

# **Social integration i arbejdslivet – belyst gennem en undersøgelse inden for voksenhandicapsektoren**

I artiklens undersøgelse er arbejdsmiljø- og kulturforhold kombineret i en fremgangsmåde, der skal afdække tilstedeværelsen og betydningen af den sociale integration i en social institution. Det er forfatternes opfattelse, at arbejdsmiljøforhold og kulturforhold i sig selv og i vekselvirkning skaber den sociale integration, der er afgørende for personalegruppernes opfattelse af det daglige arbejde og for velbefindende blandt institutionens beboere.

## **Indledning**

I organisationen og dens arbejdsmiljø er der altid udstødte personer eller grupper, som af den ene eller anden grund ikke er integreret i virksomheden. Dette forhold kan fremtræde i en social proces på arbejdspladsen, hvor enkelte ansatte bliver mobbet, chikaneret eller bliver gjort til synde- buk af fællesskabet i organisationen. Eksempelvis udpeger medlemmer i sociale grupper synde bukke, når noget går galt, når der opstår konflikter, eller hvis der er en person ansat, som er uønsket i gruppen. Personer, som er placeret yderst i gruppen, udvælges ofte til at være synde bukke (Lennøer-Axelsson & Thylefors 1993, 76). I arbejdslivets sociale processer dannes og udvikles grupper, som udgør en »slags kollektiv forsvarsmekanisme rettet mod et mere eller mindre uskyldigt gruppemedlem« (Ei-

narsen & Mikkelsen 2000, 18). Efter vor opfattelse findes nogle bagvedliggende årsagssammenhænge til sociale processer, som fremtræder som udstødning eller mangelfuld social integration af ansatte i enhver organisation. Disse sammenhænge finder vi i arbejdsmiljø- og kulturforholdene i den enkelte organisation, og det er disse forhold vi vil beskæftige os med i denne artikel.

I en kombineret kultur- og arbejdsmiljøundersøgelse fik vi afdækket et tilsyneladende velfungerende arbejdsmiljø (Nielsen & Christensen 2001). Men på tværs af personalegrupper identificerede vi ansatte, som ikke blev integreret socialt i institutionen. Det er vor antagelse, at hovedårsagen lå både i et ikke-intakt socialt netværk og i en organisationskultur. Dvs. et netværk som ikke er tilstrækkeligt udbygget til at fastholde og integrere ansatte, som har det svært med kollegaer, ledere og beboere, og en

kultur, som ikke er afklaret blandt medlemmerne.

## Social integration i arbejdsfællesskabet

Til belysning af social integration har vi fundet inspiration i Scheins kulturbegreb og Karasek og Theorell's arbejdsmiljømodel (se senere i artiklen). Begrebet social integration relaterer sig i vor sammenhæng til et arbejdsfællesskab mellem de enkelte ansatte i en organisation – og ikke f.eks. til den sociale integration af arbejdere med nedsat arbejdsevne, der gør arbejdsmarkedet rummeligt. Dvs. at social integration betyder, at en ansat deltager i og identificerer sig med et eller flere forskelligartede fællesskaber, f.eks. et arbejdsfællesskab, som rækker ud over den ansattes forhold til den enkelte beboer og kollega med særlige egenskaber (Mortensen 2000, 122). Med dette udgangspunkt har vi i artiklen afgrænset social integration i et arbejdsfællesskab indholdsmæssigt ved følgende aspekter:

1. Deltagelse
2. Social støtte
3. Kultur
4. Personalepolitik

Ad 1: Aktørernes deltagelse i arbejdsfællesskabet omfattes af tre elementer, nemlig selvbestemmelse i organisering af eget arbejde, omverdenskontrol samt beslutningsindsflydelse. En positiv oplevelse af deltagelse i arbejdslivet vil alt andet lige medføre, at aktørerne føler sig socialt integreret i arbejdsfællesskabet – f.eks. i en institution.

Ad 2: Aktørerne vedligeholder et arbejdsfællesskab, når aktørerne støtter hinanden følelsesmæssigt, instrumentelt og informationsmæssigt samt giver hinanden feedback på arbejdspræstationer. En høj

grad af social støtte vil være ensbetydende med stor social integration i arbejdsfællesskabet.

Ad 3: Aktørernes værdier og normer skifter mellem harmoni- og konflikttilstande – målt på forskellige kulturvariable i organisationen. I vor undersøgelse har vi afgrænset variablene til aktørernes værdiorientering i arbejdet med beboerne, information samt beslutninger.

Ad 4: I enhver organisation træffes personalepolitiske beslutninger, som påvirker arbejdsmiljøet i skiftende omfang. Skiftende sammensætning af personalet, f.eks. i grupper og på vagter i forhold til arbejdet med bestemte beboere, kan betyde manglende social integration for ansatte.

Vi ved, at personalets vilkår i arbejdet med beboere kan skifte fra normale tilstande til tilstande, som stiller store jobkrav til personalets kvalifikationer. Vi benytter 'psykologiske jobkrav' til at beskrive disse ændringer i arbejdet. Men det er ikke givet, at selv om jobkravene stiger, så vil belastningen tilsvarende stige, idet vi antager, at en række faktorer som f.eks. social støtte i arbejdsmiljøet, omverdenskontrol, fælles værdiorientering i arbejde og personalepolitik kan betyde, at belastningen ikke stiger.

## Institutionsbeskrivelse

Institutionens beboere er voksne og vidtgående fysisk og psykisk udviklingshæmmede. Institutionen har 16 beboere. For deres vedkommende har integration i samfundet eller benyttelse af de almindelige kommunale bolig- og opholdsmuligheder ikke fungeret tilfredsstillende. Derfor må opgaverne pleje, omsorg og udvikling udformes på en særlig måde der sigter på højeste livskvalitet under hensyn til den enkeltes beboers betingelser. I denne sammenhæng ud-

arbejdes der handleplaner for de enkelte beboere, og disse drøftes og fremlægges på personalemøderne. Opgaverne varetages af 62 ansatte inden for et hierarki med afdelingsstruktur. De ansatte fordeler sig på en leder, tre afdelingsledere, en værkstedsleder, 25 assistenter, 12 omsorgsmedhjælper, samt 20 timelønnede (vikaransatte). Arbejdet fordeler sig på tre vagter (morgenaften- og nattevagt). Mellem de enkelte vagter afholdes overlappingsmøder. Formålet er at evaluere dagens forløb, at justere indsatsen gennem dialog med kolleger, at orientere sig om meddelelser og post iøvrigt, at læse referater, at skabe gensidig læring, at skrive rapportbøger samt indberetninger. Der skal på hver afdeling findes en beskrivelse af, hvordan overlappingen foregår, og hvem der deltager.

Der afholdes endvidere ledermøder hver uge mellem afdelingsledere og institutionslederen. Der afholdes personalemøder og samarbejds- og sikkerhedsmøder jævnligt.

Forvaltningsmæssigt er institutionen underordnet et amt, socialforvaltningen, voksenhandicapkontoret. Den forvaltningsmæssige tilknytning omfatter foruden en politisk-juridisk funktion også en administrativ og pædagogisk konsultativ funktion. Hvad angår den juridiske funktion er institutionens medarbejdere pligtige til at indberette sager til forvaltningen, hvor et volds- eller fastholdelseselement med en beboer indgår i arbejdsadfærden.

Institutionen blev i sin nuværende form etableret i begyndelsen af 1990'erne. En lille gruppe ansatte ( $\frac{1}{6}$  af samtlige) har arbejdet på institutionen siden etableringen, men udskiftningen var stor i den sidste halvdel af 90'erne. Vi antog, at en af årsagerne til den store udskiftning formentlig var et til tider hårdt arbejdsmiljø. En anden årsag forventede vi at finde i spændingsfeltet mellem en udtalt enighed om centrale værdier

og en mindre udtalt enighed omkring værdiernes omsætning til den daglige praksis.

## Om undersøgelsen

I undersøgelsens datagrundlag indgår primært intensive interviews med 24 ansatte, der repræsenterer grupperne på tværs af stillingsbetegnelser og varighed i ansættelsesforholdet. Vi benyttede en kvalitativ, udforskende og problemidentificerende undersøgelsesmetode. På baggrund af metoden og undersøgelsens resultater angav vi nogle indsatsområder på arbejdsmiljø- og kulturområdet, som institutionens personale kunne arbejde videre med til forbedring af forholdene.

Efter en forespørgsel fra amtet (voksenhandicapkontoret) blev der forud for undersøgelsen aftalt et møde mellem en styringsgruppe bestående af repræsentanter for forvaltningen og institutionen (ledere, medarbejdere og tillidsrepræsentant) samt forfatterne. Mødet skulle afklare præmisserne for vores deltagelse. Her blev det understreget, at vi ikke ville fungere som interventorer – hverken direkte eller indirekte. Det blev videre understreget, at forfatterne ville gennemføre undersøgelsen med sigte på at »bidrage til, at resultater kan anvendes til styrkelse af beboernes livskvalitet, af institutionen som arbejdsplads, af medarbejderen og lederen individuelle og faglige udvikling og af institutionens forandringsorientering.« Dette blev accepteret af styringsgruppen. Senere møder var udelukkende af teknisk karakter.

I forbindelse med de gennemførte interviews blev anvendt et samtaleprogram, hvor de fem indledende spørgsmål omhandler svarpersonens ansættelse, indflydelse og arbejde, de følgende 16 spørgsmål omhandler organisationskulturelle forhold og sigter på at afdække aktiviteter med be-

tydning for institutionens eksterne tilpasning og interne integration, de sidste 14 spørgsmål omhandler de arbejdsmiljømæssige forhold omkring indflydelse, frihedsgrader, krav, meningsfuldhed, tryghed og belastninger i arbejdet.

Artiklen er delt op i to dele samt en sammenfatning. Første del gennemgår resultaterne vedrørende arbejdsmiljøet på institutionen, mens anden del gennemgår resultaterne vedrørende institutionskulturen. Begge dele er sat ind i en teoretisk ramme, som der indledes med.

## Undersøgelsens arbejdsmiljøbegreb

### Sociale relationer på arbejdspladsen

Hawthorne-eksperimenterne<sup>1</sup> bliver ofte refereret for, at sociale grupperelationer på arbejdspladsen havde en særlig betydning for arbejdsmiljøet og produktionens effektivitet (Roethlisberger & Dickson 1947; Blumberg 1972; Petersen & Sabroe 1984; Cole 1988; Schein 1993). Der findes mange fortolkninger af disse eksperimenter. En fortolkning er, at grunden til de positive effekter på produktivitet og arbejdsmiljø skyldes, at grupperne, der deltog i eksperimentet, i udstrakt grad havde *indflydelse* på egne arbejdsforhold (pauser, arbejdstider etc.), hvorunder eksperimenterne blev gennemført. For det andet blev *ledelseshierarkiet* i de eksperimenterende afdelinger oplevet mindre sammenlignet med de afdelinger, hvorfra arbejderne til eksperimenterne blev rekrutteret. For det tredje og ikke mindst udfoldede *medarbejderdeltagelsen* sig i frivillige former, hvor forsøgsledere gav arbejderne frihedsgrader i arbejdets tilrettelæggelse (Blumberg 1972). I denne fortolkning af Hawthorne-eksperimenterne betones betydningen af indflydelsesmulig-

heder, hierarkiske strukturer og deltagelsen på arbejdsmiljøforholdene. Resultaterne fra eksperimenterne udgør efter vor opfattelse en central forståelseshorisont for social integration i arbejdsfællesskab under gunstige betingelser.

### Krav-kontrolmodellen

En af de mest kendte og simple modeller til beskrivelse af arbejdsmiljø er krav-kontrol modellen eller job strain modellen. Den er oprindeligt udviklet til og afprøvet på kvantitative målinger af befolkningsgruppers sundheds- og stresstilstande som følge af ændringer i gruppernes jobkarakteristika over tid i arbejdslivet (Karasek & Theorell 1990). Modellen udgør et værktøj til dataanalyse inden for arbejdsmiljøforskning og repræsenterer ikke en egentlig teori til forklaring af f.eks. stress (Agervold 1998).

Vi vil her bruge modellen som udgangspunkt for beskrivelse af arbejdsmiljøet og den sociale integration på institutionen. Dernæst vil vi udvide modellen med andre sociale og kulturelle relationer – en udvidelse som vi finder relevant i forhold til at vurdere resultaterne af vor empiriske undersøgelse. Udvidelsen af modellen betyder, at analysen af dataene bliver mere kompleks. En stringent anvendelse af modellen i analysen af social integration vil ikke føre videre end til en kategorisering af de ansatte i fire grupper, hvilket ikke er relevant her.

I modellen sondres overordnet mellem to dimensioner i jobbet (kontrol og psykologiske jobkrav). Den første dimension er kontrol ('decision latitude'), som defineres gennem et mål for både individernes anvendelse af kvalifikationer ('skill discretion') og indflydelse i jobbet. Trods de metodiske problemer, der knytter sig til at måle to dimensioner på én endimensionel skala, kan

kontrolbegrebet være et relevant udgangspunkt for kvalitative undersøgelser. I vor undersøgelse defineres tre betydninger af indflydelse og kontrol, her forstået som deltagelse i arbejdsfællesskabet.

### **Deltagelse i arbejdsfællesskab**

Vi bruger for det første begrebet *selvbestemmelse* til beskrivelse af de ansattes muligheder for at udøve direkte kontrol over eget arbejde. Dvs. kontrol med arbejdstempo, metoder, planlægning og udvikling af arbejdet samt udøvelse af skøn i arbejdet. Denne afgrænsning svarer til første halvdel af definitionen på kontrol ovenfor. En anden del er underbegrebet *omverdenskontrol*, som vi tillægger en særlig betydning inden for sociale institutioner. Det dækker over, om en person (eksempelvis en ansat) mestrer sit umiddelbare samspil med omverdenen, f.eks. at bringe en uhensigtsmæssig beboeradfærd til ophør, således at hverken beboer eller personer i de nære omgivelser udsættes for skade. En tredje betydning er personalets *beslutningsindflydelse* via personalemøder, samarbejds- og sikkerhedsudvalgsmøder, som antages at påvirke hele organisationen, herunder det nære arbejdsmiljø som omtalt ovenfor. Den sidste afgrænsning er her bredere i sin betydning end i Karaseks afgrænsning af indflydelse.

Den anden dimension i omtalte model er *psykologisk jobkrav*, som er mentale krav og krav til opmærksomhed, f.eks. forårsaget af temposkift, ændringer i arbejdsmængde og tidspres. Dvs. mentale belastninger af enhver art, der er forbundet med at udføre jobbet. Forfatterne er i definitionen af det psykologiske jobkrav ikke særligt afklaret. Dette er begrundet i, at »a task's mental work load has been one of the most difficult concepts for human-factor

engineers to specify and measure, even in highly controlled laboratory experiments« (Karasek & Theorell 1990, 63).

Vi afgrænser de *psykologiske jobkrav* til personalegruppens oplevelse af kravene, dvs. de væsentligste krav i udførelsen af det daglige arbejde med beboerne, herunder oplevede konflikter i jobkravene samt kravopfyldelse. De psykologiske jobkrav kan skifte niveau og dermed udgøre en væsentlig betingelse for, at den sociale integration skifter karakter.

Ifølge Karasek er kategorierne ved målinger af dimensionerne subjektivt bestemt, medens andre opfatter dem som personafhængige kategorier (Kristensen 1996). I vor undersøgelse er kategorierne subjektivt bestemt.

### **Social kontakt og social støtte i arbejdsfællesskab**

Krav-kontrol modellen blev udvidet med en tredje dimension, dvs. social støtte og kontakter på arbejdspladsen. Begrundelsen var, at krav-kontrolmodellen abstraherer fra normer og værdier og sociale processer foranlediget af samspillet mellem ledelse og ansatte. Anden forskning, dvs. Hawthorne-studierne og Lysgaard (1961) havde påpeget vigtigheden af samspillet.

Senere empiriske undersøgelser påviste en positiv sammenhæng mellem ledelsesstøtte og jobtilfredshed samt lave psykologiske jobkrav (Karasek 1990, 69) Denne tredje dimension er specielt taget op som et selvstændigt tema i arbejdsmiljøforskningen i 70'erne og senere i 90erne på danske arbejdsforhold (se f.eks. Agervold 1992a, Kristensen 1996). Og undersøgelser med udgangspunkt i den simple krav-kontrol model bekræfter også en positiv betydning af social støtte på sundhedstilstanden. En måling af social støtte i kombination med

jobkrav/kontrol variablene blandt et repræsentativt udsnit af den amerikanske befolkning viste, at høj social støtte i arbejdslivet havde en afgørende begrænsende effekt på oplevelser af depression (Karasek & Theorell, 1990, 71). En anden undersøgelse påpeger negative sammenhænge i arbejdsmiljøet. For personer, der indgik i jobsituationer med kombinationerne høje jobkrav, få kontrolmuligheder og manglende social støtte var forekomsten af psykisk udmattelse, hjertesygdomme, mavetarmsygdomme og rygsmærter højere sammenlignet med resultaterne fra andre kombinationer (Friche 1992, 41). I den udvidede krav-kontrol model kommer vi nærmere en forståelse af betydningen af social integration for arbejdsfællesskab.

Social støtte og kontakt afgrænses indholdsmæssigt til sociale relationer på og uden for arbejdspladsen samt til følgende fire typer (House 1981, her cit. fra Friche, 1992, 34):

1. følelsesmæssig støtte, som refererer til forhold som indføling, omsorg, kærlighed og tillid
2. instrumentel støtte, som refererer til direkte hjælp til opgave- og problemløsning
3. informationsmæssig støtte, som refererer til oplysning/rådgivning mv., og som kan lette den enkeltes muligheder for selv at håndtere en belastende situation
4. vurderingsmæssig støtte eller feed-back, som refererer til information af betydning for den enkeltes selvbedømmelse, eksempelvis i forhold til opfyldelse af arbejds-mæssige krav.

Samlet kan *social støtte* ifølge Friche defineres som en proces af følelsesmæssig omsorg, instrumentel hjælp samt information mellem mennesker.

## Sociale relationer på institutionen

I arbejdslivsforskningen er der generel enighed om at opfatte social kontakt og støtte som en buffer mellem stress og sundhed (Agervold 1992a og b; Friche 1992; Graversen 1992; Gustavsson 1999). Endvidere kan gode sociale relationer virke igangsættende for læreprocesser i arbejdslivet). Der kan også forekomme negative virkninger af udeblivelse af social støtte på arbejdspladsen. Det gælder specielt i arbejdsprocesser hvor de ansatte i tilrettelæggelse og udførelse af arbejdsopgaver er meget tæt knyttet sammen og gensidigt afhængige, og når koordination af opgaverne udebliver.

På den institution som vi undersøgte, indgår de forskellige personalegrupper i et tæt koordineret arbejde omkring hver enkelt beboer – både i det daglige arbejde omkring beboerne og med udgangspunkt i de aftalte handleplaner. Kombinationen 'høj social støtte' og 'høj koordination' hænger efter vor opfattelse snævert sammen, hvis en forværring af arbejdsmiljøproblemer skal undgås. Vi konkluderer i arbejdsmiljøundersøgelsen, »at hjælpsomme og tilidsfulde personale- og beboerrelationer er en væsentlig forudsætning for vedligeholdelse og evt. udbygning af institutionskulturen« (Nielsen & Christensen, 2001, 87). Efter vor opfattelse har den sociale integration stor betydning for det samlede arbejdsmiljø (f.eks. mindre stress) i den undersøgte institutionstype.

I den arbejdspsykologiske forskning (Friche, 1992, 32) er der udsondret tre opfattelser af sociale relationers betydning for individernes handlinger og sundhedstilstand.

1. Arbejdspladsens sociale kontakt og støtte ses som en copingaktivitet i forbindelse med at undgå stress og psykiske belastninger,

2. Social kontakt og støtte opfylder et arbejdsrelateret behov, som ikke tilgodeses i belastende arbejdsituationer,
3. Gode sociale relationer på arbejdspladssens kan have en stødpudeeffekt, dvs. socialt støttende forhold formodes at ville kunne reducere forbindelsen mellem belastninger og negative følgevirkninger.

Vi har ikke anvendt ovennævnte teoretiske sondringer i analysen af materialet. Men de er interessante, fordi de refererer til individets behov, strategier og løsninger på opståede arbejdspladsproblemer, dvs. problemer som den enkelte ansatte oplever som problemfyldte eller skadende på sit velbefindende. Behov, strategier og løsningsmuligheder på arbejdsmiljøproblemer kan efter vores opfattelse variere betydeligt inden for samme institution, eftersom arbejdsorganisatoriske og kulturelle forhold øver indflydelse på arbejdsmiljøforholdene. De arbejdspsykologiske forhold må ses i den sociale kontekst, som de indgår i. Arbejdspsykologer er igennem 90'erne nået til et tilsvarende standpunkt i forskningen. De gruppevisse sociale relationer af både formel og uformel karakter, dannelse og udvikling af arbejdsfællesskaber er væsentlige forklaringsfaktorer på arbejdsmiljøets karakter (Friche 1992, 40 og 43). Som det også påpeges i samme forskning, må den socialpsykologiske og organisatoriske kontekst have en mere central betydning til forståelse af de sociale relationer på arbejdspladsen (Agervold 1992a; Agervold 1998). Vi er kommet frem til samme synspunkt.

Det er disse forhold vi nu i en kulturteoretisk ramme vil fremdrage i følgende afsnit.

## Organisationskulturelle relationer

I forbindelse med gennemførelse af undersøgelsen og analysen af organisationskultur i institutionen blev der taget udgangspunkt i den opfattelse og model, der kommer til udtryk i *Organisationskultur og ledelse* (Schein 1994).

I denne bog defineres en gruppes eller organisations kultur således:

*»Et mønster af fælles grundlæggende antagelser, som gruppen (organisationen) lærte sig, medens den løste sine problemer med ekstern tilpasning og intern integration, og som har fungeret godt nok til at blive betragtet som gyldige og derfor læres videre til ny gruppe-medlemmer (organisationsmedlemmer) som den korrekte måde at opfatte, tænke og føle på i relation til disse problemer.« (Schein 1994, 20).*

Schein deler sin kulturanalyse op på tre niveauer jvf. figur 1.

*Kultursymptomer og manifestationer:* Bygningerne kan opfattes som det umiddelbare kultursymptom. Derefter organisationsstrukturer og -processer forstået som ordningsprincipper, normer, regler, handlinger mv., der kan ses i hverdagens kommunikationsprocesser, beslutningsprocesser, arbejdsprocesser etc. Vigtigst i denne sammenhæng er det daglige arbejde og forhold i forbindelse med dette. Her kan ses resultatet af ordningsprincipper, normer, regler etc. i indholdet i arbejdet, rækkefølgen i de forskellige arbejdsprocesser, arbejdets centering om beboerne, mødeaktiviteter mv.

*Værdier:* Overordnede såvel som mere begrænsede strategier er udtryk for værdier.

Figur 1: Schein's model over organisationskultur

Kultursymptomer og manifestationer	Synlige organisatoriske strukturer og processer, fremgangsmåder, udtryk for og sammenhæng med aktiviteter og adfærdsmønstre
↕	
Værdier	Strategier, mål, filosofier mv.
↕	
Grundlæggende antagelser	Ubevidste, taget-for-givet forestillinger, opfattelser, tanker og følelser (den ultimative kilde til værdier og handlinger)

Kilde: Schein 1994.

Dette gælder også generelle målsætninger, handlingsplaner for de enkelte beboere, oplæg til nye tiltag, dialog om det daglige arbejde og de enkelte beboere mv. Værdier kommer typisk til udtryk ved medarbejderes og ledes reference til aktiviteter, begivenheder mv. som gode eller mindre gode efter de pågældende personers værdiopfattelse.

*Grundlæggende antagelser:* Der opbygges på institutionen et katalog af grundlæggende antagelser, der er udviklet og modificeret i en stadig vekselvirkning med værdier og kultursymptomer. Her skal kun medtages et par eksempler:

- Opfattelsen af, at arbejdet er centreret om pleje, omsorg og udvikling for beboerne
- Opfattelsen af, at arbejdet er baseret på en socialpædagogisk faglighed og identitet
- Opfattelsen af, at arbejdet skal gennemføres med udgangspunkt i ansvarlighed og respekt overfor beboerne.

Modellen og Scheins definition af organisationskultur skal forstås sådan, at samtidig med medarbejderes og ledes udførelse af opgaver og løsning af problemer sigter de på at skabe ekstern tilpasning og intern integration. Ekstern tilpasning omhandler relatio-

ner mellem organisation og omgivelser. Her vedrører det antagelser, der underbygger gruppens eller organisationens primære opgaver, kernemissioner eller grundlæggende funktioner. Hvis organisationens antagelser om sig selv ikke hænger sammen med realiteterne i omgivelserne, så vil den før eller siden stå over for et overlevelsesproblem. Intern integration omhandler skabelsen af en sammenhængende helhed af ritualer, værdier og adfærd. Dette vedrører integrationen af organisationens interne processer. Den interne integration sigter på at skabe helhed og sammenhæng i elementer og processer og på at skabe grundlag for gennemførelse af den eksterne tilpasning. Denne dynamik giver personalet lejlighed til at gøre erfaringer med brugbare og mindre brugbare koblinger mellem kultursymptomer, værdier og grundlæggende antagelser. Det er på denne måde de grundlæggende antagelser udvikles og modificeres. De viser sig brugbare i de dynamiske forløb og i forbindelse med udførelse af opgaver og løsning af problemer. Når grundlæggende antagelser fastholdes, så har det baggrund i en bekræftelse af deres styrke, mens en manglende bekræftelse vil betyde overvejelser om afhændelse af den eller de grundlæggende antagelser og søgning efter alternativer.

Der fremkommer konstant nye krav fra



omgivelserne og nye interne forudsætninger i institutionen. Derfor udfordres sammenhængen mellem kultursymptomer, værdier og grundlæggende antagelser til stadighed. På trods af udfordringer gennem nye krav fra omgivelserne og ændrede interne betingelser vil en række kultursymptomer, værdier og grundlæggende antagelser overleve og fastholdes. Generelt kan den organisationskulturelle udviklingsproces karakteriseres ved nedbrydning og opbygning.

Udfordringen fra omgivelserne eller fra ændrede interne betingelser kan være rettet mod kultursymptomer, værdier såvel som mod grundlæggende antagelser, men rettes typisk mod kultursymptomer og i nogen grad mod værdier og i mindre grad eller slet ikke direkte mod de grundlæggende antagelser. Ved disse krav fra omgivelserne og de ændrede interne betingelser kan der påbegyndes en undergravning af de eksisterende kultursymptomer og værdier. Dette kan betyde, at eksisterende grundlæggende antagelser taber referencen eller forbindelsen til de relevante værdier og kultursymptomer, hvilket kan være udgangspunktet for en pinefuld proces, hvor udviklingen af nye kultursymptomer og værdier giver anledning til en bekræftelsesproces for nye grundlæggende antagelser, eller at kultursymptomer og værdier bringes i overensstemmelse med eksisterende grundlæggende antagelser.

Det fremgår af Scheins definition af organisationskultur, at mønstret af grundlæggende antagelser udvikles af en bestemt gruppe, f.eks af medarbejdere og ledere på en institution, samtidig med at de lærer at klare deres problemer i forbindelse med ekstern tilpasning og intern integration. For at disse udviklede mønstre af grundlæggende antagelser skal opnå gyldighed og derfor overføres til nye medlemmer må de fungere godt og vurderes som funktionelle af orga-

nisationens medlemmer. Det er altså i forbindelse med det daglige arbejde, hvor eksternt tilpasning og intern integration har en central placering, at de omtalte mønstre af grundlæggende antagelser udvikles, opnår gyldighed og overføres til nye medlemmer.

En vigtig mekanisme i organisationens dynamik er bevægelsen mellem harmoni og konflikt, der kan opfattes som reaktionen på eksterne såvel som interne forhold. Bag skabelsen af en fælles kultur kan iagttages den samme bevægelse mellem harmoni og konflikt. Vi opfatter her reaktionen harmoni som udtryk for overensstemmelse eller afstemmelse mellem forskellige interesser og værdier, mens vi opfatter reaktionen konflikt som udtryk for modsætninger eller sammenstød mellem interesser og værdier.

## **Social integration på institutionen**

Vi vil med udgangspunkt i de udviklede begreber fra den udvidede krav-kontrolmodel og kulturbegrebet fra Schein belyse social integration (deltagelse, social støtte, kultur og personalepolitik) nærmere i forhold til casens personalegrupper. I *deltagelse* som social integration indgår som nævnt tre aspekter, nemlig selvbestemmelse, beslutningsindflydelse samt omverdenskontrol.

## **Selvbestemmelse og social integration**

Alle personalegrupper udøver i større eller mindre omfang selvbestemmelse i arbejdet. Det gælder nattevagten, som inden for rammen af en 'ro og orden' pædagogik selv kan tilrettelægge opgavernes rækkefølge, pauser mv. i vagten. Det gælder omsorgsmedhjælpere, som i høj grad sammen med øvrige personalegrupper er selvstændige i arbejdets tilrettelæggelse og udførelse med

beboerne. Assistentgruppen udøver i høj grad selvbestemmelse i arbejdet inden for de givne rammer (økonomi, beboernes handleplaner mv.). Ledergruppen påvirker gennem holdninger den daglige arbejdsorganisering omkring beboerne. I ledergruppen er der forskellige holdninger til, hvor stor frihedsgrad der skal tildeles den enkelte eller gruppen af ansatte i arbejdet med beboerne. En holdning er, at beboerne ikke skal udsættes for 'eksperimenter'. En anden holdning er, at de ansatte skal have relativt store frihedsgrader. En leder udtrykker sin direkte indgriben i medarbejderens arbejde med beboerne, hvis lederen skønner, at relationen i det daglige arbejde udvikler sig til, at sikkerhed og etik i arbejdsmiljøet overskrides. Alle personalegrupperne foretager skøn, når dagligdagen for beboerne tilrettelægges.

På medarbejderside er der udtrykt stor grad af social integration i det direkte arbejde med beboerne, eftersom arbejdet på institutionen kræver stor selvbestemmelse i forhold til beboernes specifikke behov. Dog er der uenighed i ledergruppen om graden af de ansattes selvbestemmelse over for beboerne, hvilket kan medføre en mindsket grad af social integration i arbejdet med beboerne.

### **Beslutningsindflydelse og social integration**

Beslutningsindflydelse udøves gennem personalets deltagelse i personalemøder (hus- og teammøder), samarbejdsudvalgsmøder, teamledermøder, ansættelsesudvalgsmøder samt overlappingsmøder. Alle personalegrupper giver udtryk for i større eller mindre omfang at have indflydelse på beslutninger, der vedrører institutionens daglige arbejdsmiljø og – fællesskab. Dog deltager nattevagtgruppen ikke i overlappings- og personalemøder, men er overladt til selvan-

svarlig indflydelse på planlægning og udførelse af arbejdet uafhængig af de øvrige grupper. Omsorgsmedhjælpergruppen tilkendegiver at have varierende indflydelse på husmøderne. Assistentgruppen mener, at de har en god indflydelse på beslutningerne på møderne. I gruppen opleves det fra tid til anden, at der træffes overordnede beslutninger, hvor der mangler en sammenhæng til dagligdagens aktiviteter.

Nattevagtgruppen er ikke socialt integreret i arbejdsfællesskabets beslutninger som de øvrige grupper i arbejdsfællesskabet. Der kan opstå usikkerhed i personalets sociale integration i arbejdsfællesskabet, når der træffes overordnede beslutninger uden sammenhæng med løsning af personalets opgaver i dagligdagen.

### **Omverdenskontrol og social integration**

Der findes i materialet eksempler på, at personalet udøver omverdenskontrol med beboerne, dvs. bringer u hensigtsmæssig adfærd til ophør, således at beboere og ansatte ikke lider skade. I alle grupper udtrykkes, at kontrollen udøves. Assistenterne oplever skiftevis en god henholdsvis en mindre god kontrol med beboernes u hensigtsmæssige adfærd.

Kontrollen bliver i væsentlig grad fortolket af den ansattes relation til den enkelte bruger med specifikke behov. Men relationen til brugeren tolkes også mellem leder og ansat. Eksempelvis mener afdelingslederne at have stor indflydelse på det pædagogiske arbejde i personalegruppen. Der findes forskellige opfattelser af grader af den pædagogiske metodefrihed i arbejdet med beboerne. Institutionslederen griber ind i det daglige arbejde, hvis lederen i tide opdager, at der kan opstå konflikter, f.eks. mellem en beboer og en medarbejder. Kon-

trol mellem ansat og beboer i det daglige udøves f.eks. gennem fastholdelse af beboere (almindelig lægebesøg), gennem det talte sprog og gennem tolkning af signaler i almindelige daglige situationer (spisesituationer). Kontrol via tolkning af signaler baserer sig på pædagogens opbyggede og nøje kendskab til den enkelte beboers reaktionsmønster (tavs viden).

Omverdenskontrol kan virke positivt på social integration i arbejdsfællesskabet, når det lykkes en eller flere ansatte at bringe en u hensigtsmæssig adfærd til ophør. Men den kan også virke negativ i arbejdsfællesskabet, hvis det ikke lykkes.

Som en afledt effekt af personalets udøvelse af omverdenskontrollen er personalet af hensyn til beskyttelse af beboernes personlige frihed og mod nedværdigende behandling af voksne med vidtgående fysiske eller psykiske handicap pligtige til at indberette til forvaltningen (jf. Socialministeriets bekendtgørelse nr. 568, 21. december 1979). Hvis indberetninger ikke af personalet er udfyldt efter forskrifterne, bliver de returneret fra forvaltningen til institutionen. Dette forhold har givet anledning til uoverenstemmelser mellem forvaltning og institutionsleder og -personale.

Arbejdsmiljøet påvirkes for nogle ansatte vedkommende af returnering af mangelfulde indberetninger. Nogle ansatte opfatter det som »irriterende og anstrengende« at revidere indberetninger i henhold til forskrifterne. Andre ansatte undgår at planlægge bestemte aktiviteter med beboerne, som erfaringsmæssigt af personalet opleves at føre til nye indberetninger. Andre igen oplever ikke, at udfyldelse af skemaerne virker som et problem i arbejdsmiljøet.

Den afledte effekt af omverdenskontrollen med indberetningssager viser, at den sociale integration i arbejdsfællesskabet kan lide skade herunder.

## Social støtte og social integration

Generelt oplevede personalegrupperne en social støtte og kontakttøtte i det daglige arbejdsmiljø. Det gælder i arbejdet med beboerne, hvor de ansatte mente, at de er gode til »at bakke hinanden op«. Det gælder også i indbyrdes relationer til nærmeste kolleger og til leder, under den væsentlige forudsætning, at der på forhånd er opbygget et fortroligheds- og tillidsforhold i personalegruppen. Ud over den daglige kontakt i arbejdet vedligeholdes og udvikles kontakt- og støtteforholdene i overlappingsmødet, hvor erfaringer om det daglige arbejde med beboerne udveksles. En fra omsorgsmedhjælpergruppen siger:

*»Overlap-timen giver os som personale både noget fagligt og socialt... vi skriver og udfylder skemaer, og det tager meget tid...«*

Det positive mønster for den sociale integration i arbejdsfællesskabet blev brudt af, at nattevagterne i kraft af deres 'alenearbejde' står i en isoleret position. Nattevagterne gav klart udtryk for, at arbejdet er isolerende og ensomt – altså gruppen faldt uden for det sociale arbejdsfællesskab. Gruppen udtrykker direkte, at social støtte er en afgørende faktor for et godt arbejdsmiljø. Trygheden i arbejdet er større, når man ved, at der er en kollega i nærheden i samme hus. Hvis nattevagten derimod arbejder alene, »vil man være mere angst og den vil smitte af på beboernes adfærd«.

Når nattevagterne kommer til at stå alene, så hænger det sammen med overvejelser omkring de økonomiske ressourcer. Ledelsen har tidligere besluttet at nyttiggøre disse ressourcer i det daglige arbejde med beboerne. Dermed er nattevagterne sat uden for det sociale arbejdsfællesskab, og

der er samtidig risiko for, at arbejdet med beboerne kan 'knække over'. Dagens erfaringer bringes ikke videre til nattevagterne, og erfaringer fra nattens forløb bringes ikke over i dagvagten.

Mønstret blev også brudt af, at vi identificerede flere personer, som ikke oplevede sig tilstrækkeligt socialt integreret i arbejdsfællesskabet og i det daglige forebyggelsesarbejde. Denne gruppe oplevede en utryghed i arbejdet, og det oplevedes som psykisk krævende og til tider belastende. Som symptomer på et ikke fungerende arbejdsmiljø blev bl.a. angivet »uro blandt beboerne« og »negativ snak« om de enkelte beboere inden for personalegruppen.

På tværs af personalegrupperne konstaterede vi, at enkelte ansatte heller ikke følte sig integreret i det sociale netværk på institutionen. I de værste tilfælde var konsekvensen, at enkelte ansatte førte samtaler med en psykolog om arbejdsmiljøet.

En omsorgsmedhjælper finder slet ikke støtte hos kollegaer eller nærmeste leder, når vanskelige situationer med beboergruppen efterfølgende skal diskuteres. Situationen kan f.eks. være, at en beboer »går amok«. Derimod oplyser den pågældende at have fundet støtte hos institutionslederen og i sin nærmeste omgangskreds.

Vi konstaterede endvidere gennem interviewene, at den sociale kontakt mellem afdelingsleder og den enkelte medarbejder varierede meget fra person til person. Kontakten mellem nattevagt og ledere var sjældent. Enkelte medarbejdere havde en begrænset kontakt eller slet ikke kontakt med nærmeste leder.

Flere af de interviewede oplyste, at de hjemme havde det svært med at kunne distancere sig fra arbejdet med beboerne eller ikke havde lyst til at tale med kolleger om arbejdsforholdene. Nogle af disse havde mulighed for at bearbejde denne dimension

med familie og venner. Andre angav, at de ikke havde denne mulighed.

En assistent siger om sit forhold til distancering i arbejdet :

*»Det er faktisk ikke beboerne jeg tager med hjem, det er de forhold der er i personalegruppen.«*

Vi har bl.a. spurgt til om vanskeligheder eller vold på arbejdet bliver bearbejdet med kollegaerne. I en af afdelingerne udtrykkes forholdet:

*»Vi tager det ikke op på gruppemøderne ... det kræver mod at tage det op, specielt når vi sidder otte mennesker og man er ikke lige tryk ved alle.«* Og en anden siger: *»Man kan ikke tvinge folk til at lukke munden op.«*

Der findes klare indikationer på, at der er to billeder af arbejdsfællesskabet i institutionen. Et billede, hvor betingelser for social integration i arbejdsfællesskab er opfyldt. Dvs. at der skal være udstrakte tillids- og følelsesmæssige relationer til stede, før personalet f.eks. tager hul på problemstillingerne omkring efterbearbejdning af vanskeligheder og vold på arbejdspladsen. Hvis denne betingelse er opfyldt i personalegruppen, vil muligheden for fortsat instrumentel, informationsmæssig og vurderingsmæssig støtte tilsvarende være til stede. Det andet billede tegner sig mere dystert. Den sociale integration i fællesskabet er her nærmest fraværende for nattevagtgruppen og andre ansatte på tværs af afdelinger og personalegrupper.

### **Medarbejdernes værdiorientering i arbejdet med beboerne**

Mens enigheden om værdiorienteringen er

fremtrædende blandt medarbejderne omkring institutionens primære opgaver og mål for de enkelte medarbejdere og grupper, så er udtrykkene for orienteringen mere spredte for en række forhold med direkte relation til det daglige arbejde med beboerne. For medarbejderne vedrører institutionens primære opgaver og mål for medarbejdere og grupper skabelsen af en god og tryk tilværelse for beboerne.

Når vi i interviewene konfronterer institutionens medarbejdere med en række dikotomier omkring det daglige arbejde på institutionen, finder vi en betydelig større spredning i værdiorienteringen. De nævnte dikotomier omhandler valgene: Udviklingstanker eller fastholdelse af nuværende situation, handling eller regler, konkurrence eller samarbejde, og helhedsorientering eller gruppeorientering.

Medarbejderne er bevidste om og giver i andre dele af undersøgelsen udtryk for, at institutionens primære opgaver er at sørge for pleje, omsorg og udvikling for beboerne.

Når medarbejderne stilles over for valget mellem udviklingstanker og fastholdelse af nuværende situation, er disse forhold med i overvejelserne. Svarene på netop dette spørgsmål viser en klar opdeling i værdiorienteringen. For nogle medarbejdere fører overvejelserne til en fokusering på udviklingstanker. For andre er det begge dele samtidig. For andre igen er det en fastholdelse af den nuværende situation. Medarbejdernes værdimæssige opsplitning på udviklingstanker eller fastholdelse af nuværende situation kan siges at være omdrejningspunktet for medarbejdernes værdiorientering. Dette får på flere måder konsekvenser for institutionens funktionsmåde.

Opsplitningen dækker over, at beboerne i nogle afdelinger er 'svagere' end beboere i andre afdelinger. Opsplitningen genses i

medarbejdernes forhold til ændringer og forandringsinitiativer.

Den meget klare værdiorienteringen omkring institutionens primære opgaver og mål for de enkelte medarbejdere og grupper findes også, når medarbejderne spørges om »det værste man kan gøre som medarbejder i institutionen« og »hvilke værdier og opfattelser man vil holde sig til«, når man i det daglige arbejde står overfor en uoverskuelig situation.

Det værste man kan gøre som medarbejder er at behandle beboerne dårligt. Samtlige medarbejdere har denne opfattelse – udtrykt på forskellig vis. I uoverskuelige situationer vil medarbejderne basere sig på værdier, der omhandler respekt for og hensyn til beboeren, erfaringer, sund fornuft og endelig støtte fra kollegerne.

Medarbejdernes svar på spørgsmål om valg mellem handling eller regler afspejler en til tider kompliceret arbejdssituation og en svær håndterlig relation mellem forvaltning og socialpædagogik. Medarbejderne ved, at servicelovens regler skal overholdes. De fokuserer imidlertid først og fremmest på nødvendigheden af at klare de svære situationer i det daglige arbejde. Denne orientering bekræftes af de hyppige diskussioner af indberetninger.

Medarbejdernes svar viser, at samarbejdet er den mest fremtrædende værdiorientering i institutionens daglige arbejde. Overraskende er det imidlertid, at ret mange medarbejdere angiver konkurrence som en fremtrædende orientering.

Medarbejdernes svar peger på gruppeorienteringen som den fremtrædende. Der er dog flere svar, der kunne tolkes som begrundelse for nødvendigheden og behovet for en fremtidig helhedsorientering.

## Værdiorientering og social integration

Medarbejdernes værdiorientering i arbejdet med beboerne er ikke fuldstændig afklaret. Selvom de fleste medarbejdere har den samme orientering på vigtige områder, så eksisterer der en kløft i orienteringen omkring prioriteringen af udviklingstanker eller tanker om fastholdelse af den nuværende situation i forbindelse med det daglige arbejde. Der findes også forskelle i orienteringen på andre områder. Men den nævnte er den vigtigste. Det er værdigrundlaget for pædagogik og fremgangsmåder, der er uafklaret. Den fælles værdiorientering skal bidrage til et godt og støttende arbejdsmiljø. Men det gør den ikke, når medarbejdernes værdiorienteringer på området er fundamentalt forskellige.

Det indebærer, at arbejdsmiljøet bygger på et fragmenteret værdigrundlag for pædagogik og fremgangsmåder, for indarbejdelse af den nødvendige regelbinding i arbejdet, for opfattelse af kolleger som betydningsfulde samarbejdspartnere og for de mere tværgående opfattelser af arbejde og problemer. Dette hæmmer udviklingen af et godt og støttende arbejdsmiljø og dermed for skabelse af den sociale integration i institutionen.

## Institutionens kommunikation og information

I alle organisationer er kommunikation og information afgørende for funktionsmåden. For institutionen er det måske særlig udtalt. Udover den personlige kommunikation og information fra ledere til medarbejdere og mellem medarbejdere forekommer kommunikation og information også gennem mødevirksomhed, dvs. husmøder, afdelingsmøder, overlappingsmøder mv., gennem referater fra disse møder, gennem log-

bøger og yderligere gennem en følorderning (en introduktionsordning for nyansatte) og en partnerordning (i forbindelse med bearbejdning af belastende situationer).

De fleste medarbejdere mener, at introduktionsordningen fungerer godt, og at den løbende information om institutionens primære opgaver i de fleste tilfælde fungerer godt. Der er dog medarbejdere, som ikke deler denne opfattelse. Nattevagterne er generelt ikke tilfreds med informationen om institutionens primære opgaver. Andre medarbejdere kan også sætte finger på tilfælde af svag information.

De fleste medarbejdere føler sig godt informeret om forhold i det daglige arbejde. Med lidt erfaring ved medarbejderne, hvor de kan finde information, hvis der er behov for det. Dette gælder ikke nattevagterne.

Det er fremgået, at informationen om institutionens primære opgaver og om forhold i det daglige arbejde generelt er god. Dette er ikke tilfældet for information i forbindelse med ændringer. De fleste medarbejdere føler sig ikke godt informeret i forbindelse med ændringer.

I sig selv er svag information uheldig. Mere uheldigt er det, at svag information forekommer i en situation, hvor der er mest brug for god information.

## Information og social integration

Medarbejdernes kendskab til og forståelse af institutionens primære opgaver, de vigtige forhold i det daglige arbejde og i ændringer af arbejdet er afgørende for institutionens funktionsmåde. Derfor er information på netop disse områder vigtig. Svag information får desuden direkte effekt på arbejdsmiljøet. Det fremgår, at informationen om primære opgaver og om forhold i det daglige arbejde generelt er god, men ikke perfekt. Informationen i forbindelse med

ændringer er mangelfuld, hvilket skaber usikkerhed i arbejdsmiljøet og fravær af en nødvendig støtte.

Sociale institutioner oplever ofte behov for små tilpasningsændringer eller mere omfattende ændringer, der berører alle personalegrupper. Når kommunikationen ikke virker optimalt, og når den nødvendige information ikke overføres til disse personalegrupper, så skabes der usikkerhed omkring arbejdsmiljøets elementer. Denne usikkerhed hæmmer bestræbelserne på at skabe social integration i institutionen.

### **Institutionens beslutninger**

Der er enighed mellem medarbejdere, afdelingsledere og institutionsleder om institutionens primære opgave. Det er at skabe rammer for en god og tryk tilværelse for beboerne og højne deres livskvalitet, samt at dette skal ske gennem pleje, omsorg og udvikling. Enigheden hører imidlertid op, når der skal prioriteres mellem på den ene side pleje og omsorg og på den anden side udvikling. Det gør den også, når overordnede beslutninger skal omsættes til daglige aktiviteter.

Når ledelsens oplæg til nye fremgangsmåder får en forholdsvis hård vurdering fra medarbejdersiden, så skyldes det flere forhold. Der synes ikke at være en klar og forståelig linie i de overordnede beslutninger, dvs. medarbejderne tolker disse oplæg forskelligt og derved opstår der usikkerhed. Usikkerheden kan også opstå, fordi nye fremgangsmåder ikke er tilstrækkeligt forberedte og derfor hurtigt må tilpasses.

De overordnede beslutninger synes ikke konsekvent at blive fulgt op. Det bringer fra tid til anden medarbejdere i et aktivitetsmæssigt tomrum, hvor informationerne ikke er tilstrækkelige og hvor parathed til at håndtere utilsigtede resultater af beslutnin-

ger ikke er særlig fremtrædende. Derfor opstår der ofte manglende sammenhæng mellem overordnede beslutninger og de daglige aktiviteter.

### **Beslutninger og social integration**

Den manglende sammenhæng mellem overordnede beslutninger og de daglige aktiviteter får betydning på flere måder. For det første bidrager den et usikkert arbejdsmiljø, hvor der er behov for et sikkert og understøttende arbejdsmiljø. For det andet betyder den usikre kurs i omsætning af beslutninger til aktivitet en unødvendig uro i beboernes hverdag, hvor der faktisk er behov for et afklaret grundlag. For det tredje skaber den omtalte beslutningskurs usikkerhed i personalegruppernes tolkninger og dermed i grundlaget for skabelse af social integration.

Personalet bliver efterladt i et tomrum frem for at blive socialt integreret gennem konsekvente beslutninger, der bliver truffet og taget til følge i hele organisationen.

### **Personalepolitik og social integration**

Undersøgelsen afdækker, at en række personalepolitiske forhold (stort indtag af mange nyuddannede, nyansatte, vikarer og øget personaleudskiftning) virker krævende og belastende i det psykiske arbejdsmiljø. Flere af de interviewede mener, at disse forhold medfører urolig adfærd i beboergruppen. Adfærden kan virke uheldigt tilbage på personalets udøvelse af omverdenskontrol. Hvis personalet mister sin omverdenskontrol, er faren for at blive 'hjælpeløs' stor. Hjælpeløse forhold kan igen virke negativt ind på manglende fastholdelse af hjælpsomme og tillidsfulde relationer og dermed den sociale integration i personalegrupperne.

## Social integration under ændrede arbejdsvilkår på institutionen

Vilkårene for social integration skifter i dagligdagen på institutionen. Ændrede arbejdsvilkår betyder, at social integration af medarbejdergrupperne i forhold til de beskrevne variable (deltagelse, social støtte, kultur og personalepolitik) hurtig kan skifte karakter. Vi anvender 'psykologiske jobkrav' fra krav-kontrolmodellen til at beskrive de ændrede vilkår. Vi har neden for valgt at fokusere på de enkelte personalegruppers vilkår.

### Psykologiske jobkrav

Fra tid til anden kan jobkravene til nattevagten stige betydeligt, f.eks. når en beboer raserer et værelse. Nattevagten griber så hurtigt ind for at afværdige de værste følger – både for beboeren og sig selv. Situationen kan for alle grupper udvikle sig fra en kraten over et slag til alvorlig skade på enkelte ansatte. Til forskel fra nattevagtgruppen indgår omsorgsmedhjælpergruppen med de øvrige personalegrupper og ledere i tilrettelæggelse og udførelse af det daglige arbejde med beboerne. Omsorgs – og assistentgruppen oplyser, at kravene i det daglige arbejde først og fremmest er at skabe trygge rammer for beboerne og give dem livskvalitet inden for de givne rammer og ressourcer. Kravene kan ikke alene 'aflæses' af handleplanerne og dens målsætninger, men må også forstås som krav, der har at gøre med at få 'småtingene' i dagligdagen til at fungere. Kravene er både af praktisk og pædagogisk karakter. En af assistenterne formulerer kravene i det daglige arbejde:

*»Det er vigtigt at være omsorgsfuld, være nærværende og hurtigt kan træffe en beslutning og stå ved de krav, man stiller. Man skal give klare signaler og tydelige*

*tilkendegivelser, således at kravene har konsekvenser og kan honoreres af beboerne.«*

Kravene opleves ikke af personalegrupperne som uventede, da personalet har opøvet en evne til at være forudseende. Som et væsentlig krav skal personalet være opmærksom på, at ingen i gruppen er ladt alene. Man skal være parat til at gribe ind og udøve en omverdenskontrol. Og kravene til den enkeltes mobilisering af ekstra ressourcer i dagligdagen stiger, når f.eks. voldelige situationer opstår.

Flere i assistentgruppen oplever et dilemma mellem omsorgsorienteret arbejde og kravet om at opprioritere et udviklingsorienteret arbejde med beboerne. Der forekommer løbende diskussioner i personalegruppen om de forskellige holdninger til arbejdet. Nogle gange kommer kravene fra institutionslederen og andre gange bliver ændrede krav formuleret af de øvrige i personalegruppen. Det virker forvirrende hos enkelte i gruppen, men det kan også virke frustrerende for nogle af beboerne, vurderes det af flere af assistenterne.

I det daglige arbejde indgår afdelingslederne sammen med det øvrige personale i plejearbejdet og det pædagogiske arbejde med beboerne. De deltager i overlappingsmøder efter vagten. Der er afsat en dag om ugen til lederarbejde. Ud over at indgå som leder og medarbejder i de faglige-pædagogiske opgaver, varetager afdelingslederen opgaver i personalearbejdet, dvs.:

*»løser konflikter op og tager den svære samtale, evaluerer, finder nye tiltag, er tovholder på nye opgaver, det kan være noget skriftligt, der bliver uddelegeret i personalegruppen.«*

I arbejdet indgår også personaleadministra-



tive opgaver som udarbejdelse af vagt- og ferieplaner mv.

Udgangspunkt for det daglige arbejde er beboernes behov og ikke personalets ønsker til frihed, når det daglige forløb og vagter tilrettelægges. Der stilles krav om »loyalitet, intuition, medlevelse« i de daglige processer med beboerne og personale. Der arbejdes ud fra en humanistisk synsvinkel.

Institutionslederen fører dagligt tilsyn med alle afdelinger og finder, at de væsentligste krav til lederjobbet er at være »dialogorienteret med og retningskabende for« personalet i den daglige runde. Lederen deltager i møder med lederteam, samarbejdsudvalg, distriktsamarbejdsudvalg (sammen med andre forstandere i distriktet). Det daglige arbejde veksler mellem at 'italesætte' medarbejdere, støtte i pædagogisk arbejde, videregive information og løse administrative opgaver. Institutionslederen går også ind i »praktisk arbejde i situationer, hvor det virkelig brænder på«, og tager akutte personalespørgsmål op.

Arbejds miljøet fungerer i normaltilstanden tilsyneladende tilfredsstillende ud fra en vurdering i relation til krav- og kontrolmodellen. Men kravene til den enkelte kan med kort varsel stige væsentligt og samtidig øges mobilisering af ekstra ressourcer til omverdenskontrollen.

Når kravene stiger og ansatte skal være opmærksom på at forebygge inden alvorlige skader opstår, bliver afhængigheden af ens nærmeste kolleger vigtig. Den sociale integration i arbejdsfællesskabet og dens forebyggende karakter får en altafgørende betydning for arbejds miljøets kvalitet.

## Sammenfatning og perspektiv

Det daglige arbejds miljø i den undersøgte institution må ud fra krav-kontrolmodellen

i normaltilstanden siges at fungere tilfredsstillende for personalet som helhed. Men når personalet udsættes for stigende krav om at forebygge forhold, hvor vanskelige og voldelige situationer med beboerne opstår, skifter arbejds miljøet karakter og indhold. Med undersøgelsens kombination af arbejds miljø- og kulturforhold er dybere liggende lag i den sociale institution blevet bragt i fokus. Undersøgelsens arbejds miljødel viser, at arbejds miljøet under stabile forhold af personalet opfattes som tilfredsstillende, mens det i forbindelse med ændringer opfattes som mindre tilfredsstillende. Netop fordi ændringer efterhånden er hverdagen for den sociale institution, bliver personalets opfattelse af arbejds miljøet under ændringer vigtig. Med det mindre tilfredsstillende arbejds miljø forringes grundlaget for skabelse af social integration i det daglige arbejde med beboerne. Undersøgelsens organisationskulturdel viser, hvordan personalets værdiorientering og vurderinger omkring en række centrale forhold i det daglige arbejde giver et grundlag for at forstå institutionens overordnede funktionsmåde og for at forstå påvirkningen af arbejds miljøet gennem de udtrykte værdier, informationer og beslutninger.

I undersøgelsen har vi kunnet identificere enkelte grupper (nattevagter og personale blandt faguddannede og ikke-faguddannede grupper), som ikke blev tilstrækkeligt integreret socialt i det daglige arbejds miljø. De fungerede dårligt i det daglige arbejdsfællesskab, trods at institutionen har opbygget et formelt socialt system til regulering af det forebyggende miljøarbejde (overlappingsmøder og retningslinier ved behandling af voldssager beskrevet i personalepolitikken). De øvrige fora som samarbejds- og sikkerhedsudvalg, teamledermøder, personalemøder etc. virker ikke positivt til at fremme en social integration i arbejdsfæl-

lesskabet, fordi tillids- og følelsesmæssige relationer ikke er tilstrækkelig udbygget. Konsekvensen bliver, at ansatte med arbejdsmiljøproblemer må bede om hjælp til løsning uden for de formelle fora, dvs. i uformelle relationer på arbejdspladsen, blandt familie og venner, samt gennem psykologhjælp.

De tilsyneladende fraværende muligheder for at opstille faglige mål gennem en kollektiv faglig pædagogisk debat kunne måske finde en ny form i nye mødetyper. Undersøgelsens udsagn på dette område udtrykker ikke den slags muligheder om nye mødetyper. Tværtimod bringes forskellige synspunkter, modsætninger og polariseringer ligeledes ind i de kendte mødesammenhænge. Disse anvendes i høj grad til statusmæssige redegørelser og udveksling af synspunkter indenfor bestemte rammer.

Vi kan konstatere, at ansatte som uformelt indgår i et udstrakt socialt og tillidsfuldt netværk i højere grad er socialt integreret end grupper der finder individuelle løsninger f.eks. uden for institutionen. De socialt integrerede klarer sig bedre i dagligdagen end andre. Det kan heller ikke udelukkes, at den socialt integrerede gruppe måske også udgør en gruppe, som er mere ressourcestærk end de øvrige og dermed bedre er i stand til at leve op til skiftende jobkrav.

Vi har peget på, at den høje grad af selvbestemmelse sammen med oplevelse af stor beslutningsindflydelse samt udstrakte tillidsrelationer blandt personalet i arbejdsfællesskaber udgør væsentlige betingelser for social integration. Derimod er sammenhængen mellem omverdenskontrol og social integration situationsafhængig.

De fleste medarbejdere er fælles om værdiorienteringen på en række vigtige områder, men ikke om orienteringen omkring prioritering af udviklingstanker eller tanker

om fastholdelse af nuværende situation for beboerne. Denne prioritering omhandler værdigrundlaget for pædagogik og fremgangsmåder i det daglige arbejde med beboerne. En uafklaret værdiorientering vil skabe et usikkert arbejdsmiljø og dermed hæmme skabelse af social integration.

Institutionens ledelse er generelt omhyggelig med informationen til medarbejderne, men i forbindelse med ændringer føler disse medarbejdere sig ikke godt informeret. Dette bidrager ligeledes til et usikkert arbejdsmiljø og hæmmer dermed bestræbelserne på at skabe social integration.

Ledelsens overordnede beslutninger, der i ringe grad har indtænkt beboernes forudsætninger og dermed medarbejdernes muligheder, bidrager til skabelse af et usikkert arbejdsmiljø og efterlader personalet i et tomrum, der ikke virker fremmende for social integration.

Endvidere kan personalepolitikken virke forstærkende på en manglende social integration, når for mange nyansatte, vikarer samt nyuddannede i overvejende grad bemander de enkelte vagter. Denne personalepolitik skaber på vagten usikkerhed blandt de få fastansatte, men erfarne ansatte. Usikkerhed med mange nye i personalegruppen omkring håndtering af opgaver kan medvirke til at skabe urolig adfærd hos beboerne. Det kan være svært at fastholde opbyggede tillidsrelationer i personalegrupperne, når dagligdagen ikke fungerer sammen med beboerne.

Vi finder afslutningsvis, at krav- og kontrol modellen som en undersøgelsesmetode inden for arbejdsmiljøforholdene på sociale institutioner kan tjene som et frugtbart udgangspunkt. Modellen, som er udviklet til at beskrive arbejdsmiljø på totaltællinger, er udmærket. Men modellen er for simpel til at beskrive mangfoldige facetter af arbejdslivet på social institutionsniveau. Der-

for må modellen udvides med andre perspektiver og variable som social netværk, personalepolitiske forhold og ikke mindst organisationskulturelle relationer, hvilket er belyst nærmere i artiklen.

Forfatterne har ikke en forestilling om, at undersøgelsens resultater i sin helhed kan generaliseres til andre lignende institutioner. Undersøgelsen afdækker derimod flere sociale strukturer og processer, hvor resultaterne kan relateres til andre institutioners funktionsmåde.

## Note

1. Hawthorne-eksperimenterne (1927-1932) refererer til samfundsvidenskabelige forsøgsstudier af arbejdsgruppens betydning for effektivitet og miljø. Eksperimenterne blev gennemført på General Electrics' fabrikker (Hawthorne) i Chicago og var baseret på eksperimenter i forsøgs- og kontrolgrupper samt observationer og interviews blandt arbejderne på fabrikken (Roethlisberger & Dickson 1947). De første forsøg bestod i at undersøge sammenhæng mellem belysningstyrke og arbejderne præstationer. Forskerne konstaterede ikke nogen sammenhæng, idet produktiviteten steg uanset lysstyrken. Disse eksperimenter blev på grund af deres tvivlsomme status senere fulgt op med dyberegående kontrollerede forsøg, hvor forsøgsbetingelserne ændrede sig hele tiden over en to-årig periode. Både produktivitet og arbejdstilfredshed steg i perioden. En af resultaterne fra forsøgene er blevet omtalt som 'Hawthorne-effekten'. Dvs. at ledelsens øgede opmærksomhed og interesse for gruppen som et socialt system forklarer de positive virkninger på effektivitet og miljø. Blumberg (1972) giver en anden fortolkning af forsøgenes succes, nemlig forsøgspersoners deltagelse i projektet. Forsøgsledelsen ønskede – ud fra projektets succesfulde udfald – samarbejdsvillige forsøgs personer og arbejderne blev taget med på råd ved ændringer i forsøgets betingelser.

## Litteratur

- Agervold, M. (1992a): Social støtte i et arbejdsmiljøperspektiv. Arbejdspsykologiske forudsætninger: Sociale relationer, i *Arbejdspsykologisk Bulletin: Socialt netværk og støtte*, vol. 8, Arbejdspsykologisk Afdeling, Aarhus Universitet.
- Agervold, M. (1992b): Socialt netværk og støtte, i *Arbejdspsykologisk Bulletin: Socialt netværk og støtte*, vol. 8, Arbejdspsykologisk Afdeling, Aarhus Universitet.
- Agervold, M. (1998): *Det psykosociale arbejdsmiljø – Fra videnskabelig arbejdsledelse til arbejdsmiljøpsykologi*, Aarhus Universitetsforlag.
- Blumberg, P. (1972): *Arbejdspladsens demokrati*, København, Gyldendal.
- Cole, G.A. (1988): *Personnel Management. Theory and Practice*, London, D.P. Publications Ltd.
- Einarsen, S. & Mikkelsen E. G. : Mobning i arbejdslivet: Hvad er det og hvad ved vi om det? i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 2. årg. nr. 1, 2000, 7-24.
- Friche, C. (1992): Social støtte, sociale struktur og tilpasningsstrategier, i *Arbejdspsykologisk Bulletin: Socialt netværk og støtte*, vol. 8, Arbejdspsykologisk Afdeling, Aarhus Universitet.
- Graversen, G. (1992): *Arbejdets betydning, kvalitet og udformning*, København, Akademisk Forlag.
- Gustavsson, B.O. (1999): Brist på social distansering – Tjänstearbetets svaga punkt?, Paper til 20. Nordiske Sociologkongres, Arbejdsgruppe 10: Nye organisationsformer i arbejdslivet, Bergen 17.-19. juni.
- Karasek, R. & Theorell, T (1990): *Healthy Work – Stress, Productivity and Reconstruction of Working Life*, New York, Basic Books.
- Kristensen, T.S (1996): Stress, helbred og arbejdets organisering – belyst ved den danske slagteriundersøgelse, i *Dansk Sociologi*, 7. årg., nr. 2, 7-20.
- Lennèr-Axelsson, B. & Thylefors, I (1993): *Arbejdsgruppens psykologi*, København, Hans Reitzel.

- Lysgaard, S. (1961): *Arbejderkollektivet. En studie i de underordnedes sosiologi*, Oslo, Universitetsforlaget.
- Mortensen, N. (2000): Differentieringer og integrationer – eksklusioner og inklusioner, p. 99-139 i J.E. Larsen, J. Lind & I. H. Møller: *Kontinuitet og forandring*, Frederiksberg, Samfundslitteratur.
- Nielsen, K. & Christensen, A. (2001): *En undersøgelse af Organisationskultur og Arbejdsmiljø i en voksen/handicapinstitution*, LEO-serien nr. 29, Rapport fra LEO-gruppen, Institut for Sociale forhold og Organisation, Aalborg Universitet.
- Petersen, E. & Sabroe, K. E. (1984): *Arbejdspsykologi*, København, Munksgaard.
- Roethlisberger, F.J. & Dickson, J.W. (1947): *Management and the Worker*, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press.
- Schein, E. H. (1993): *Organisationspsykologi*, Herning, Systime.
- Schein, E. H. (1994): *Organisationskultur og ledelse*, København, Valmuen.

**Kjeld Nielsen** er cand. rer. soc. og lektor ved Institut for Sociale forhold og Organisation, Aalborg Universitet.  
e-mail: Kjeld@socsci.auc.dk

**Allan Christensen** er cand. scient. soc. og lektor ved Institut for Sociale forhold og Organisation, Aalborg Universitet.  
e-mail: Sofie@socsci.auc.dk