeligt, er det ødelæggende for arbejdets kvalitet og medarbejdernes selvrespekt.” (Mac, 2008:154).

Ledelsens primære opgave beskrives gennemgående som at give deres medarbejdere gode betingelser og tage ansvar for, at arbejdspladsen fungerer og udvikler sig. For at yde motiverende ledelse kræver det både ledelsesmæssige kompetencer og redskaber til at udføre det i praksis. En leder skal både være resultatskabende og procesorienteret, da resultaterne skabes af medarbejderne. (Mac, 2008:157). Det psykosociale arbejdsmiljø skal derfor integreres i begge forhold for at sikre et godt arbejdsmiljø, og ikke blot henlægges til eksempelvis mus-samtalerne. I flere af de undersøgte virksomheder i VIPS-projektet er arbejdet med det psykosociale arbejdsmiljø isoleret til brandslukning frem for forebyggelse. Modtrækket hertil er at indbygge en bevidsthed hos ledelsen om de forhold, der opleves som en belastning og de forhold der opleves som berigende for medarbejderne. (Mac, 2008:158).

Mac udleder fem aspekter af ledelse, der har primær betydning i varetagelsen af det psykosociale arbejdsmiljø: (Mac, 2008:159).

1. Service: Lederen skal skabe rammer og fjerne de hindringer der er, for at medarbejderen kan udføre sit arbejde.
2. Sigtepunkter: Lederen skal skabe mening og sigtepunkter for medarbejderen.
3. Sammenhæng: Lederen skal løbende håndtere og sikre de mangler og muligheder der er på arbejdspladsen.
4. Loyalitet: Lederen skal være loyal overfor medarbejderen i forhold til omverden.
5. Anerkendelse: Lederen skal anerkende medarbejderens indsats.

Medarbejderne er den vigtigste ressource for en arbejdsplads. Derfor er det essentielt, at lederen prioriterer det psykosociale arbejdsmiljø ved at skabe gode rammer og ved at støtte og motivere medarbejderne, så de kan udføre deres arbejde. Dette kræver naturligvis (ud over prioriteringen) at lederen har råderum, ressourcer og tid til rådighed. Endvidere skal lederen acceptere at påtage

sig en servicerolle som modsætning til den traditionelle lederrolle, hvor medarbejderen skal tjene lederen.

Medarbejderen har behov for at kunne se sit arbejde som del af en større helhed gennem sigtepunkter og retninger for arbejdet. Lederen skal derfor have et overblik over, hvordan medarbejderens indsatser bidrager til den større helhed. Lederens opgave er at inddrage medarbejdernes idéer og visioner i helheden, for på denne måde at imødekomme behovet for involvering og anerkendelse. Dette medvirker til at skabe en integreret kultur, hvor medarbejderen er villig til at yde en ekstra indsats. En fragmenteret kultur ses omvendt ved en egoistisk adfærd og en uvilje mod arbejdsopgaver, der ligger ud over egne kerneopgaver. (Mac, 2008:163).

Ifølge Mac betyder mening i arbejdet, at arbejdsopgaver opleves som meningsfulde og vigtige, og at medarbejderen har en følelse af at være engageret i sit arbejde. En lav følelse af mening gør det vanskeligt at holde fokus og er ødelæggende for det psykosociale arbejdsmiljø. Lederens rolle i forhold til mening er, at skabe sammenhæng mellem de overordnede planer for virksomheden og de daglige aktiviteter gennem dialog og informationer.

Medarbejdernes tillid til at problemer og muligheder kan drøftes og bliver taget alvorligt af lederen, er afgørende for en konstruktiv arbejdsproces.

Behovet for anerkendelse er et gennemgående tema i de undersøgte virksomheder, uanset branche og jobkategori. Det, at få sit arbejde påskønnet og blive bekræftet i, at man bidrager til noget værdifuldt i kraft af sin indsats, kan relateres direkte til det psykosociale arbejdsmiljø, da anerkendelse i sociale kontekster er den primære metode til at vedligeholde og udvikle sin identitet og selvværd. Lederen kan anerkende medarbejderen ved at tage denne alvorligt og ved at give kritik og ros og stille spørgsmål til medarbejderens indsats. Anerkendelse er også relateret til lederens øvrige servicerolle, hvor lederen anerkender medarbejderen, og viser denne respekt, ved at skabe gode betingelser for arbejdets udførelse. (Mac, 2008:169f).

En ledelsesfaglig kompetence er essentiel for at varetage lederrollen. Har lederen ikke tilstrækkelige kompetencer til at udfylde sit job, bliver både medarbejdernes og lederens eget psykosociale arbejdsmiljø forringet i kraft af de frustrationer dette medfører. At en leder har

fagspecifik kompetence betyder ikke, at denne også har ledelsesfaglig kompetence og en ufaglært leder har ikke gode chancer for at lykkes i lederrollen.

I prioriteringen af god ledelseskvalitet, er det derfor nødvendigt at bruge ressourcer på lederkompetencer for at lederen kan udføre sin vigtigste opgave: At skabe og vedligeholde et sundt og motiverende arbejdsmiljø. (Mac, 2008:174ff).

Interview – forløb og overvejelser

Fokusgruppe

Interviewet blev udført i december 2013.

Fokusgruppen skal besvare hvilke kollektive meningsdannelser, der dominerer på opholdsstedet. Der var i alt ti deltagere, da to var syge. Alle ønskede at deltage.

Jeg lavede to runder, hvor alle skulle sige noget til et spørgsmål. Når der blev stille efter diskussion af et spørgsmål, kiggede jeg rundt og spurgte, om andre havde noget at tilføje eller var enige i det sagte. Tre af de interviewede sagde ikke så meget, fire sagde lidt mere og tre talte meget. Det er den sædvanlige fordeling jeg oplever ud fra hverdagens møder. Flere af dem udtrykte stor taknemmelighed efter interviewet, da de havde fået talt om meget, som de ikke havde haft tid og lejlighed til før. De følte vi var kommet godt omkring i snakken om deres psykosociale arbejdsmiljø. En sagde, at det var det bedste personalemøde nogensinde (jeg havde fået 2 timer af et personalemøde til mit interview).

Min observation under forløbet var, at der var en del uro i starten, nogen var useriøse og havde mere travlt med nogle løse hunde udenfor end med at tage interviewet alvorligt. Andre var koncentrerede om det vi talte om og ignorerede uroen. Efter den første halve til hele time, var alle engagerede og seriøse og jeg måtte et par gange få dem tilbage på sporet. Der var hele tiden nogen, der talte i den sidste halvdel, hvorimod der var mere tøven i den første halvdel. Interviewet varede godt to timer inklusiv ti minutters pause. Min forståelse er, at der blev talt ærligt og åbent, og der kom nogle meget følsomme emner på banen. Der blev en enkelt gang spurgt ind til om de nu også var helt anonyme, hvilket jeg bekræftede.

Deltagervalidering

Interviewene blev udført i september 2014.

De fire opfølgende interviews skal besvare, hvorvidt der er overensstemmelse med min fortolkning af fokusgruppeinterviewet og respondenternes forståelse, samt om der er sket en udvikling siden fokusgruppeinterviewet.

Af praktiske grunde blev to respondenter interviewet sammen og to hver for sig. Interviewene foregik på et privat sted grundet respondenternes anonymitet.

Først gennemgik jeg de centrale temaer fra fokusgruppeinterviewet og bad respondenten kommentere disse i forhold til om respondenterne er enige eller uenige, eller har uddybende eller supplerende kommentarer. Jeg spurgte ind til en eventuel udvikling siden fokusgruppeinterviewet i december 2013. Ud af de ti deltagere i fokusgruppen er fire medarbejderes ansættelse ophørt i mellemtiden.

De udvalgte respondenter ønskede alle at deltage og jeg oplevede dem som engagerede og reflekterende over for de udsagn, der blev præsenteret. Der var ingen af disse udsagn som blev afvist. Alle respondenterne var enten enige, eller havde få afvigelser hertil.

Referat af efterfølgende dialog er nedskrevet umiddelbart efter interviewet.

Ledelsesinterview

Interviewet blev udført i november 2014.

Interviewet med ledelsen skal besvare deres perspektiv i relation til det psykosociale arbejdsmiljø på opholdsstedet, samt til medarbejdernes centrale meningsdannelser.

Pædagogisk leder og administrerende leder er interviewet sammen. Dette har jeg valgt på baggrund af min forforståelse om, at dynamikken mellem dem bidrager til dialogen med yderligere refleksion og frembringer flere perspektiver end i et enkeltmandsinterview.

I besvarelsen af spørgsmålene var det overvejende den administrerende leder der indledte og pædagogisk leder der supplerede. Dette kan have betydning for den information som PL kom med, og er en konsekvens af den tilgang jeg har valgt.

Min oplevelse var, at begge parter var informative, men også havde et element af forsvar i deres meningsdannelser der, i henhold til min forforståelse, kan begrundes i deres bevidsthed om denne undersøgelses kritiske tilgang.

Samtaler med tidligere medarbejdere

Kontakten med de tidligere medarbejdere er foregået i oktober 2014.

Hensigten med at kontakte tidligere medarbejdere der selv har sagt op er, at få deres meningsdannelser i henhold til årsagen bag. Dette er, i henhold til min forforståelse, et relevant perspektiv, da der er divergerende forståelser blandt medarbejdere og ledelsen om årsagen til

deres ophør. Jeg spurgte åbent om årsagen for ikke at være ledende, men min forforståelse er, at ledelsens praksis vil være en gennemgående faktor for deres valg.

Alle fire respondenter oplevede jeg som meddelsomme og interesserede i at bidrage med deres perspektiv.

De tidligere medarbejderes udsagn vil, på baggrund af disses beskedne empiri, begrænses til at belyse temaet om personaleudskiftning.

Analysedesign

I analysen af min indsamlede empiri tager jeg udgangspunkt i principperne for hermeneutisk meningsfortolkning. Jeg tager udgangspunkt i en teoretisk forståelse som går yderligere respondentens selvforståelse, idet jeg inddrager mine teoretikers perspektiver i diskussionen af analysen.

Følgende er en kort beskrivelse af de principper, som jeg finder anvendelige for min analyse:

1. Den kontinuerlige proces mellem del og helhed i en tekst (den hermeneutiske cirkel).
Udgangspunktet er ofte en ubevidst og uklar forståelse af teksten som helhed, herefter følger en fortolkning af tekstens dele og ud fra disse fortolkninger sættes delene igen i relation til helheden. Denne proces giver mulighed for en til stadighed dybere forståelse af meningen.
2. Meningsfortolkningen slutter, når man er nået frem til "en god gestalt" - det vil sige "(...) en indre enhed i teksten, der er uden logiske modsigelser." (Kvale & Brinkmann, 2009:233).
3. Princippet om at fortolkeren er indlejret i den pågældende forståelsestradition og dermed ikke er forudsætningsløs. Dette princip indebærer, at fortolkeren ekspliciterer sine forforståelser. (Kvale & Brinkmann, 2009:233).

Fokusgruppe

På første analysetrin læser jeg transskriptionerne af min empiri med henblik på at skabe et helhedsindtryk af respondenternes udsagn. Her forsøger jeg at udlede kollektive meningsdannelse uden bevidst at bringe min teori i spil.

På andet analysetrin læser jeg transskriptionerne med mit teoretiske perspektiv som udgangspunkt, for at identificere og udlede essentielle meningsenheder. Da dette trin forudsætter både et videnskabeligt perspektiv og følsomhed overfor det undersøgte fænomen, var det en balancegang mellem at være åben overfor det respondenterne italesatte, men samtidigt at lade mig styre af projektets problemstilling og formål. Eftersom mit perspektiv i denne undersøgelse som udgangspunkt var bredt, er den største udfordring at træde væk fra den problemidentificerende tilgang og fokusere på de centrale temaer i udsagnene. På tredje analysetrin opdeler jeg de centrale meningsdannelser i kategorier. Disse kategorier er udgangspunktet for deltagervalidering.

Deltagervalidering

På første analysetrin skaber jeg overblik over respondenternes samlede udsagn til de kollektive meningsdannelser, jeg præsenterede for dem.

På andet analysetrin kategoriserer jeg relevante validerede meningsdannelser ud fra undersøgelsens specifikke formål.

På tredje analysetrin modstiller jeg medarbejdernes meningsdannelser med ledelsens meningsdannelser. Disse meningsdannelser danner grundlag for diskussionen.

Ledelsesinterview

På første analysetrin læser jeg empirien for at skabe overblik over helheden.

På andet analysetrin identificerer og isolerer jeg de meningsdannelser, jeg finder relevante som perspektivering af medarbejdernes meningsdannelser.

På andet analysetrin modstiller jeg ledelsens meningsdannelser med medarbejdernes meningsdannelser. Disse meningsdannelser danner grundlag for diskussionen.

Ledelsen vil ofte relateres til som enhed. Selv om AL og PL har forskellige funktioner, er min forforståelse, at de pædagogiske og ledelsespraktiske overvejelser tager udgangspunkt i samme perspektiv grundet deres tætte samarbejde og ægteskabelige status.

Referencer til bilag i analysen

Henvisning til fokusgruppeinterview = FR1-FR10 + sidetal.

Henvisning til opfølgende medarbejderinterviews = R1-R4 + sidetal.

Henvisning til ledelsesinterview = PL (pædagogisk leder)/AL (administrerende leder) + sidetal.

Henvisning til tidligere medarbejdere = tidligere medarbejder 1-4 + sidetal.

Beboerne på opholdsstedet vil blive refereret til som "de unge".

Del I – Analyse af Fokusgruppeinterview

Del I har til formål at ekspliciterer mit grundlag for temainddeling til videre fortolkning i del II.

Del I vil således tjene som arbejdsredskab for deltagervalideringen og undergår ikke videre analyse eller diskussion.

De centrale meningsdannelser, der i fokusgruppens forhandling af synspunkter blev ekspliciteret, danner baggrund for den opdeling jeg har valgt.

Jeg har inddelt respondenternes meningsdannelser i syv centrale temaer som er: Betingelser for arbejdet; ressourcer; rolleklarhed; ledelse; relationer; udvikling og mening.

Nedenstående er et uddrag af de naturlige enheder jeg fandt i empirien, som danner baggrund for den opdeling jeg har valgt. Der forekommer en vis overlapning i kategorierne, da temaerne griber ind i hinanden i praksis, og derfor er vanskelige at opdele i isolerede temaer.

Naturlige enheder	Centrale temaer
"Så har der været et stort flow af personale (...) det har været svært at være her, tror jeg, i en lang periode. Det skal give noget uro."(FR6, s.9) "(...) man bruger sig selv som arbejdsredskab, det er vores holdninger og meninger, inden for de rammer vi har at arbejde under (...) "(FR7, s.9) "Vi er underlagt nogle rammer som er beskrevet i forhold til opholdsstedet, der gælder omkring de der miljøterapeutiske rammer. Det synes jeg sådan er gennemgående. Derudover så er der noget lovgivning og så handler det om, inden for de rammer, egentligt at passe på hinanden (...) "(FR1, s.8) "Jeg kan mærke afmagt i forhold til nu hvor X er indlagt på X. Manglende	Interne og eksterne betingelser for arbejdet

<p>samarbejde. Vi har råbt og skrevet på pæne og ikke pæne måde.”(FR7, s.36)</p> <p>”(…) At det så stadigvæk er en kamp at komme ind på de unge, jeg forsøger at gøre det og jeg synes jeg mærker en ændring på mange af de unge over for mig, og det kan jeg godt lide (…)” (FR3, s.19)</p> <p>”(…) Jeg synes ikke om de der dage hvor man spæner rundt og må nedprioritere nogle af de unge. Det synes jeg er svært.” (FR6, s.20)</p> <p>”Fordi vi har en dårligere målgruppe af unge mennesker (…) de er faktisk på det niveau som de blev indlagt på før (…)” (FR6, s.15)</p>	
<p>”En ressource er også, at vi er så mange forskellige faggrupper, fordi vi på en eller anden måde bidrager med noget hver især.” (FR7, s.8)</p> <p>”Vi har rigtig meget viden her i huset. Jeg kunne godt tænke mig at komme frem til al den viden og finde tiden til det.” (FR1, s.12)</p> <p>”Jamen en god dag er når samarbejdet fungerer blandt kollegerne (…)” (FR4, s.20)</p> <p>”Og så synes jeg også, at det er blevet en ressource at PL virker som om, han hviler mere i sig selv.” (FR7, s.10)</p> <p>”(…) Ressourcer for mig er også at kunne bede om ekstra ressourcer, når der er behov for det. Og så har vi også fået det.” (FR1, s.10)</p>	Ressourcer
<p>”Når PL er presset synes han det er nemmere at gøre tingene selv. Når der er ro på, uddelegerer han tingene og tror på at vi nok skal klare det. Så har han ikke den der kontrol freak hat på, som han jo har.” (FR7, s.10)</p> <p>”Når PL er i ro, er der også ro i huset og så er der også ro i os, fordi så skal vi ikke hele tiden være så skide omstillingsparate, som vi skal være når han er i det der mode, hvor han skal have kontrol på alting, så han kan give én ordre det ene øjeblik og en anden ordre det andet øjeblik, og hvilken skal vi forholde os til, og det kan jeg personligt godt bruge meget energi på, og det fjerner så fokus og ressourcer fra de unge (…).” (FR7, s.10)</p> <p>”Det er svært når vi ikke ved hvad vi må sige til de unge når en medarbejder er stoppet, eller ved sygdom, så vi kan sige til de unge hvem der kommer om natten, for det spørger de om, det er vigtigt for dem, og siger vi så at X kommer</p>	Rolleklarhed

<p>og så kommer der en anden, jamen så er vi utroværdige.” (FR2, s.34)</p> <p>”Altså de (ledelsen) bliver nød til at lave nogle beslutninger på den måde der og så lige skrive en mail rundt og sige, hør lige her, spørger ungerne ind til det, så er det sådan her det forholder sig og det er det vi siger, så vi alle har den rette holdning, for det giver uro, det gør det, og det giver meget snak i krogene. Det er dumt.” (FR6, s.34)</p>	
<p>”Alt andet lige, hvordan tilstanden er ovre i førerbunkeren, det bliver også ført herover kan man sige, i huset. Hvis PL er højtkørende eller stresset eller presset, jamen det mærkes helt klart.” (FR7, s.10)</p> <p>”En dårlig dag kan være, hvis jeg har en snak med en af de unge hvor man siger, at det er sådan og sådan, og så få den der i hovedet, at den tager jeg med PL. Altså og så PL måske kan komme med en kontra. Det synes jeg kan være meget frustrerende. Også fordi man mister lidt af den autoritet man skal have.” (FR9, s.28)</p> <p>”Og så, en ting der kan pisse mig fuldstændig af, det er når jeg bliver overrulet af ledelsen uden forudgående dialog. Fuck det altså, og det får jeg ikke sagt, jeg tør ikke.” (FR4, s.31)</p> <p>”Jeg havde en konflikt med PL, hvor jeg ikke følte mig hørt (...) han hjernede fuldstændig skrætlæns over at han kraftedme var træt af vores inkompetence og bla bla bla. Og så kører han den der, hvor han får ramt mig på min faglighed. Der tænkte jeg, skal jeg blive eller ej, den sejr skal han kraftedme ikke have og så blev jeg stædig. Der havde jeg ikke specielt meget lyst til at være her.” (FR7, s.32)</p> <p>”Altså en dårlig dag det er også i overlap hvor PL kommer ind og sætter sig tungt i stolen med den der attitude. Allerede der ikke, så sender han nogle vibrationer med sin krop, hvor jeg bare tænker, okey, jeg lover dig, det skal køre snorlige, for ellers så hidser han sig op.” (FR6, s.42)</p> <p>”Også hvis jeg har behov for en fridag, så vil jeg godt ringe til ledelsen og sige at lokummet brænder sindssygt meget herhjemme, kan jeg få en fridag, og så er jeg 99,9 % sikker på, at selvfølgelig kan jeg det. At det finder vi ud af og at jeg</p>	<p>Ledelsens betydning</p>

<p>bare skal tage mig af det derhjemme, ikke.” (FR7, s.25)</p> <p>”Hvis PL han har fået lavet en aftale med de unge, som han ikke lige har fået givet videre til os, så opstår der konflikter og det kan også gå ud over strukturen i huset.” (FR7, s.27)</p>	
<p>”Jeg synes vi er blevet rigtig gode til at bruge hinanden. Hvis vi er uenige om nogle ting, kan vi lige tage to minutter og lige få vendt tingene, og så komme tilbage og være enige.” (FR9, s.15)</p> <p>”(…) Og det der med at have været makker med min kollega, det betyder rigtig meget (…)” (FR4, s.20)</p> <p>”En god dag for mig er, hvis jeg synes vi har haft et samarbejde, på en eller anden måde at vi har løftet rigtig meget fordi vi har været gode til at snakke sammen (…)” (FR7, s.20)</p> <p>”Jeg kører hjem og er glad når der er blevet spurgt ind til mig og mit privatliv og der er udvist en interesse (…)” (FR8, s.21)</p> <p>”En dårlig dag er de dage hvor vi ikke får snakket sammen og vi ikke holder strukturen, så er det os der skaber konflikterne, helt klart.” (FR6, s.26)</p>	<p>Relationer/ samarbejde</p>
<p>”Personligt synes jeg, at jeg har udviklet mig helt vildt her (…). Det har været sundt for mig at komme herud og finde ud af at jeg kan faktisk rigtig meget i forhold til hvad jeg troede (…).” (FR7, s.12)</p> <p>”(…) Det er måske også noget af det vi kan blive bedre til (gøre brug af tværfaglighed) til at skabe endnu mere udvikling både fagligt og personligt, for det går hånd i hånd.” (FR1, s.12)</p>	<p>Personlig og faglig udvikling</p>
<p>”Altså hvis det ikke giver mig mening at gå på arbejde hver morgen, hvis det ikke er det jeg brænder for, så er det bestemt ikke her jeg skal være. Fordi man lægger så meget energi i at være her i huset, fordi det er et krævende hus at være i. (…) og man skal virkelig brænde for det, ellers så kommer man ikke til at være her lang tid.” (FR6, s.22)</p> <p>”(…) Det er hvad jeg brænder for, det er fordi jeg vil jer (de unge). Og jeg vil godt gøre en lille bitte ændring i jeres liv. Jeg har ikke de store forventninger om at jeg kan redde hele verden, men hvis jeg kan gøre en god ting, som de unge</p>	<p>Mening i arbejdet</p>

måske vil huske tilbage på, så er det hele meningen i min verden.” (FR7, s.22)	
--------------------------------------------------------------------------------	--

Følgende er et sammendrag af de meningsdannelser, jeg udleder af ovenstående skema:

Betingelser

Betingelser for arbejdet er, med baggrund i analysen, at man bruger sig selv som værktøj i arbejdet med de unge. Man er underlagt eksterne aktører, herunder kommunen og psykiatrien, hvilket kan være en udfordring i forhold til samarbejde på tværs af faggrupper. På opholdsstedet er man underlagt miljøterapien som den overordnede ramme for arbejdet med de unge. Det er en svær målgruppe og de unge kan være svære at komme ind på. Der er ofte et tidspres på stedet. Der er mange praktiske opgaver, som kan tage tiden fra de unge. Der er/har været en stor udskiftning i personalegruppen, hvilket er en udfordring.

Ressourcer

Ressourcerne på opholdsstedet er i henhold til min fortolkning de forskellige faggrupper. Der er en høj tilgængelighed af viden. Et konstruktivt samarbejde med kollegerne ses som en primær ressource. Det italesættes, at PL er en ressource når han er i balance.

Rolleklarhed

Der mangler rolleklarhed når PL giver hurtigt skiftende eller divergerende ordrer. Dette kræver energi og flytter fokus fra de unge.

Der italesættes frustration når der ikke meldes klart ud, hvad der må siges til de unge eksempelvis vedrørende nye ansættelser.

Ledelse

Ledelsens stemning overføres til hele huset. Der udtrykkes en frygt for konsekvenserne såfremt PL modsiges. Nogle oplever manglende lydhørhed og faglig anerkendelse fra ledelsen. Ledelsen er meget imødekommende overfor medarbejdernes behov for eksempelvis arbejdstider, fridage og

ekstra ressourcer. Der udtrykkes frustration når ledelsen gennemfører top-down beslutninger uden forudgående dialog med de berørte medarbejdere. Medarbejderne er påvirkelige overfor PL's kropssprog. Der udtrykkes frustration over manglende kommunikation fra PL, når denne laver aftaler med de unge uden at informere medarbejderne. Dette kan føre til konflikter med de unge samt utroværdighed hos medarbejderne.

Relationer

Kollegerne og samarbejdet udtrykkes som det, der primært bidrager til arbejdsglæde. Den fælles historie med konflikter, succesoplevelser og erfaring værdsættes. Det at arbejde mod et fælles mål, at have en makker og føle at man står sammen. Det italesættes som vigtigt, at der er tid til at kommunikere både fagligt og privat, da det er med til at samle og styrke teamet. Manglende kommunikation mellem medarbejderne medfører at strukturen i huset skrider.

Udvikling

Der gives udtryk for, at der er en stor viden i huset og at der er grobund for både personlig og faglig udvikling, men også plads til forbedring. Udviklingen italesættes som en positiv konsekvens af den store frihed, der opleves i det private kontra det offentlige. Arbejdspladsen fordrer kreativ tænkning. Dialoger med kollegerne medfører refleksion og nye forståelser.

Mening

Mening italesættes som en nødvendig faktor for den energi man lægger i huset. Mening er, når man gør en forskel i de unges liv, nu og på sigt. Der udtrykkes frustration når meningen og sammenhængen i en opgave eller beslutning er uklar. Mening kommer også til udtryk i forhold til at have sig selv med på job. At arbejdet indgår i en større sammenhæng.

Del II: Hovedanalyse

I dette afsnit vil jeg analysere medarbejdernes centrale og validerede meningsdannelser sammenholdt med ledelsens meningsdannelser i forhold til det psykosociale arbejdsmiljø på opholdsstedet.

Jeg vil inddrage relevante udsagn fra de opfølgende interviews af medarbejderne, samt fra ledelsesinterviewet. Tidligere medarbejders udsagn vil afgrænses som supplement til at belyse temaet om personaleudskiftning.

Med baggrund i emnerne for de centrale meningsdannelser, har jeg fundet det naturligt at dele analysen op i følgende temaer: Planlægning, rolleklarhed, inddragelse, kommunikation, personlig og faglig udvikling, personaleudskiftning og ledelsens rolle.

Planlægning

Tid italesættes som et vilkår, hvor medarbejderne er enige i, at opgaverne som oftest kan struktureres hensigtsmæssigt ved planlægning.

Ved validering af tidspres svarer R2: *"Ja, hvis tingene ikke planlægges ordentligt. Selvfølgelig kan der være nogle dage, hvor der er travlt, men tit og ofte er det personalets egen skyld når det sker."* (s.67)

R3 forklarer, at de mange nye medarbejdere der ikke kender strukturen i huset, kan få planlægningen til at skride. (s.78)

AL fortæller: *"Og det er jo der man kan sige at det vi jo arbejder hen imod, og det vi glæder os rigtig meget til, det er jo stabilitet i medarbejdergruppen, fordi det er hele tiden den der opbygning, og hele tiden nye medarbejdere. Og en ny medarbejder, det er jo et halvt års investering i starten før der ligesom kommer noget ud i den anden ende, sådan groft sagt, så derfor, medarbejdere der har været der i længere tid, som også er helt inde i vores værdigrundlag og kender hele vores arbejdsgrundlag er jo en kæmpe ressource."* (s.97)

AL og R3 deler hermed en forståelse af, at nye medarbejdere er en udfordring for medarbejdergruppen.

R4 supplerer med et syn på ledelsens rolle: *"Det er også planlægning fra ledelsens side, kan man sige, når alt kommer til alt. Det handler også om at når man får en ting der skal føres ud i livet så*

skal tingene helst gå stærkt. Man kan ikke lige sætte sig ned og lige få planlagt ordentligt så tingene kører, eller måske lige sige vi trækker det lige en uge til så alting spiller.” (s.78)

R4 forklarer videre, at det ikke er i overensstemmelse med miljøterapien når der ikke planlægges ordentligt, og at det er en stressfaktor for både de unge og for medarbejderne. At der fra ledelsens side er en forventning om at alt kører fra dag et, og samtidig en uklarhed om disse forventninger, da planer kan ændre karakter fra dag til dag. (s.78f)

PL fortæller, at han synes det sværeste i dagligdagen er, når medarbejderne ikke holder strukturen med orden og renlighed på opholdsstedet. (s.99f)

Rolleklarhed

Rolleklarhed italesættes kollektivt som en mangelfuld faktor.

R1 fortæller:

”Ja, det er sådan det helt store, ikke problem, men det er en af de frustrationer, det er at når der bliver uddelegeret opgaver, bliver der ind imellem ikke sat ansvarshavende på (...) der bliver udstukket en ordre og vi burde da vide, at når jeg (PL) siger sådan og sådan, så skal nogen tage den. Og det gør nogen ikke, fordi vi har alle hver især noget vi går i gang med og er optaget af og lige skal. Man er nød til at adressere en arbejdsopgave hvis man har en forventning om at den bliver løst. Og der er en modvillighed. Fordi det mener man ikke fra ledelsens side at der er, det er der ikke nogen grund til. Når den bliver kastet ud, de der bolde, så skal vi være voksne nok til at gribe de bolde, og det gør vi ikke. Det er vildt frustrerende. Der ligger vildt mange ting implicit der ikke bliver sagt, og det kan man ikke regne ud. Hvis ikke man siger hvad man tænker, så kan man ikke forvente at folk ved hvad man mener. Og dette er en af de store frustrationer synes jeg i mit arbejde. Det er ting, der ikke bliver sagt, der bare bliver forventet.(s.54)

”(Det fører til) en hel masse misforståelser og en hel masse skuffelser er måske et stort ord at bruge, men altså, så får vi den der kollektive skideballe, som jeg er så pissetræt af. (...) Fordi nogen gør et eller andet altid, så bliver jeg hevet med ind i at man aldrig nogen sinde, og så kan jeg heller ikke sige, nå men det er jo ikke mig, fordi det virker enormt ukollegialt og stikkeragtigt (...). At man gerne vil fremstå rigtig godt på

bekostning af andre fordi man er bange for ikke at være tilfredsstillende eller blive skældt ud (...) at man hele tiden forsøger at holde sig ryg så fri som man kan, og jeg tror også at det er derfor man ikke griber de der bolde, fordi man er så fokuserede på de opgaver man har. (...) og det er jo det der med at han (PL) kan svinge rigtig meget og det kan være svært at vide, altså det kan skifte meget. Fordi nogle dage er en ting et helt klart yes, thumbs up og det kører bare, og nogle dage efter kan det være helt forkert, sådan i hans optik at man har handlet på en bestemt måde (...)"(s.55)

Ovenstående citat italesætter en central problemstilling i henhold til min forforståelse, ved ledelsens modvillighed til at sætte ansvarshavende på arbejdsopgaver. Udsagnet implicerer, at ledelsen er bevidste om medarbejdernes behov for at få sat navn på, men ikke imødekommer dette behov, da de ikke mener det burde være nødvendigt.

Citatet italesætter også en mulig begrundelse for, at de ordrer der udstikkes, ikke modtages og udføres. At al fokus er på de opgaver, de hver især har allerede, og at de bruger alle deres ressourcer på at løse disse på en tilfredsstillende måde for at holde sin ryg fri. At der er behov for at holde sin ryg fri for at undgå skældud fra PL. Paradoksalt set, kan den manglende udførelse af ordrer medføre en "kollektiv skideballe". PL's adfærd er således begrundelsen for, at ordrer ikke udføres, men også en konsekvens heraf.

R2 fortæller, at hun primært er bevidst om sin rolle, men at der også er tidspunkter, hvor hun undrer sig over at PL har taget sig af opgaver, som hun troede var hendes ansvar. (s.72)

R4 supplerer med følgende udsagn: *"Jeg synes det er svært, når den ene dag så skulle man gøre sådan, så kan der gå en dag eller to, så skulle man have gjort det på en anden måde. Det synes jeg er svært, det synes jeg er svært at navigere i, at jeg ikke helt lige ved, hvordan tingene lige skal drejes. Jeg ved godt oppe i mit eget hoved hvordan jeg ville gøre tingene, men det er ikke altid det er så vellidt."* (s.79)

Udsagnene implicerer en uforudsigelighed i forhold til arbejdsopgavernes fordeling, men også i forhold til hvordan de skal løses korrekt i ledelsens optik. At der således er en kultur for "rigtigt" og "forkert".

I forhold til mængden af ansvar fortæller R3 følgende: *"Det kan ændre sig alt fra at vi får sindssygt meget ansvar til at vi ingenting får."* (s.85)

AL fortæller følgende om ansvar *"(...)vi forsøger at give vores medarbejdere ansvar for deres arbejde (...) jo mere ansvar en medarbejder har og tager, og jo mere kan man sige at folk er selvkørende, jo større er arbejdsglæden jo også og det er vores opgave at give mulighed for det, og lægge det ansvar ud(...) at vi er meget tydelige på, hvad er vi for nogle, men samtidig også meget tydelige at vi vil faktisk gerne have at I tager det ansvar, og så bakke folk op omkring det, og jeg tænker det der med at få italesat ting, både det der fungerer men også have lov til at snakke om det der måske kunne have været løst på en anden måde, på en god måde."* (s.101)

Hensigten fra AL er således, ud fra ovenstående udsagn, at give medarbejderne ansvar og bakke om processen, samt give konstruktiv feedback på medarbejdernes arbejde. I min forståelse mangler der overensstemmelse mellem AL's hensigter og medarbejdernes oplevelse af praksis.

PL supplerer: *"Og jeg tænker jo at ansvar kan ikke gives, ansvar skal tages. Og det mener jeg er meget vigtigt at man tager det ansvar for hvis man kun får ansvar og ikke har taget det, så er det ikke en inddragelse."* (s.114)

I PL's optik, er det således ikke muligt for ham som leder, at give medarbejderne ansvar, samtidig med, at inddragelse kun sker ved at medarbejderen selv tager ansvar. Det er på samme tid muligt og ikke muligt at give ansvar, og præmissen for inddragelse er, at medarbejderne selv tager ansvar.

Inddragelse

I henhold til temaet om manglende kommunikation fra PL til medarbejderne, når denne indgår aftaler med de unge, svarer R2: *"Ja, det er faktisk en væsentlig ting i hverdagen. Der bliver meldt nogle ting ud til de unge engang imellem der bliver delt i ungegruppen før personalet er klar over, at det sker, og der virker man lidt utroværdig. Man kan miste lidt tillid på den konto, også når de kommer og spørger og man siger nej, og så er det et ja et øjeblik efter."* (s.70)

Ud fra min tolkning kan medarbejderen ikke arbejde i overensstemmelse med de indgåede aftaler, da hun mangler viden om disse. Dette bevirker hendes autoritet overfor de unge, og kan føre til konflikter.

Der udtrykkes kollektivt frustration over manglende information og inddragelse.

R1 fortæller: *"(...)hvis man ikke er blevet delagtiggjort i processen kan projektet jo være svært at få øje på eller sådan, hvad er meningen med det. Jeg er selvfølgelig loyal overfor de beslutninger der bliver taget, jeg kunne aldrig finde på andet, jeg synes jeg støtter op om de ting der er men kan ind i mellem godt have svært ved at se det overordnede. Der har været mange vildt gode tanker omkring X, nu er det lige X vi kan trække frem fordi den er et skide godt eksempel på at der bliver truffet nogle beslutninger ved aftenscaffen eller hvad fanden der sker, det ved jeg ikke, hvor det kan jo være skide svært at gå ind i (...)." (s.65)*

I henhold til min forståelse, er der en kløft mellem ledelsens forståelse af inddragelse, og den inddragelse medarbejderne efterspørger. Når ledelsen taler om inddragelse, er det på organisationsplan, hvor medarbejderne eksempelvis spørges ind til deres vurdering af medarbejdere der er på prøve. AL ønsker medarbejderens perspektiv, da beslutningen om, hvorvidt en medarbejder skal fastansættes, har betydning for det psykosociale arbejdsmiljø, men hun oplever, at medarbejderne synes det er svært at tale om deres kolleger. Hun uddyber: *"Det er tvetydigt, alle sammen vil gerne inddrages, de skal vide alt, men de skal helst ikke vide det, fordi det giver jo lige pludselig en viden omkring noget, som jeg ikke vil bære."* (s.114)

Når medarbejderne derimod taler om inddragelse, er det i forhold til det pædagogiske arbejde med de unge, hvor de efterspørger kommunikation om ledelsens hensigter og især de aftaler som PL indgår med de unge. Ud fra min tolkning oplever de, at det er vanskeligt at arbejde ensrettet når de ikke kender dagsplanen, og de føler, at det har konsekvenser for relations-arbejdet med de unge.

PL mener, at det er medarbejdernes ansvar at italesætte det, de ønsker inddragelse i, han forklarer: *"Så i virkeligheden tænker jeg, at jeg ikke bliver inddraget i nogle af deres tankegange, som gør at der kommer manglende inddragelse af dem fordi jeg ved ikke hvad jeg skal inddrage dem i. Jeg får ikke de spørgsmål der gør, at jeg kan inddrage dem i noget fordi jeg ved ikke hvad jeg skal inddrage dem i. Hvad er det der rør sig? - hvor jeg tænker det kan blive meget bedre."* (s.115)

Ovenstående udsagn implicerer ligeledes en manglende bevidsthed om medarbejdernes behov for inddragelse. Medarbejderne kan ikke bede om inddragelse i planer og aftaler, som de ikke ved der eksisterer.

Kommunikation

At der er frygt for konsekvenserne såfremt PL modsiges, er der følgende kommentarer til:

R2: *"Sådan har det været. Der er kommet nogle pædagoger ind i huset som kan tackle det og som kan rumme det og han (PL) er også blevet bedre."*(s.68)

R1: *"Jeg synes det er blevet bedre. Jeg synes han er blevet mere lydhør eller så prøver han i hvert fald at arbejde med at han godt ved, at tingene ikke bare er sort og hvid. (s.58)*

R1 på spørgsmålet om, om hun tør modsige PL: *" Det synes jeg at jeg har prøvet med ikke så god udgang. Så det har jeg ret svært ved at gøre. Man skal i hvert fald være bevidst om, om man kan tåle det der kommer tilbage, fordi det er fuldstændig råt for usødet. (...). De (ledelsen) vil gå vildt langt for deres medarbejdere, men det er også lidt den der find fem fejl agtigt. (...) og han (PL) har et stort behov for at finde de fejl eller svagheder ved mig, og det kan jeg godt undre mig over (...)"* (s.58)

Ovenstående implicerer en udvikling siden fokusgruppeinterviewet. Der er enighed om, at PL er blevet bedre til at tackle medarbejdernes italesættelse af modsvarende perspektiver. Samtidig udtaler R1, at hun undgår at sige PL imod, da hun har erfaret at udgangen ikke er god. R1 italesætter en bevidsthed om ledelsens opbakning, men har en undren overfor PL's behov for at finde fejl og svagheder hos hende.

R3 kommer med følgende svar på, om PL er en ressource når han er i balance: *"Helt klart. Og på alle andre tidspunkter, så er han a pain in the neck. Han kan virkelig ødelægge ens humør. Det er fordi, jeg synes det er svært, at man skal finde ud hvilket humør han er i, når han kommer ind. Man ved aldrig, hvem der kommer ind af døren."* (s.82)

R4 supplerer: *"(...) så blive han sådan lidt, lad mig finde en fejl 40 fordi han ikke rigtig ved hvad han skal gøre af sig selv. Fordi på en eller anden måde så er vi blevet så selvkørende og så selvstændige så han på en eller anden måde føler sig utilstrækkelig eller unødvendig inde i huset."* (s.83)

"Problemet er også han at kan finde ud af at støde der, hvor man er allermest sårbar. Han kan få ram der hvor det gør allermest ondt. Han kan få mig til at betvivle min faglighed en gang i mellem, er jeg ikke god nok (...) og det er det der gør ondt. Og så kommer han med noget ros bagefter som jeg ikke rigtig kan håndtere eller bruge for det passer ikke sammen i forhold til det han har sagt

før, og så bliver jeg forvirret og så ved jeg sgu ikke lige helt hvor jeg har ham henne. Og det gør mig utryg.” (s.83f)

R4 som svar på hvorfor PL's humør betyder så meget: *”Fordi han kan sætte dagsordenen i huset og han kan gøre det der med, man kan komme super glad på arbejde, super motiveret, og så kan man få et brum eller et blik.” (s.85f) ”For jeg går i forsvarsposition når han er sådan, så bliver jeg kampklar, så har jeg paraderne oppe og så er jeg klar til at dukke mig. Og fået sagt et eller andet, eller fået forklaret et eller andet. Noget af det jeg synes er svært, når han er sådan er at man hele tiden skal være, jeg tænker 110 i timen. Det har jeg tjek på, det har jeg tjek på, det har jeg tjek på. Fint nok, det kan ikke lige være mig. Det synes jeg er svært. Og det gør at jeg bliver utryg.” (s.86)*

R3 supplerer med følgende udsagn: *”(...) men det er også den holdning han kan kaste sig ned i stolen og sætte sig med armene over kors og så brumme, og så skal man tænke, okay.” (s.85) (...) hvis man skal snakke med ham tager man ham altid når han er i sit gode humør. Man begynder ikke at tage nogle debatter med ham når han er i sit dårligste humør, det er da den dårligste dag ever.” (s.88)*

Hun fortæller, at det ikke er en adfærd hun ser hos andre mennesker, og hun oplever ikke, at den er i orden. Hun mener, at PL skal afreagere på sit kontor, og så komme igen når han er neutral. Hun mener, at det ikke ville være acceptabelt i PL's optik, hvis medarbejderne agerede på samme måde, så ville de blive sendt hjem. (s.86)

Ud fra min forståelse af medarbejdernes udsagn, er PL kilde til mange frustrationer og flere italesætter, at PL har et behov for at finde fejl hos dem. Hans kritik beskrives af R4 som grundlaget for, at det til tider er hårdt at være medarbejder. Hun oplever, at PL devaluerer hendes faglighed på en måde der får hende til at tvivle på sig selv. Hun forklarer hans behov for at påpege fejl hos medarbejderne med hans egen utilstrækkelighedsfølelse. Samtidig med at hun tager kritikken personligt, forsøger hun at opnå en forståelse og begrundelse for PL's behov for at finde fejl og give kritik. Når medarbejderne omvendt får ros, bliver de forvirrede og ved ikke, hvor de har PL. Det er svært for dem det ene øjeblik at få kritik, og det næste øjeblik at få ros. I min forståelse bevirker kritikkens karakter, at medarbejderne har vanskeligt ved at forholde sig til ros, hvilket kan relateres til kritikkens karakter, hvor medarbejderne rammes på deres selvfølelse og identitet,

frem for på deres arbejdsrelaterede indsats. Det kan opfattes således, at det er dem der er noget galt med, og ikke deres handlinger.

PL italesætter en forståelse af, at medarbejderne har svært ved at tage i mod ros, men forstår ikke hvorfor, han udtaler: *"Det er enormt svært at rose folk, selv om folk gerne vil have ros, så er det enormt svært at rose dem. Fordi hvorfor roser du mig? Det er meget svært at komme igennem med en ros så den bliver forstået."* (s.117) I et andet citat modsiger han sig selv: *"De forstår godt 'hold kæft hvor er du god', men når der kommer lidt kritik skal den helst være pakket ind i hundrede lag(...)." (s.112)*

PL udtaler, at medarbejderne har svært ved hans måde at kommunikere på, fordi han kommer fra et andet land med en anden kultur: *"(...) en dansker vil køre rundt om den varme grød, og så siger han på et eller andet tidspunkt, det at det egentlig drejer sig om. Jeg siger bare, hvordan kan det være at der ikke er ryddet op? En dansker vil måske sige det helt anderledes."* (s.112)

Ovenstående udsagn implicerer PL's forståelse af, at danskere er konfliktsky, og at det er hans direkte facon der medfører, at medarbejderne føler sig kritiseret af ham.

PL fortæller: *"Jeg tænker at lige meget, altså lige så mange forskellige medarbejdere du har, og det er faktisk det vi lægger meget vægt på, medarbejdernes forskelligheder, lige så mange forskellige projektioner får du over som leder. Det er noget folk har med i rygsækken, det er noget folk har en forventning om, hvordan lederen skal være, det er noget folk, selvom lederen er anderledes så fungerer vores medarbejdere jo ikke anderledes end resten af samfundet med den der kassetankegang og så skal man hele tiden få lederen ind i den kasse, som man egentlig har en forestilling om, for det giver jo ro hos medarbejderne."* (s.111)

Ovenstående udsagn giver, ud fra min fortolkning, et perspektiv på PL's forforståelse af medarbejdernes forventninger til en leder, sammen med en begrundelse for medarbejdernes opfattelse af hans ledelsesstil. Han mener, at han er anderledes, og at medarbejderne, trods deres forskellighed, har et fælles behov for at putte ham i kasse, der stemmer overens med deres opfattelse af, hvordan en leder skal være.

PL udtaler, at han synes samarbejdet med medarbejderne generelt set fungerer godt: PL: *"Jeg bliver spurgt om de ting, medarbejderne er i tvivl om, medarbejderne forsøger at gøre det rigtige. Jeg synes egentlig det fungerer rigtig godt. Så er der selvfølgelig også nogle ting hvor der er nogle gnidninger, det vil der alting være. Jeg synes egentlig den er god nok."* (s.112)

AL fortæller: *"(...) når jeg spørger en medarbejder til en mus samtale, hvordan synes du dit forhold er til ledelsen, og jeg får et svar gennemgående det hedder super godt og vi snakker godt med jer, ingen problemer der, vi stoler fuldstændig på jer, så tror jeg faktisk ikke folk er ærlige. Og det synes jeg er en lille smule bekymrende måske. Fordi jeg synes der bliver lagt op til, at man godt kan være ærlig."* (s.110)

Ovenstående udsagn implicerer en bevidsthed hos AL om, at der er nogle underliggende tillidsproblemer, der medfører en manglende ærlighed.

AL mener i tråd med PL, at årsagen til dette ligger i medarbejdernes tidligere erfaringer og uddyber: *"Jeg tror at man altid på en eller anden måde tillægger lederen nogle egenskaber eller intentioner."* (s.110)

R1 forklarer, at hun føler tingene bliver vendt om så det ender med at være hende, der har et personligt problem. Hun fortæller, at hun oplever, at det kommer til at handle om, at det er hende der er "forkert-agtig". (s.56). Hun fortæller, at PL har svært ved at tage imod kritik og forsvarer sig, når han modtager kritik fra medarbejderne, men samtidig har en forventning om, at medarbejderne ikke forsvarer sig når han giver dem kritik. (s.60). Dette kan være en forklaring på den manglende ærlighed, som AL fornemmer til mus-samtaler. At der ikke er erfaring med et godt udfald.

Personlig og faglig udvikling

Pædagogisk leder italesættes som ressource når han er i balance, der bidrager ved at være en faglig kapacitet.

R1: *"(...) jeg lærer vildt mange ting af PL, det gør jeg"* (s.66) *"Jeg synes han er en kapacitet og jeg nyder, at han er der og man kan vende ting på hovedet."* (s.55)

Der er enighed om, at der er for lidt personalesupervision og at det er en nødvendig vedligeholdelsesfaktor for teamarbejdet, og ikke kun skal bruges som brandslukning. R1 italesætter ønske om, at det bliver fastlagt til hver anden måned således at det veksler med sagssupervision, som også er hver anden måned. (s.64)

R1 sætter stor pris på den uddannelse som alle faste medarbejderne er på og mener, at hun har gode betingelser og muligheder for at udvikle sig i jobbet. (s. 66)

R4 fortæller følgende om samarbejdet med kollegerne: *"(...) jeg synes vi er gode til at sparre, og jeg synes vi er gode til at spørge, hvis vi er i tvivl om noget. Jeg synes på den måde har vi udviklet os til noget, vi godt tør sige, det her det ved jeg ikke en fløjtende fis om, kan du lige hjælpe mig, fordi man kan ikke vide alt. Jeg synes fagligheden er høj. Det kan godt være at vi har fået nogle nye pædagoger men de har en ret interessant indgangsvinkel på tingene. De kan faktisk hænge rigtig meget teori op på, hvor vi kan noget mere praktisk og så er det meget rart at de kan lige fortælle os nogle teorier. Så jeg synes at det er en god kombination vi har af mange års praktisk erfaring og så jeg synes det fungerer super godt."* (s.82)

R4 kommer således med et positivt perspektiv på de nye medarbejdere som en faglig ressource. Udsagnet implicerer en kultur, hvor medarbejderne internt kan bruge hinanden og ikke er dømmende overfor hinandens faglige begrænsninger.

R1 betoner kollegerne som centrale for håndtering af arbejdets vilkår: *"(...) det er et slidsomt arbejde og det sætter sig, det sætter splinter og de splinter skal man have hjælp til at tage ud. Og der synes jeg at kollegerne er rigtig gode til at hjælpe og vende ting på hovedet og snakke igennem (...)"* (s.64)

Ovenstående udsagn bekræfter kollegernes betydning for samarbejde og social støtte.

Der udtrykkes kollektivt enighed blandt medarbejderne om, at mening er en essentiel faktor for den energi de lægger i huset og at mening hænger sammen med at gøre en forskel for de unge. R1 uddyber: *"(...) Ja, det at få lov til at berøre nogle mennesker, hvis man er heldig. (...) Og være med til at give dem en forståelse og en selvforståelse og en selvindsigt, det synes jeg er det, der motiverer mig til at gå på arbejde."* (s.63)

Personaleudskiftning

Tidligere medarbejder 1 udtaler, at hun er stoppet på opholdsstedet, da hun følte modstand og fjendtlighed fra ledelsen. At hun fik kritik for sin person og at hun følte, at alt hun gjorde var forkert, men at hun ikke fik nogen vejledning til hvad hun i stedet skulle gøre. Hun var ofte i tvivl om sin rolle. Hun følte, at PL hurtigt skiftede stemning, at han det ene øjeblik gav ros og det næste øjeblik var kritisk og gik meget tæt på. Hun fortæller, at ovenstående forhold resulterede i

psykosomatiske symptomer, efterfuldt af reel sygdom. Hun mener, at opholdsstedet overordnet set er en velfungerende arbejdsplads, men at PL skaber problemer og konflikter. (s.126)

Det sidste udsagn er en oplevelse, som R4 deler, hun fortæller følgende: *"Det er en arbejdsplads der kræver en vis portion psyke og stædighed og erfaring, livserfaring på en eller anden måde. Det er et svært sted at være. Det er også et godt sted. PL kan godt gøre det rigtig svært."* (s.90)

Tidligere medarbejder 2 fortæller, at det primært var af hensyn til egen karriere, at hun sagde op. Hun supplerer med følgende udsagn: *"Derudover kunne jeg godt fortælle en masse om den måde opholdsstedet blev ledet på og på den til tider manglende ærlighed og moral jeg oplevede. Dog anser jeg mig selv som værende ekstraordinært fleksibel og large, hvilket nok er grunden til at jeg fandt mig i at der til tider var et skidt arbejdsmiljø, og diffuse værdier og mål."* (s.127)

Ovenstående udsagn implicerer en problematisk ledelsespraksis, der af medarbejderen blev oplevet som håndterbar på baggrund af dennes personlighed.

Tidligere medarbejder 3 fortæller, at hun sagde op delvist grundet egen karriere, delvist grundet PL.

Hun fortæller, at hun var påvirket af det dårlige arbejdsmiljø. At det var en hård arbejdsplads, men at hun også har lært meget der. Hun fortæller, at PL var grunden til det dårlige arbejdsmiljø og udtaler følgende om PL:

PL siger altid, at man godt må fejle, men det var jo ikke det hans adfærd viste. PL blacklister medarbejdere, han har en plusliste og en minusliste, og de sidste er syndebukke. PL duer ikke som leder, han er kolerisk, barnlig, urimelig og lunefuld. Han er som to personer. Jeg har set ham råbe og skringe mine kolleger i hovedet. Det er krænkende og uværdigt, og det er der ingen der bliver dygtigere af eller vokser af. PL gav mange kollektive skideballe. Hans fejl giver han videre til medarbejderne, men omvendt tager han æren for det der går godt. PL manipulerer med omgivelserne. Han laver om på sandheden så han selv går fri, og så det passer ind i hans eget selvbillede. Det giver utryghed. PL slår sig også sammen med AL, og sammen laver de deres egen fortælling af virkeligheden. Det er PL's måde at være på, der er et problem. Hans måde at håndtere konflikter duer ikke. Når han løser et problem, skaber han to. De mange nye

medarbejdere gjorde det også svært. Det var svært at lave relations-arbejde med de unge, og det var svært at få et godt sammenhold i personalegruppen. (s.127)

Ovenstående udsagn giver i min forståelse et billede af en ledelse der, gennem en uforudsigelig og kritisk kultur, skaber utryghed for medarbejderne.

Tidligere medarbejder 4 har følgende begrundelse for sin opsigelse: *"I en periode herskede der en stemning af mistro og mistillid mellem personalet og ledelsen. Jeg havde i denne periode ondt i maven hver dag jeg var på arbejde og hver gang jeg tænkte på mit arbejde i min fritid. Når jeg tog problemerne op med min leder eller til supervision, fik jeg følelsen af at blive negligeret og at blive dømt hysterisk eller blive overhørt. Det kom desuden frem til supervision, at en medarbejder var blevet ansat med det formål at holde øje med os andre. Jeg blev i denne periode tilbudt flere jobs, som jeg afviste da jeg havde mere lyst til at løse problemerne, men da der ikke kom nogen positiv udvikling over nogle måneder, valgte jeg at tage imod det næste jobtilbud."* (s.128)

Ovenstående udsagn implicerer en utryghed over en ny medarbejders funktion, samt en oplevelse af ikke at blive taget alvorlig af ledelsen der implicerede, at det var medarbejderen selv, det var galt med.

Ud fra de tidligere medarbejders udsagn, er ledelsens praksis en gennemgående problemstilling og årsagen bag to af medarbejdernes opsigelse. De andre to begrundet deres opsigelse med delvist karriere, delvist det psykosociale arbejdsmiljø, hvor ledelsen, og især PL, italesættes som problemet.

To af de nuværende medarbejdere italesætter de konsekvenser, som det psykosociale arbejdsmiljø har for dem. R4 fortæller, at hun føler hun mister sig selv på opholdsstedet og at hendes grænser for, hvad hun opfatter som rimeligt at finde sig i, hele tiden rykker sig. Hun udtaler, at hun kigger jobannoncer og overvejer at søge væk. (s.95)

R3 fortæller, at arbejdet fylder meget på en negativ måde, og at hun ofte har mavesmerter som hun relaterer til det psykosociale arbejdsmiljø. (s.95)

R4's udsagn implicerer, at hun bliver den næste på listen over tidligere medarbejdere. R3 italesætter psykosomatiske symptomer i tråd med to tidligere medarbejders udsagn.

AL's forklaring på den udskiftning der har været er, at de primært har ansat de forkerte folk. At de i starten havde svært ved at tiltrække kvalificeret arbejdskraft, at de ansatte nogle på baggrund af andres anbefalinger, at de har givet for mange chancer, eller at medarbejderen havde sin egen dagsorden for sin ansættelse. (s.106)

AL: *"Og kunne vi have undgået nogle af de opsigelser, eller nogen der har sagt op? En enkelt måske. Som vi stadigvæk snakker om at det var rigtig øv, og jeg tænker at hvis ikke vedkommende havde fået forkert rådgivning af sin kollega så var vedkommende ikke blevet sagt op."* (s.109)

Ovenstående udsagn implicerer en manglende bevidsthed eller anerkendelse af ledelsens egen rolle i den udskiftning der har været. Der er kun en enkelt de måske kunne have undgået og samtidig kunne de ikke, da opsigelsen relateres til en anden medarbejders indblanding.

PL deler AL's syn på, at flere af dem, der selv har sagt op, har gjort det på grund af en tidligere medarbejder der lavede splitting blandt personalet, ledelsen og de unge. Han fortæller, at han mener den primære årsag er manglende kompetencer hos medarbejderne. (s.109)

PL supplerer ovenstående med følgende udsagn: *"Jeg tænker også at målgruppen er enorm svær. Så er vi de mennesker som vi er, og nogle kan bare ikke tåle os, sådan er det bare. Som synes, jeg er bare hel hen i vejret, eller AL er bare helt hen i vejret, og pædagogikken ikke er god nok."* (s.108)

Han mener, at den hierarkiske opdeling som miljøterapien fordrer, ligger til grund for manges utilfredshed. At der er nogle overordnede retningslinjer, der ikke er til diskussion, og at det er denne politik der er årsag til at nogle siger op, og andre synes det er en god arbejdsplads. (s.108)

Ledelsen mener således, at årsagen til udskiftningen primært ligger hos medarbejderne. PL nævner også, at nogen ikke kan acceptere deres måde at være på eller den måde de arbejder på. Sidstnævnte italesættes som værende en central begrundelsesfaktor for de tidligere medarbejders opsigelse.

Der er enighed i medarbejdergruppen om, at det er frustrerende og opslidende kontinuerligt at skulle oplære og forholde sig til nye medarbejdere. R2 giver udtryk for, at der er behov for flere ressourcer i forhold til at køre nye medarbejdere ind. At det er meget tilfældigt hvem man er på job med de første gange og at der måske kun er den anden sidst ny ankomne på vagt, hvilket er et

problem i forhold til den information der videregives. Hun fortæller, at de nye medarbejdere skal beskyttes, da de kan hurtigt komme til at køre skævt, hvis de ikke får den rette modtagelse og oplæring. (s.74f)

Ledelsens rolle

Følgende udsagn er ledelsens svar på spørgsmålet om deres vigtigste rolle:

AL: *"Det er at skabe en tryk arbejdsplads. Sørge for at rammerne er i orden, sørge for at give medarbejderne nogle gode arbejdsvilkår. Og med gode arbejdsvilkår tænker jeg på at man skal i hvert fald vide, hvad er min opgave. Får jeg min løn hver måned. Er rammerne til stede som jeg skal arbejde under, har jeg nogle kolleger jeg kan arbejde sammen med."* (115f)

Ud fra ovenstående udsagn, er min tolkning at AL er bevidst om rolleklarhedens betydning for strukturen og forudsigeligheden i medarbejdernes arbejde. Endvidere betoner hun tryghed, rammer og kolleger som væsentlige elementer. Medarbejdernes oplevelse af rolleklarhed udtrykkes som mangelfuld i den daglige praksis. Ud fra min vurdering, mangler der således overensstemmelse mellem ledelsens hensigter og medarbejdernes oplevelse af praksis.

Tryghed kan forekomme i mange henseender, herunder en stabil økonomi og nye klienter. Der, hvor medarbejderne i min vurdering implicerer en oplevelse af utryghed, er i forbindelse med PL's ledelsesstil. De overordnede rammer som miljøterapien og værdigrundlaget opleves af medarbejderne som håndterbare og i overensstemmelse med egne værdier. Lønnen nævnes ikke, hvorfor jeg vurderer, den ikke er et problem.

Kollegerne nævnes kollektivt som en ressource, men også en ustabil faktor grundet de mange udskiftninger, hvilket påvirker sammenholdet og det daglige arbejde.

PL fortæller følgende om sin vigtigste rolle som leder: *"Få nogle unge ind så medarbejderne har noget arbejde. Økonomien skal være i orden. At være så autentisk som overhovedet muligt. Og overholde de aftaler vi har lavet. Snakke med medarbejderne, have plads til medarbejderne (...) se at de har fået ny frisure, se at de har farvet hår (...) og anerkende dem for dem de er, være overbærende over for noget ting, og ikke være overbærende for nogle ting, at guide dem og supervisere dem. Sørge for at de får blomster (...) der er rigtig mange ting, hey du har fået nye sko, fede sko eller flot bluse. Det er min vigtigste rolle som pædagogisk leder."* (115f)

Ud fra ovenstående udleder jeg, at PL som anpartshaver, er meget bekymret for økonomien, som han derfor ser som sin vigtigste rolle. Adspurgt direkte om hans vigtigste rolle som pædagogisk leder for medarbejderne, betoner han troværdighed og anerkendelse som centralt.

Ud fra min forståelse, opleves troværdigheden af medarbejderne som mangelfuld når planer ændres eller der indgås aftaler med de unge uden deres vidende, når der er usikkerhed om deres ansvarsområder, samt når de er usikre på hvordan de skal gribe arbejdsopgaverne an, på baggrund af en hurtigt skiftende kultur for rigtigt og forkert.

Anerkendelse relaterer PL til at se og italesætte medarbejdernes personlighed og udseende, at guide dem i deres arbejde, give dem blomster til fødselsdage, samt at være overbærende og ikke overbærende. Ud fra R1's udsagn tidligere i analysen, er min vurdering, at hun til tider finder det grænseoverskridende, når PL tolker og kommenterer på hendes personlighed. Den guidende og overbærende del, er der ligeledes delte perspektiver på. Samtidig med at PL italesættes som en faglig ressource, beskrives hans kommunikative ledelsesstil som overvejende problematisk. Derimod er min vurdering ud fra medarbejdernes udsagn, at de oplever anerkendelse for deres faglighed, samt for deres behov for ekstra ressourcer, fridage og arbejdstider.

På spørgsmålet om, hvordan ledelsen påvirker det psykosociale arbejdsmiljø, fortæller AL: *"(...)i stedet for at kigge på, hvad er det der ikke fungerer med vores arbejdsmiljø (...) sætter vi fokus på det der fungerer og håber på at det giver en positiv synergieffekt."* (s.119)

AL implicerer i ovenstående udsagn en forklaring på tidligere medarbejder 4's oplevelse af at blive negligeret, da hun forsøgte at tale med ledelsen om sine frustrationer. Dette resulterede i stedet i en negativ synergieffekt som konsekvens af den bagvedliggende konfliktskyhed, jeg udleder af AL's udsagn.

AL uddyber deres rolle i følgende udsagn: *"Ved at selv være med til at skabe en god tone, en god omgangstone ved at tale pænt til hinanden. Ved at prioritere arbejdsmiljøet højt, og det gør vi i og med vi har jo det der AMO udvalg, det skal vi jo have, kan man sige, men vi har i det AMO udvalg sat os nogle mål, der siger, vi skal arbejde aktivt for det gode arbejdsmiljø, og det at man har fokus på det gør jo at man får højnet niveauet på en eller anden måde."* (s.119)

AMO udvalget består af AL og en medarbejder. Dette kan, i henhold til min forståelse, i sig selv være problematisk, da AL som leder og hustru til PL, ikke er neutral. AL implicerer igen en overbevisning om, at fokus på det gode arbejdsmiljø højner niveauet.

PL fortæller, at et rodet hus har central betydning for det psykosociale arbejdsmiljø: *"Når der er rod, er der rod i det psykiske arbejdsmiljø. Det gør ekstremt meget også det ydre rod. Det er ikke kun kommunikation, det er også hvordan det ser ud og der er ryddet op (...)"* (s.121f) Han udtrykker frustration over, at medarbejderne ikke forstår dette.

AL fortæller, at samfundets syn på opholdssteder bidrager til, at ledelsen har et hårdt psykosocialt arbejdsmiljø: *"(...) vi er jo underlagt rigtig meget det syn som samfundet har på opholdssteder, fordi man har sådan et billede af, skabt igennem medierne, at opholdssteder per definition er sådan nogle der udnytter systemet, og som bare skal tjene kassen på nogle stakkels unger."* (s.122)

AL har således en forståelse af samfundet som dømmende og mistænksom overfor deres branche og oplever det som et psykisk pres i hverdagen.

Diskussion

I dette afsnit vil jeg diskutere analysens centrale temaer med min teori. Med Agervolds transaktionsfaktorer som ramme for diskussionen, vil jeg diskutere meningsdimensionen som central for medarbejdernes metavurdering af det psykosociale arbejdsmiljø. Jeg vil diskutere medarbejdernes oplevelse af sammenhæng som præmis for sundhedsfremme.

Jeg vil udlede de problemstillinger, som jeg vurderer for værende centrale for optimering af det psykosociale arbejdsmiljø på opholdsstedet.

Autonomi

I henhold til Agervold er graden af selvforvaltning i arbejdssituationen medbestemmende for oplevelsen af autonomi. Der er kollektiv enighed om, at planlægningen af de daglige gøremål primært kan håndteres. Problemerne opstår, når medarbejderne ikke selv overholder planlægningen og når de nye medarbejdere ikke er kørt ordentlig ind i rutinerne. Endvidere vurderer jeg ledelsens behov for at tingene skal gå hurtigt, som en frustrationsfaktor, der påvirker medarbejdernes oplevelse af begribelighed. Det bidrager heller ikke til meningsgørelse hos

medarbejderne at arbejde med "hovsa"-løsninger, da dette ikke ses som overensstemmelse med den overordnede miljøterapeutiske ramme. De uklare opgaver der kan komme i forlængelse heraf øger, i henhold til Mac, risikoen for psykisk overbelastning. I henhold til Agervold, er graden af kontrol medbestemmende for oplevelsen af autonomi, og da medarbejderne primært føler tiden som noget håndterbart, vil autonomien efter min vurdering, være i den høje ende. Tid og planlægning er også en vigtig faktor for skabelsen af mening i kraft af opretholdelsen af den daglige struktur. Planlægning indgår således som del af en større helhed, hvor sammenhængen i hverdagen er meningsskabende. Endvidere kan indflydelse på arbejdets vilkår, i henhold til Dybbroe og Ahrenkiel, medføre, at sundhed opnår en højere prioritet.

Rolleklarhed og ansvarsområder er ud fra min analyse centrale problemstillinger. Arbejdsopgaver der uddeles kollektivt uden ansvarshavende, men ikke udføres, er kilde til frustrationer både hos ledelsen og medarbejderne. Ledelsen forstår ikke, hvorfor der ikke er nogen der udfører opgaverne, og medarbejderne forstår ikke ledelsens modvillighed til at adressere opgaverne individuelt. Andersson og Tengblad beskriver, at det er lederens rolle at skabe de rette forudsætninger for, at medarbejderne selv tager ansvar, herunder gennem en oplevelse af meningsfuldhed. At medarbejderne ikke tager ansvaret, kan således skyldes en manglende oplevelse af mening, da ressourcerne bruges på at holde "sin ryg fri", og ekstra opgaver passer ikke ind i den kontekst. Suppleret med Antonovsky, er håndterbarheden mangelfuld. Der er således ikke de rette forudsætninger for, at medarbejderne selv tager ansvar.

I henhold til Antonovsky, kan mennesker med en svag OAS opleve de arbejdsrelaterede opgaver som vanskelige at tackle, hvorfor de ordrer der kastes ud, ikke er værd at engagere sig i. Mac beskriver opgavernes overkommelighed som essentiel for de fleste. Uoverkommelighed beskrives som ødelæggende for arbejdets kvalitet og medarbejdernes selvrespekt og viser sig ved en fragmenteret kultur, hvor der er modvilje overfor arbejdsopgaver, der ligger ud over egne kerneopgaver. En ledelse der skaber gode betingelser for arbejdets udførelse er, i henhold til Mac, vigtig for oplevelsen af anerkendelse og respekt og kan relateres direkte til det psykosociale arbejdsmiljø.

En ledelsesstil der, i henhold til Agervold, fremmer følelsen af autonomi hos medarbejderne, er parteciperende hvor medarbejderne tages med på råd og ansvar uddelegeres.

Top-down ledelse er modsætningen og således hæmmende for følelsen af autonomi. Når dagsplanen er uklar, kan den ud fra min forståelse medvirke til meningsløshed, da arbejdsopgaverne ikke kan ses som del af en større helhed. Medarbejderne efterlyser inddragelse i lavpraktiske henseender relateret til de planer og aftaler, som de skal arbejde i forlængelse af. Når de ikke er bevidste om nye aftaler eller planer, kan de ikke imødekomme PL's behov om, at de selv henvender sig med spørgsmål. I henhold til min forståelse, tales der således om inddragelse på forskellige niveauer og der er manglende overensstemmelse mellem medarbejdernes behov og det perspektiv på inddragelse som ledelsen har og udøver i praksis.

Dybbroe og Ahrenkiel skriver, at medinddragelse i beslutningsprocesser kan tilføre mening til medarbejderen og medføre fald i sygefravær og frigive ressourcer til sundhedsfremme. Der er således både et økonomisk og sundhedsmæssigt rationale i at vælge en parteciperende ledelsesstil. Ud fra min analyse af ovenstående meningsdannelser, vil oplevelsen af autonomi være lav.

Integration:

PL bidrager til følelsen af integration ved at være en faglig kapacitet, der kan bidrage til udvikling og læring hos medarbejderne. Han øger håndterbarheden i medarbejderens arbejde ved at bidrage med faglige ressourcer til de udfordringer der måtte være.

Det langsigtede mål i arbejdets indhold kan relateres til at gøre en forskel i de unges liv og bidrage til, at give dem en større livskvalitet. Dette betones af alle medarbejderne som værdifuldt og meningsgivende. Arbejdet giver sammenhængende oplevelser der, i henhold til Agervold, bidrager til individets selvfølelse og identitet. Medarbejdernes udsagn om, at de unge er det der primært giver dem mening i arbejdet, er i overensstemmelse med den forståelsesmodel, hvor selve arbejdsopgaven er central for skabelsen og udviklingen med mening i arbejdet.

Der er også en gennemgående oplevelse af, at medarbejderne føler sig udfordret og at deres kompetencer udnyttes og bringes i spil. Alle medarbejderne sætter stor pris på deres efteruddannelse i "Integrativ psykiatri" der kombinerer teori med praksis. Den varetages af opholdsstedets faste supervisor, som har kendskab til de unges problematikker og øvrige udfordringer i medarbejdernes arbejdsliv og derfor formår at relatere delene til en større helhed.

Uddannelsen vurderer jeg således som meningsskabende og, sammen med de andre nævnte forhold, medvirkende til en høj følelse af integration hos medarbejderne.

Kooperation

Der er delte perspektiver på årsagerne for personaleudskiftningen. Ledelsen mener, at årsagen primært kan relateres til manglende kompetencer hos medarbejderen samt til en tidligere medarbejder adfærd. De tidligere medarbejdere relaterer deres bevæggrunde til delvist karriere, delvist et dårligt psykosocialt arbejdsmiljø. Ud fra min tolkning af medarbejdernes meningsdannelser, lider arbejdsfællesskabet under den kontinuerlige personaleudskiftning på opholdsstedet. En del af den kontaktflade, der i henhold til Agervold skal yde støtte og medvirke til det sociale fællesskab, er ikke en stabil faktor. Ud fra min vurdering er Kooperationen lav, når medarbejderne skal oplære og forholde sig til mange nye medarbejdere. Håndterbarheden er aftagende, og det udtrykkes som opslidende og frustrerende og påvirker den daglige struktur. Samtidig giver det ikke de bedste vilkår for de nye medarbejdere. Min vurdering er, at meningen kan være fraværende, når der er erfaring med at flere medarbejdere stopper hurtigt igen. Dalsgaard og Paahus beskriver relationer som grundlæggende for meningskabelse i arbejdslivet, da social støtte kan bidrage til følelsen af at være kompetent og værdsat, og at det man bidrager med er umagen værd. De fire medarbejder, der deltager i de opfølgende interviews, har arbejdet sammen på opholdsstedet mere end et år og fremhæver kollegernes betydning for et godt samarbejde, der bidrager til både faglig og personlig udvikling og støtte.

Ifølge Mac er ledelsens rolle i forhold mening at skabe sammenhæng mellem de overordnede planer for virksomheden og de daglige aktiviteter gennem dialog og informationer. Samarbejdet udtrykkes af medarbejderne som mangelfuld, når PL ikke kommunikerer nye planer for det pædagogiske arbejde, eller aftaler indgået med de unge, ud til medarbejderne. Dette medfører en utroværdighedsfølelse hos medarbejderen og kan være årsag til unødige konflikter med de unge. Ud over at påvirke graden af integration i kraft af manglende inddragelse, kan det i min forståelse også påvirke graden af Kooperation ved det manglende samarbejde. Begribeligheden er, i henhold til Antonovsky, mangelfuld når strukturen og forudsigeligheden ikke er til stede i det daglige arbejde.

Meningen er lav, når planer og kommunikation ikke følges ad.

Faglig og personlig respekt og anerkendelse er, ifølge Agervold, vigtige elementer for at fremme oplevelsen af Kooperation. Medarbejdernes meningsdannelser udtrykker kollektivt en oplevelse af faglig anerkendelse fra både ledelsen og kollegerne. Den faglige og personlige respekt opleves af flere medarbejdere som mangelfuld, når PL giver kritik ved at påpege personlige svagheder eller ved at lede efter fejl hos medarbejderne. Den "kollektive skideballe" der nævnes af en medarbejder, implicerer ligeledes ikke konstruktiv kritik, der fremmer følelsen af anerkendelse og mening. Anerkendelse skal, ifølge Mac, også gives ved at ledelsen skaber gode betingelser for arbejdets udførelse. Manglende kommunikation om den pædagogiske praksis, som medarbejderne skal arbejde i forlængelse af, skaber således dårlige betingelser for arbejdets udførelse. Arbejdsfællesskabet med PL er, med baggrund i min analyse, afhængig af det humør han er i. Hans humør er bestemmende for, om arbejdsfællesskabet bidrager til høj eller lav grad af Kooperation hos medarbejderne.

I henhold til AL er der fokus på det psykosociale arbejdsmiljø på flere områder. Fokus er på det der fungerer ud fra AL's forståelse af, at dette skaber en positiv synergieffekt. I henhold til Mac, er lederens vigtigste rolle at skabe og vedligeholde et sundt og motiverende arbejdsmiljø. Dette gøres ved, at ledelsen gør sig bevidst om både de forhold der er belastende og berigende for medarbejderne. Negligeres belastningerne, skaber det mistillid og kan opleves som manglende respekt fra ledelsens side.

Medarbejdernes tillid til at problemer og muligheder kan drøftes og tages alvorligt, er ifølge Mac det afgørende element i en konstruktiv arbejdsproces. Dette kan vanskeliggøres af PL's måde at håndtere kritik på og sammen med følelsen af at "sandheden" manipuleres, kan det, ud fra min analyse, være årsag til nogle medarbejdere mangler tillid til et konstruktivt udfald.

Flere medarbejders udsagn implicerer, at PL har en forventning om, at medarbejderne skal acceptere ham som han er, men at han omvendt ikke accepterer deres forskelligheder.

Medarbejderne forsøger at tilpasse sig arbejdspladsen, blandt andet ved at afholde sig fra debatter med PL, når hans humør er dårligt. Meningsdannelserne implicerer, at medarbejderne lærer at tackle PL's ledelsesstil med tiden, men samtidig opleves det som en fortsat belastning.

Når forventningerne om personlig respekt og anerkendelse ikke opleves gensidige, er handlingen, i min forståelse, ikke forbundet med noget videre og bidrager således ikke til mening.

Ud fra min vurdering vil medarbejdernes oplevelse af Kooperation vil være lav.

Opsamling

Transaktionsresultatet er individets metavurdering af det psykosociale arbejdsmiljø ud fra graden af autonomi, integration og Kooperation. Følgende er et sammendrag af de faktorer der, ud fra min tolkning, har central betydning for medarbejdernes samlede vurdering.

Autonomi relaterer jeg i diskussionen til planlægning, rolleklarhed/inddragelse og ledelsesform.

Autonomien er høj, da planlægning primært er noget der kan kontrolleres, med undtagelse af, når ledelsens planer skal udføres for hurtigt. Rolleklarheden er præget af en ledelsesform med manglende kommunikation og inddragelse i retningslinjer og forventninger, samt skiftende grad af ansvar. Dette medfører en lav grad af autonomi.

Integration relaterer jeg til personlig og faglig udvikling, samt meningsfylde.

Personlig og faglig udvikling ses som noget der er stor mulighed for på opholdsstedet i kraft af både den interne viden i huset og den eksterne viden som supervision og uddannelse giver. Der er enighed om, at det er en udfordrende arbejdsplads, hvor kompetencer er en nødvendig styrke.

Mening ekspliciteres i medarbejdernes meningsdannelser som en nødvendig faktor for den energi de ligger i huset, og er kollektivt relateret til kerneopgaven som det primære. Integrationen vurderer jeg, på baggrund af ovenstående meningsdannelser, som værende høj.

Kooperation relaterer jeg til samarbejde/konflikter, anerkendelse og respekt, samt fællesskab.

Samarbejdet og fællesskabet med kolleger værdsættes, men er også udfordret af personaleudskiftningen. Dette medfører en skiftende grad af oplevelsen af Kooperation.

Samarbejdet med ledelsen er præget af mangelfuld kommunikation om relevant viden for udførelse af kerneopgaven, hvilket kan føre til konflikter og en lav følelse af Kooperation

Ud fra min tolkning er der en kollektiv oplevelse af faglig anerkendelse fra ledelsen, som fører til en høj grad af Kooperation, men en lav grad af Kooperation i den manglende oplevelse af personlig anerkendelse og respekt. Dette relaterer jeg til kritikens karakter, samt at der ikke impliceres en åben kultur, hvor problemstillinger kan drøftes konstruktivt med ledelsen.

Oplevelse af sammenhæng har, i henhold til Antonovsky, betydning for individets handleevne i forhold til sundhed. En bevægelse mod den sunde pol kræver ressourcer, som kan frigøres gennem oplevelsen af begribelighed, håndterbarhed og meningsfuldhed i hverdagens udfordringer. Følgende er et sammendrag af de faktorer, som jeg tolker for centrale for arbejdslivets betydning for medarbejdernes oplevelse af sammenhæng.

Begribeligheden er, i min tolkning af medarbejdernes meningsdannelser, relateret til planlægning og samarbejde. Begribeligheden er høj, når medarbejderne prioriterer planlægning og den daglige struktur kan holdes. Begribeligheden er lav, når der ikke planlægges tilstrækkeligt og ting går for hurtigt. Dette medfører en lav oplevelse af forudsigelighed og en mangelfuld forståelse af helheden.

Håndterbarheden relaterer jeg til samarbejde og personaleudskiftning. PL bidrager til håndterbarheden ved at være en faglig ressource, der kan supervisere medarbejderne i deres arbejde. Omvendt er håndterbarheden lav, når den kommunikation og inddragelse, som medarbejderne skal arbejde på baggrund af, er mangelfuld. Personaleudskiftningen beskrives som opslidende og der mangler ressourcer til at lære dem op. Håndterbarheden i forhold til nye medarbejdere er lav.

I henhold til min fortolkning af meningsdimensionen, kommer denne til udtryk i de meningsdannelser, der kan relateres til en større helhed. Med baggrund i min analyse og diskussion er en høj grad af meningsfuldhed relateret til følgende:

1. Styrkerealisering: Personlig og faglig udvikling – medarbejdernes kompetencer kommer i spil og bliver udfordret i det daglige arbejde, hvilket, sammen med supervision og uddannelse, bidrager til udvikling.
2. Værdiskabelse: Medarbejderne oplever, at de gennem deres arbejde bidrager til at skabe værdi og livskvalitet først og fremmest for beboerne, men også for familien til beboerne og samfundet set i en større kontekst.
3. Bidrag: Medarbejderne oplever at yde et vigtigt bidrag ved at hjælpe andre mennesker til et værdifuldt liv.

4. Fællesskab: Medarbejderne indgår i et produktivt fællesskab med kollegerne (og i et mindre omfang med ledelsen) og de ses primært som en ressource der bidrager til udvikling og håndtering af arbejdet.

Meningsfuldheden er overvejende lav i fællesskabet med ledelsen. Dette tolker jeg ud fra følgende centrale problemstillinger:

1. Manglende kommunikation og dialog vedrørende den daglige pædagogiske praksis.
2. Manglende rolleklarhed og ansvarsområder.
3. Forventninger der ikke gengældes, herunder gensidig accept af individualitet samt håndtering af kritik.
4. Kritik der i sin karakter ikke fordrer personlig eller faglig udvikling.
5. Manglende tillid til ledelsens anerkendelse og håndtering af medarbejdernes eventuelle problemstillinger og udfordringer.

Konklusion

Uanset de bedste hensigter, er det umuligt at imødekomme alle medarbejderes idealer om en god leder og der vil altid være plads til forbedring. Lederen er et individ med indgroet adfærd og vaner der, selv ved en bevidsthed om disse, kræver ressourcer og villighed at ændre. Udviklingen i min undersøgelse viser, at ledelsen på flere områder har udviklet deres ledelsespraksis positivt det sidste år, men på andre områder fortsat mangler forståelse og anerkendelse af de forhold, der belaster medarbejdernes kollektive oplevelse af det psykosociale arbejdsmiljø.

Som Mac skriver, har kvaliteten af ledelse afgørende betydning for det psykosociale arbejdsmiljø, og en dårlig ledelse kan medføre psykisk overbelastning og sygdom. Dette udsagn rummer essensen af mine resultater. Samtlige deltagende medarbejdere, både nuværende og tidligere, betoner ledelsens praksis som primær årsag til de interne problemer i det psykosociale arbejdsmiljø. To tidligere medarbejdere og en nuværende medarbejder italesætter psykosomatiske reaktioner som konsekvens af belastninger relateret til ledelsens praksis.

Gennem min analyse og diskussion har jeg identificeret og diskuteret medarbejdernes meningsdannelser relateret til mine teoretikers begreber, som har betydning for den samlede vurdering af det psykosociale arbejdsmiljø. Trods en gennemgående kollektiv oplevelse af centrale problemstillinger og meningsgivende faktorer er der, ud fra min forståelse, en markant forskel på medarbejdernes håndtering af det psykosociale arbejdsmiljø, set ud fra deres italesatte belastninger. Dette kan, med Antonovskys teori, begrundes i medarbejdernes individuelle grad af oplevelse af sammenhæng, hvilket har betydning for deres mestring af udfordringer, samt deres handleevne i forhold til egen sundhed. De forforståelser, værdier og forventninger som medarbejderne møder arbejdet med, kan ligeledes medføre en forskellig oplevelse af graden af kernefaktorerne autonomi, integration og Kooperation, hvilket har betydning for transaktionsresultatet og dermed risikoen for sygdom.

Mit svar på problemformuleringen: ***Hvilke temaer er centrale for optimering af det psykosociale arbejdsmiljø på opholdsstedet?*** Er følgende:

På baggrund af analysen og diskussionen, konkluderer jeg, at ledelsens praksis overfor medarbejderne er den primære årsag til problemerne i det psykosociale arbejdsmiljø. I henhold til min tolkning, ligger problemet i betingelserne for et produktivt fællesskab med ledelsen. Ledelsen blokerer for den meningsdimension det giver medarbejderne, at kunne indgå i et produktivt fællesskab med ledelsen. Min vurdering er, at ledelsen mangler bevidsthed og/eller anerkendelse af konsekvensernes ved deres ledelsespraksis, samt mangler personlige og faglige kompetencer til at indgå konstruktivt i konfliktløsning.

En optimering af det psykosociale arbejdsmiljø på opholdsstedet må derfor, ud fra resultaterne af min undersøgelse, tage udgangspunkt i ledelsens praksis ud fra følgende centrale temaer:

- 1. En åben kommunikation og dialog vedrørende den daglige pædagogiske praksis.**
- 2. En stabil og tydelig fordeling af arbejdsopgaver og ansvar.**
- 3. En gengældt accept og respekt af individualitet.**
- 4. En konstruktiv håndtering af kritik og konflikter.**
- 5. En kritikform der fordrer personlig og faglig udvikling.**
- 6. En åben og tryk kultur, hvor der er tillid til ledelsens anerkendelse og håndtering af medarbejdernes eventuelle problemstillinger og udfordringer.**

Mit svar har følgende begrænsninger: Dette er et casestudie med nogle gennemgående tendenser, som jeg har udledt ved brug af min teori. I mit møde med feltet har jeg en række forforståelser, som påvirker de resultater jeg har fundet. Jeg har været eksplicit om de forforståelser jeg har været bevidst om, men kan ikke udelukke ubevidste forforståelser, som kan have påvirket min analyse. Mit svar giver et bud på, hvilke meningsdannelser der er centrale for optimering af det psykosociale arbejdsmiljø, og er således ikke udtømmende.

Jeg har fået svar på min problemformulering, hvilket var mit formål; at blive klogere på hvilke mekanismer i de tilstedeværende personer og betingelser, der påvirker det psykosociale arbejdsmiljø. Min metode og teori har givet et diskursivt perspektiv på min case. Havde jeg brugt andre metoder og teorier, var jeg givetvis kommet frem til andre resultater, dog formoder jeg, at nogle tendenser er gennemgående.

Følgende er en beskrivelse af mine forforståelser forud for undersøgelsen, sammenholdt med mine resultater.

Min forforståelse om, at det er hårdt for de tilbageværende medarbejdere at skulle forholde sig til nye, samt at det vanskeliggør sammenholdet og samarbejdet i personalegruppen er i overensstemmelse med mine resultater.

Min forforståelse om, at personaleudskiftningen i nogle tilfælde kan relateres til det psykosociale arbejdsmiljø er i overensstemmelse med mine resultater.

Min forforståelse om, at medarbejderne er usikre på selv at tage beslutninger uden først at konferere med ledelsen til trods for min forforståelse af, at ledelsen ønsker, at medarbejderne selv tager beslutninger inden for de overordnede miljøterapeutiske rammer, er i overensstemmelse med mine resultater.

Min forforståelse af, at pædagogisk leder har en central betydning for det psykosociale arbejdsmiljø, er i overensstemmelse med mine resultater.

Min forforståelse af en meget fleksibel ledelse, der forsøger at tage hensyn til medarbejderes individuelle ønsker vedrørende eksempelvis arbejdstid og ferier, er i overensstemmelse med mine resultater.

Min forforståelse om, at arbejdet med de unge kan være svært er ikke afkræftet, men heller ikke en problemstilling, der italesættes som central. Derimod vurderes netop arbejdet med de unge, at være det, der giver medarbejderne en følelse af mening.

Min forforståelse om en ledelse der tager det psykosociale arbejdsmiljø seriøst og bruger ressourcer herpå, er nuanceret i min forståelse af, at ledelsen mangler bevidsthed og viden til at optimere de psykosociale faktorer. Dette begrundes jeg i den ensidige fokus på det der fungerer, samt en mangelfuld bevidsthed og erkendelse af egen indflydelse på miljøet.

Min forforståelse om, at ledelsen grundlæggende ønsker at skabe en god arbejdsplads for sig selv og medarbejderne, er i sin grundform logisk, men også udfordret af ledelsens egen praksis.

Min forståelseshorisont er gennem denne undersøgelse blevet udfordret og udvidet og jeg har gjort mig en hermeneutisk erfaring om de bagvedliggende årsagsforhold.

Mine forforståelser er overordnet set i overensstemmelse med mine resultater, men mine resultater er samtidig et produkt af mine spørgsmål, som jeg har konstrueret ud fra min forforståelse og interesse.

Perspektivering

I dette afsnit vil jeg perspektivere mine resultater. Jeg vil reflektere over relevansen af disse resultater i faget, herunder brugbarheden og betydningen af min undersøgelse.

Jeg vil jeg komme ind på konklusionens begrænsninger, samt de muligheder og problemstillinger der ligger i forlængelse heraf.

I den pædagogiske branche, som arbejdet med psykisk syge indgår i, er min forforståelse at medarbejderne kan være særligt udfordret. Dette stiller store krav til ledelsen, som skal fjerne forhindringer og servicere medarbejderne, så de kan koncentrere sig om deres arbejdsopgaver. Om branchen er en forklaring på, at PL fylder meget i medarbejdernes bevidsthed, og om der er større krav til ledelsens rolle i den pædagogiske branche kontra andre brancher, er en perspektivering som kunne være interessant at følge op på.

Med udgangspunkt i mine resultater, skal ledelsens centrale betydning tages i betragtning når der ansættes en pædagogisk leder, eller når en person beslutter sig for at indtage denne rolle. At det kræver de rette ledelsesfaglige kompetencer kombineret med en evne og villighed til at omsætte disse i praksis. At det kræver en bevidsthed om den magt man har, til at påvirke andre menneskers trivsel, sammen med evnen og viljen til at håndtere denne magt på en hensigtsmæssig måde.

Min undersøgelse kan bidrage til en øget bevidsthed omkring betydningen af ledelsens praksis for det psykosociale arbejdsmiljø på opholdsstedet. Dette implicerer, at lederens primære rolle skal centreres omkring at skabe og vedligeholde et produktivt fællesskab mellem alle parter.

Med baggrund i at ledelsen, gennem deltagelse i relevant uddannelse, har været opsøgende i forhold til at erhverve sig ledelsesfaglige kompetencer, kan kvaliteten af disse uddannelser implicere en problemstilling. Et perspektiv kan være, at uddannelsernes teoretiske materiale ikke i tilstrækkeligt omfang kobles til praksis.

Den praksisnære betydning af mine resultater fordrer, at ledelsen på opholdsstedet tager stilling til, om de vil ændre på praksis ud fra en vurdering af eventuelle konsekvenser ved ikke at handle sammenholdt med de muligheder en ændring kan have for fremtiden. Dette vil kræve en erkendelse af, at ledelsen er kilde til frustrationer og belastninger hos medarbejderne, og at de har magten til at ændre det. Det vil også kræve kompetencer og villighed til at bruge ressourcer herpå. Om PL, på baggrund af sin opvækst i en anden kultur, har særligt vanskeligt ved kommunikation, er en anden problemstilling. Han bruger selv denne forklaring som årsag for, at medarbejderne misforstår ham, men også som begrundelse for, at det er svært at ændre på, for sådan er han.

Relevansen for mit fund er, at ledelsens betydning for det psykosociale arbejdsmiljø er central. Dette er ikke ny viden i et forskningsmæssigt perspektiv, men da min undersøgelse er et casestudie på et specifikt opholdssted, har hensigten ikke været at producere ny viden, men derimod at identificere problemstillinger som hjælp til at skabe en bedre arbejdsplads. Derudover mener jeg, at nogle tendenser er gennemgående og håber, at denne undersøgelse sekundært kan bidrage til en mere åben kultur, både i den aktuelle kontekst men også i et større samfundsmæssigt perspektiv, hvor medarbejdere tør ytre deres frustrationer direkte til en kompetent ledelse, der som præmis tager dem alvorligt.

Litteraturliste

Agervold, M. (1998): *Det psykosociale arbejdsmiljø*, Århus Universitetsforlag, Århus C.

Andersson, T. & Tengblad, S. (2009): Medledarskap: Ledarskap som kollektiv initiativförmåga i Jönsson, S & Strannegard, L (red.): *Lederskapsboken*, Malmö, Liber.

Antonovsky, A. (2004/1987): *Helbredets Mysterium*, Hans Reitzels Forlag, København.

Brinkmann, S. & Kvale, S. (2009): *Interview – Introduktion til et håndværk*, Hans Reitzels forlag, København.

Clausen, T. & Burr, H. & Borg, V. (2014): *Does Affective Organizational Commitment and Experience of Meaning at Work Predict Long-Term Sickness Absence?* JOEM, Vol.56, nr. 2.

Dalsgaard A. L. & Pahuus A.M. (2009): Den meningsfulde arbejdsplads, i: Cecilie Lynnerup Eriksen (red.): *Det Meningsfulde Arbejdsliv*. Århus Universitetsforlag, s.151-172.

Dybbroe, B., Land, B. & Nielsen, S.B. (red.) (2012): *Sundhedsfremme – Et kritisk perspektiv*. Samfundslitteratur. København.

Gadamer, H. G. (2007): *Sandhed og metode*, Hans Reitzels Forlag. København

Halkier, B. (2008): *Fokusgrupper*, Forlaget Samfundslitteratur. København.

Juul, S. & Pedersen, K. (2012): *Samfundsvidenskabernes Videnskabsteori – En indføring*, Hans Reitzels Forlag, København K.

Mac, A. (2008): Ledelse – muligheder og udfordringer i *Arbejdets kerne – Om at arbejde med psykisk arbejdsmiljø i praksis*, Frydenlund, København K.

Olsén, P. & Hagedorn-Rasmussen, P. (2008): Meningsskabelse og meningstab – om organisatoriske forandringsprocesser i *Arbejdets kerne – Om at arbejde med psykisk arbejdsmiljø i praksis*, Frydenlund, København K.

Ravn, I. (2008): Mening i arbejdslivet – definition og konceptualisering i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 10 (4). Syddansk Universitetsforlag, Odense.

Semmer N.K, Jacobsgagen, N, Meier, L.L. & Elfering, A. (2007): Occupational Stress Research: The “Stress-as-Offense-to-Self” Perspective, i: S. McIntyre & J. Houdmont (ed): *Occupational Health Psykology*, Portugal: Ismai Publishers.

Tanggaard, L. & Brinkmann, S. (2010): Interviewet: Samtalen som forskningsmetode i *Kvalitative metoder*. Hans Reitzels Forlag. København.

Webside 1 - NFA:

<http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/da/nyheder/arkiv/2014/mening-i-arbejdet-og-identifikation-og-risikoen-for-sygefravaer-og-foertidspension> (d.25.9.2014)

Webside 2 – The Ottawa Charter:

https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=http%3A%2F%2Fpaarisa.gl%2Fupload%2Fpaarisa%2Fottawa_charter%2Fottawa_charter_dansk_rev.doc (d.3.10.2014)