

DU SKAL ÅBNE SCENEN HVER DAG
– om personalesamarbejde og rummelighed
i 7 daginstitutioner i Århus Amt

ANJA JØRGENSEN

DU SKAL ÅBNE SCENEN HVER DAG
– om personalesamarbejde og rummelighed
i 7 daginstitutioner i Århus Amt

Klim

Anja Jørgensen: Du skal åbne scenen hver dag

Copyright © forfatteren og forlaget Klim, 2004

Layout: Lars Kullberg
Sats: AGaramond 11,5/13, Klim
Tryk: Narayana Press, Gylling
Binding: Damms Bogbinderi, Randers

ISBN: 87-7955-290-0

1. udgave, Århus 2004

Forlaget Klim
Ny Tjørnegade 19
DK-8200 Århus N
Tlf: 8610 3700
Fax: 8610 3045
E-mail: forlaget@klim.dk
www.klim.dk

Projekt rummelighed og mangfoldighed er iværksat af
Århus kommune, magistratens 1. afdeling, børn- og ungeafdelingen
Silkeborg kommune, personaleafdelingen
BUPL
PMF

Denne evaluering er finansieret af
Det personalepolitiske samarbejde mellem:
KL – Kommunernes Landsforening
KTO – Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte
og
Det sociale koordinationsudvalg i Århus

Kopiering fra denne bog må kun finde sted på institutioner,
der har indgået aftale med Copy-Dan,
og kun inden for de i aftalen nævnte rammer.

INDHOLD

| | |
|---|----|
| Forord | 7 |
| Kapitel 1 Indledning og problemstilling | 9 |
| Kapitel 2 Metode og analytiske perspektiver | 12 |
| Kapitel 3 Hvad ved vi om afskedigelsessager blandt pædagoger og pædagogmedhjælpere? | 23 |
| Kapitel 4 Et omrids af hverdagen i de 7 institutioner | 30 |
| Kapitel 5 Hvilke forhold giver dårligt psykisk arbejdsmiljø? Om personalesamarbejde og håndtering af omgivelsernes forventninger | 36 |
| Kapitel 6 Hvordan har 'Projekt Rummelighed og Mangfoldighed' påvirket det psykiske arbejdsmiljø? | 47 |
| Kapitel 7 Hvad nu? Om institutionernes arbejde med at udfordre sig selv | 60 |
| Litteratur | 63 |
| Bilag | 65 |
| Oversigt over medlemmer af styregruppen | 71 |

FORORD

Hovedbestyrelserne i BUPL og PMF ønskede i 2001 at igangsætte projekter og opnå nye erfaringer omkring rummelighed på det pædagogiske arbejdsmarked. Det vil sige indenfor områderne forebyggelse, fastholdelse og integration.

Vi valgte fra Århus-området at byde ind med 'Projekt Rummelighed og Mangfoldighed' og ønskede på et antal daginstitutioner i Århus og Silkeborg kommuner at afprøve *kollektivt forebyggende indsatser*.

Denne evaluering er et kritisk indspark til den fælles erkendelsesrejse vi har været på med 'Projekt Rummelighed og Mangfoldighed'. Rejsen tog sin begyndelse i 2001. Den fælles baggrund var at *for mange* pædagoger og pædagogmedhjælpere blev understødt fra deres arbejdsplads indenfor daginstitutionssområdet.

Den fælles erfaring var endvidere at kommune, fagforening og institutionerne mangler metoder til at håndtere fravær, interessemodsætninger og konflikter på arbejdspladsen. Det typiske forløb var, at kommune og fagforening blev kontaktet af den enkelte daginstitutionen og ansatte, når det var 'for sent'. Der var således tale om samarbejde og 'hjælp' på individniveau og ikke udvikling eller 'hjælp' til den enkelte arbejdsplads. Fokus på individniveau var således gennemgående for dette samarbejde.

'Projekt Rummelighed og Mangfoldighed' ønskede et fokus skifte. Ønskede at flytte vægten fra individuel fokus til relations- og arbejdspladsniveauet inspireret af systemisk-konstruktionistisk teori og metoder. Gennemgående teori- og metodevalg for projektet blev Appreciative Inquiry (AI), 4-D modellen og en række konkrete metoder.

Vi ønskede at gennemføre en ekstern evaluering af forløbet, som ikke alene kunne vurdere konsekvenserne af personaletræningsfor-

løbet men også de problematikker som var hele baggrunden for projektet – nemlig afskedigelses sagernes omfang og karakter. Derfor blev der rettet henvendelse til Institut For Sociale Forhold og Organisation ved Aalborg Universitet om at få gennemført en evaluering af projektet.

Det resulterede i et samarbejde om evaluering af projektet med Aalborg Universitet ved lektor Hanne Kathrine Krogstrup og forskningsassistent Anja Jørgensen som samarbejdspartnere.

Aalborg Universitet har ved Anja Jørgensen gennemført en interviewrunde blandt de deltagende institutioner på baggrund af en tillæmpet udgave af en såkaldt kompetenceevaluering, der bygger videre på nogle af de resultater, som kom ud af institutionernes arbejde med at forbedre samarbejdet gennem anvendelse af AI og forskellige metoder og øvelser.

Denne evaluering ser således nærmere på de forhold, som institutionerne oplever kan forårsage et dårligt psykisk arbejdsmiljø. Projektet skaber forandringer i det interne samarbejde i relationen mellem medarbejderne. *Men* i relation til det eksterne samarbejde skal andre aktører 'med på banen'.

Vi vil give en stor og varm tak til de deltagende institutioner, deltagerne i diverse grupper i projektet og ikke mindst til Anja Jørgensen, Aalborg Universitet. Uden denne gruppes aktive deltagelse havde der ikke været et projekt og et kildegrundlag for denne evaluering. Sammen har vi lært utroligt meget.

*På vegne af styregruppen
Per Westersø/projektleder*

KAPITEL 1

INDLEDNING OG PROBLEMSTILLING

Denne undersøgelse er initieret og finansieret af fagforeningerne BUPL og PMF samt af henholdsvis Silkeborg og Århus kommune, Det Sociale Koordineringsudvalg i Århus og det uddannelses- og personalepolitiske samarbejde mellem KL og KTO. Formålet med denne undersøgelse er at samle og systematisere viden om dårligt psykisk arbejdsmiljø på det pædagogiske arbejdsområde. Det pædagogiske arbejdsområde har igennem en årrække oplevet en stigning i antallet af personalesager, som i forskellige afskygninger har handlet om dårligt psykisk arbejdsmiljø, og som er endt i afskedigelse (Børn & Unge 2002:11). I år 2001 havde BUPL 1.231 afskedigelsessager, PMF 872 og til sammenligning havde Danmarks Lærerforening 300, mens Dansk Sygeplejeråd havde 570 afskedigelsessager. Disse tal peger på, at der på det pædagogiske arbejdsområde gør sig særlige forhold gældende, som påvirker det psykiske arbejdsmiljø i negativ retning.

Som et led i at imødekomme denne uheldige udvikling tog BUPL, PMF samt Silkeborg og Århus kommune i 2002 initiativ til et projekt. Projektets formål er at understøtte og fremme rummelighed og mangfoldighed mellem institutionens ansatte til styrkelse af institutionernes evne til at imødekomme samarbejdsproblemer, inden de udviklede sig til deciderede sager, hvor fagforeninger og

kommuner blev indblandet. Dette projekt, som bl.a. rummede et personaletræningsforløb, fik overskriften 'Rummelighed og Mangfoldighed' og blev udbudt til alle daginstitutioner i Århus og Silkeborg kommuner. Projektet tog udgangspunkt i, at man gennem et forløb på 9 dage skulle give institutionspersonalet nogle redskaber, som kunne bruges til at mestre det daglige personalesamarbejde på en konstruktiv og anerkendende måde, hvor indbyrdes forskelle betragtes som en styrke frem for en svaghed. 7 daginstitutioner i Århus og Silkeborg kommuner blev valgt som deltagere i projektet, der påbegyndtes i sensommeren 2002 og løb frem til sommeren 2003. Denne undersøgelse er en evaluering af de projekttilknyttede institutioners oplevelse af afskedigelsesproblematikken og af 'Projekt Rummelighed og Mangfoldighed's indvirkning på personalesamarbejde i de enkelte institutioner.

For personalet i de 7 projekttilknyttede institutioner har 'Projekt Rummelighed og Mangfoldighed' konkret betydet en længere række af seminarer, kurser, konferencer mv. (se www.rumfoldig.dk og www.personaleweb.dk for yderligere uddybning), som med lidt forskellige vinkler har sat fokus på anerkendelse som princip for samarbejde og kommunikation blandt personale ansat i daginstitutioner. Personalegrupperne i institutionerne valgte allerede fra projektets begyndelse 3-5 nøglepersoner fra hver institution, der gennem hele forløbet har været bindeled mellem institution og projekt og fungeret som proceskonsulenter i deres egen institution, og som har deltaget i møder, seminarer, konferencer mm. Disse nøglepersoner blev både rekrutteret blandt pædagoger og pædagogmedhjælpere og har – bortset fra ganske enkelte undtagelser – været gennemgående i hele projektperioden. Hver af de deltagende institutioner har haft tilknyttet 2 repræsentanter fra projektgruppen BUPL/PMF-arbejdsgiverne.¹

At bruge anerkendelse som princip for samarbejde og kommunikation betyder i korte træk, at man for det første fokuserer på det positive og potentielle i forskellige situationer i stedet for på det

1. Jf. rapporten 'Rummelighed – Mangfoldighed – Bedre arbejdsmiljø i daginstitutioner'. Kan rekvireres hos BUPL, Blegdamsvej 124, 2100 København Ø, tlf. 3546 5000 – BUPL@BUPL.dk.

problematiske og begrænsende, og for det andet at man overfor kollegaer italesætter de gode og konstruktive handlinger, som de foretager sig. Idéen er, at når man anerkender folks handlinger, kommer de til at føle sig godt tilpas og på den måde automatisk mere fokuserede på det positive, det som virker, og det som lykkes. En sådan positiv spiral skaber energi, kreativitet og glæde i arbejdet til fordel for alle involverede parter. Denne anerkendelsesstrategi er på dansk grund skitseret og diskuteret i publikationen 'Slip anerkendelsen løs!' (Dall & Hansen 2001), som har hentet idégrundlag og inspiration fra amerikanske forskere,² der siden 1980-erne har arbejdet med disse principper og idéer under overskriften *Appreciative Inquiry* (AI).

2. Her tænkes på publikationer som F.J. Barrett og D.L. Cooperrider (1990) *Generative Metaphor Intervention: A New Approach for Working with Systems Divided by Conflict and Caught in Defensive Perception*, The Journal of Applied Behavioral Science, vol. 36, no. 2, p. 219-239, Cooperrider & Srivastva (1987): *Appreciative Inquiry in Organizational Life*. Research in Organizational Change and Development, vol. 1, p. 129-169. Cooperrider & Withney (1999): *Appreciative Management and Leadership* – revised Edition. Williams Custom Publishing: Ohio.

KAPITEL 2

METODE OG ANALYTISKE PERSPEKTIVER

Evalueringen af personaletræningsforløbet i 'Projekt Rummelighed og Mangfoldighed' blev designet i løbet af efteråret 2002. Styregruppen bag projektet ønskede at få foretaget en evaluering af forløbet, som på den ene side kunne vurdere konsekvenserne af personaletræningsforløbet i forhold til de problematikker, som var udgangspunktet for hele projektet, og som på den anden side kunne understøtte projektets bestræbelse på at sætte de enkelte personalegruppers egne oplevelser og eget arbejde med at forbedre samarbejdet i centrum. Kort sagt ønskede man fra projektets side, at de enkelte personalegrupper skulle bevare ejerskabet til det udviklingsarbejde, som projektet havde været katalysator for, men som i høj grad blev båret igennem af nøglepersonerne fra de enkelte institutioner. Således besluttede Styregruppen bag 'Projekt Rummelighed og Mangfoldighed', konsulenterne, som skulle foretage den AI-inspirerede personaletræning, og os fra Aalborg Universitet, som skulle gennemføre evalueringen, at gøre et forsøg på at integrere idéerne og ånden bag projektet med en såkaldt kompetenceevaluering. Resultatet blev en tillæmpet udgave af en kompetenceevaluering, der skulle bygge videre på nogle af de konkrete resultater, som kom ud af institutionernes arbejde med at forbedre samarbejdet.

Kompetenceevaluering

Kompetenceevaluering er et begreb, som bruges om en evalueringsform, der tager sigte på at give rum for individuelle erfaringer og oplevelser ud fra en opfattelse af, at mennesker bedst kan tage ansvar, hvis de har indflydelse på deres egen situation og på de præmisser, hvorunder de eksisterer (Krogstrup 2003:122). Kompetenceevaluering er i familie med *empowerment*-evaluering, hvis hovedsigte er at give underprivilegerede og mennesker uden indflydelse kompetence og ressourcer til at forbedre deres egen situation. Ifølge Hanne Kathrine Krogstrup er det nødvendigt med en begrebslig sondring på dette punkt. Hun foreslår således, at man skelner mellem samfundsmæssigt underprivilegerede (så som økonomisk fattige) og underordnede ansatte i organisationer, fordi det i praksis er vidt forskellige kontekster med deraf følgende forskellige processer, når det drejer sig om at styrke og forandre disse menneskers position (Krogstrup 2003:122f.). Hvor de økonomisk fattige hører til en gruppe mennesker, som generelt set betragtes som underprivilegerede, der af demokratiske og moralske årsager fortjener at få en chance, bliver de underordnede ansatte betragtet som mennesker, der af hensyn til deres eget velbefindende og af hensyn til organisationens samlede produktion bør gives bedre muligheder for at realisere deres potentielle kompetencer og idéer omkring det daglige arbejde. Disse forskelle turde være åbenlyse, men ifølge Krogstrup er dette ikke en almindelig distinktion i amerikansk litteratur (Krogstrup 2003:122). Til gengæld har den engelske evalueringsforsker Dennis Mithaug arbejdet med denne distinktion og er ophavsmand til de to følgende definitioner. Ifølge ham kan man forstå *empowerment*-evaluering som:

[...] selvforbedring gennem metoder, som sammenligner personen med sig selv i forsøget på at forbedre personens evne til at gennemføre dennes mission i livet på måder, som er i overensstemmelse med vedkommendes behov, interesser og evner. (Mithaug 1996:234 her taget fra Krogstrup 2003:123)

Og kompetenceevaluering som:

[...] På organisationsniveau er empowermentevaluering et magtfuldt redskab til at hjælpe deltagerne i en organisation med at tilknytte deres behov, interesser og evner til den mening og hensigt, der definerer organisationens aktiviteter og formål. Formålet [...] for dette analyse-niveau er organisatoriske selvforbedringer gennem metoder, som sammenligner organisationen med sig selv i bestræbelserne på at forbedre dennes evne til at gennemføre sin mission på områder, som er i overensstemmelse med dens deltagers behov, interesser og evner. (Mithaug 1996:234 her taget fra Krogstrup 2003:123)

Kompetenceevaluering forstået som en proces, hvis formål er at styrke ansattes egne kompetencer i forhold til en given problematik eller et givet fænomen, er inddelt i følgende seks faser og trin (Krogstrup 2003:124f.):

1. *Udvikle visioner og fastsætte mål*

Evalueringen indledes med, at medarbejdere præsenteres for overordnede politiske målsætninger. Med denne reference indkredses formålene med indsatsen ved at deltagerne gennem brainstorm tilkendegiver, hvad de mener er institutionens vigtigste formål. Formålet med denne første fase er at skabe sammenhæng mellem daglige aktiviteter, realistiske delmål og de overordnede målsætninger, der ofte er bredt formuleret.

2. *Fastsættelse af programmets aktuelle styrker og svagheder*

I denne fase er fokus rettet mod at klarlægge indsatsens aktuelle styrker og svagheder. Deltagerne kan f.eks. anmodes om at formulere, hvad de synes er godt og dårligt ved indsatsen.

3. *Sætte delmål*

I denne fase formuleres delmål for en fremtidig udvikling. Disse delmål skal være realistiske og tage højde for faktorer så som eksisterende betingelser, motivation, ressourcer etc. Formålet med kompetenceevalueringens målfastsættelse er at skabe sammenhæng mellem daglige aktiviteter og realistiske delmål.

Ofte anvendes brainstorm til at tilvejebringe nye mål eller delmål.

4. *Strategier*

Delmålene skal i denne fase implementeres. Deltagerne bliver enige om, hvordan delmålene bedst indfries. Evalueringen bygger på den erkendelse og udnytter den ekspertise, som følger af, at deltagerne har ekspertviden. Målet med processerne er at sætte dem, der er nærmest indsatsen, i 'førersædet'.

5. *Etablering af evalueringskriterier*

I denne fase definerer medarbejderne, hvilken type dokumentation der skal danne grundlag for en/den senere vurdering af, om der sker fremskridt i forhold til implementeringen af delmål. Deltagerne må således argumentere for, hvordan forslag om dokumentation af og kriterier for udvikling faktisk hænger sammen med delmål og de overordnede mål.

6. *Er der sket en udvikling?*

Den sidste fase handler om vurderinger af, om der er sket en udvikling i den institution, der har gennemført evalueringsprocessen. Der er tale om en vurdering af, hvorvidt evaluerings-/udviklingsprocessen faktisk har ført til de forventede resultater.

4-D modellen

Kompetenceevalueringen skulle som tidligere nævnt knyttes sammen med det AI-inspirerede uddannelsesforløb, som nøglepersonerne på det tidspunkt var godt i gang med. Grundstammen i dette forløb bestod af en såkaldt 4-D model. 4-D står for Discovery, Dream, Design, Destiny og betegner en proces, som grundlæggerne af Appreciative Inquiry forstår som cirkulær. De fire overskrifter betegner således følgende fire faser (Dall & Hansen 2001: 28f.):

1. *Discovery: Opdagelsesfasen (Se)*

I opdagelsesfasen er det meningen, at deltagerne skal italesætte de positive erfaringer, de har om ting og/eller handlinger, som de sætter pris på, og som de oplever virker. Deltagerne skal således systematisk tale om det, de værdsætter ved sig selv og hinanden i forhold til arbejdet og organisationen mere generelt.

2. *Dream: Drømmefasen (Drøm)*

Det er i denne fase meningen, at deltagerne skal formulere deres drømme omkring, hvordan fremtiden skal se ud.

3. *Design: Udfordrende udsagn (Plan)*

Designfasen følger op på drømmefasen. Her omsættes drømme til en række visionære, men konkrete udfordringer for organisationen. Målet med designfasen er at opbygge et fælles billede af, hvordan den fremtidige organisation skal være.

4. *Destiny: Realiseringsfasen (Gør)*

I denne fase afsluttes udviklingsprocessen i den forstand, at det er på dette punkt, der sker en vurdering og en udvælgelse af de forskellige veje, som kan følges for at virkeliggøre de udfordrende udsagn, som er skabt i designfasen.

Sammenkædning af kompetenceevaluering og 4-D modellen

Den måde, vi fik integreret de to modeller på, var ved at gå frem til punkt 4 og 5 i kompetenceevalueringen, hvor deltagerne skal konkretisere og operationalisere deres visioner og koble det til designfasen i 4-D modellen. Således blev de projekttilknyttede institutioners arbejde med udfordrende udsagn udgangspunktet for en stor del af den evaluering, som afrapporteres i denne publikation. Arbejdet med drømme og visioner i de første faser blev gjort i den første del af det AI-inspirerede personaletræningsforløb. Evalueringen er gennemført med kvalitative gruppeinterviews i de enkelte personalegrupper som omdrejningspunktet. En del af interviewspørgsmålene rettede sig mod institutionernes arbejde og resultater

i forhold til de udfordrende udsagn i 4-D modellens fase 3, men da alle implicerede parter også fandt det relevant og interessant at høre 'frontfolkets' erfaringer med hele afskedigelsesproblematikken, blev en længere række spørgsmål herom også indarbejdet i den interviewrunde, som vi skal høre meget mere om i den kommende tekst (Interviewguide se Bilag).

Grundideerne bag de to modeller er så parallelle, at det ikke hverken på et teoretisk niveau eller i praksis har givet anledning til problemer at foretage denne form for kobling. På en videnskabelig banehalvdel kan man betegne tankegangen bag de to modeller som en kombination af fænomenologi og kritisk pædagogik. Fænomenologisk i den forstand, at man ønsker at bringe deltageres 'uspolerede' erfaringer og oplevelser i centrum, og kritisk pædagogisk, fordi man ved hjælp af forskellige pædagogiske virkemidler ønsker at styrke deltageres egne kompetencer i forhold til at få mere indflydelse på deres egen situation, herunder løsningen af problemer, som angår dem.

Hvorvidt de fænomenologiske og de kritisk pædagogiske idéer bevares gennem et konkret praktisk uddannelsesforløb så som 'Projekt Rummelighed og Mangfoldighed' handler i høj grad om, hvor meget opdragsgiver, konsulenter og andre implicerede lader deltageres egne erfaringer være i centrum, og hvordan man er indstillet, hvis deltagerne peger på forhold og forslag til forandringer, som af forskellige årsager kan være svære at acceptere for disse parter. Begge modeller forudsætter, at der i et konkret uddannelsesforløb er proceskonsulenter til stede, men det er vigtigt, at disse og andre forholder sig neutrale i forhold til selve substansen eller emnet, når de er i direkte konfrontation med deltagerne, og blot koncentrerer sig om at få processen til at glide mellem deltagerne. Har man med andre ord først sat deltagerne i førersædet, må man være konsekvent.

Analysestrategi

Som analytisk baggrund for denne undersøgelse var det fra starten oplagt at følge en strategi, som kunne matche de idéer, der lå bag henholdsvis 4-D modellen og kompetenceevaluering. Det var såle-

des nærmest et valg, som traf sig selv, da Alfred Szhutz kom ind i billedet. Alfred Schutz har på et fænomenologisk grundlag formuleret teorier om forskellige aspekter af menneskers hverdagsliv (også kaldet commonsenseverdenen) og har argumenteret for, hvordan man i empirisk forskning kan bruge de udforskedes egne oplevelser og erfaringer (også omtalt som typificeringer eller første ordens konstruktioner) som udgangspunkt for videnskabelige begrebsdannelser (også omtalt som typologier eller anden ordens konstruktioner).

For at foretage samfundsvidenskabelige analyser af commonsenseverdenen må vi forholde os til de projekter og de motiver, som ligger bag handlingerne, og de relevansstrukturer og konstruktioner, som handlingerne, forløber på baggrund af (Schutz 1975: 47). Alle handlinger bygger ifølge Schutz på et projekt. Et projekt består af spekulationer og kalkulationer over fremtidige handlinger, hvorfor et projekt altid bygger på den forhåndenværende viden. Bag projektet ligger der to typer af motiver. *For-at-motiver*, der udtrykker det konkrete resultat, som en handling er bestemt til at skulle opnå, og *fordi-motiver*, der går bag om en handling og forsøger at forklare hvorfor. Mens en aktør er i gang med en handling, eksisterer der kun *for-at-motiver*, og først når handlingen er udført, kan aktøren se sit *fordi-motiv* (Schutz 1975: 37). Når vi handler, er der altså forskellige niveauer af mening bag handlingerne, og når mennesker begynder at interagere med hinanden, kan man ifølge Schutz tale om, at mening er noget forskelligt alt afhængig af, om der er tale om den handlende selv, den partner som står overfor den handlende, eller om det er iagttageren (f.eks. forskeren), der er tale om. For Schutz er udgangspunktet altså, at vi blot har en chance for at forstå andres handlinger, og at vi som et led i at øge denne chance må søge efter den subjektive mening, som en given handling har for aktøren (Schutz 1975:39).

Schutz er på dette punkt inspireret af Max Weber, men han mener ikke, at søgen efter subjektiv mening blot er et anliggende for sociologien, men at det er et princip, vi i hverdagslivet konstant benytter os af, når vi forsøger at forstå andre menneskers handlinger. Vi blotlægger de motiver, som styrer en given handling, for at forstå den subjektive mening for aktøren. Når man følgelig sætter

handlinger i forbindelse med de typiske motiver, sker der en konstruktion af en persontype. Når man som aktør projekterer sine handlinger, er sådanne typificeringer af afgørende betydning, fordi de er baggrunden for en række antagelser om, hvordan andre vil reagere på aktørens handlinger. Drejer det sig om iagttageren, er dennes motiver ikke sammenflettet med aktørernes. Det vil i Schutzske termer sige, at iagttagerens relevanssystem afviger fra de handlende aktørers på en måde, så iagttageren kun ser fragmenter af aktørernes handlinger (Schutz 1975:41). Derfor må iagttageren ifølge Schutz:

[...] benytte sig af sin viden om typisk lignende interaktionsmønstre i typisk lignende situationer og konstruere aktørernes motiver ud fra den handlingsforløbssektor, der er åben for hans iagttagelse. Følgelig er iagttagerens konstruktioner anderledes end dem, som deltagerne i interaktionen bruger, om ikke andet så fordi iagttagerens formål er et andet, og dermed bliver det relevanssystem, der er knyttet til sådanne formål, også anderledes. (Schutz 1975:41)

Hvis iagttageren skal have en nogenlunde chance for at forstå aktørernes handlinger, må der være tale om anonymiseret og standardiseret bearbejdning af den observerede adfærd. Derfor består sociologens vigtigste opgave, ifølge Schutz, i:

[...] at udvikle specielle metoder til opbygning af sine konstruktioner for at sikre deres anvendelighed i tolkningen af den subjektive mening, de observerede handlinger har for aktørerne'. (Schutz 1975:41)

Videnskabsmanden må i tillæg hertil have en særlig indstilling, som er formet i overensstemmelse med på forhånd opstillede regler for videnskabelig metode, som Schutz omtaler som forskerens *videnskabskorpus* (Schutz 1975:50). Deltagende observatører og feltforskere forsker ifølge Schutz som menneske blandt mennesker, men optager så igen videnskabsmandens indstilling, når han skal udvælge og tolke sine resultater (Schutz 1975:52). Videnskabsmanden må således være tæt på sit felt og langt fra på samme tid. Han observerer de forhold, som er tilgængelige for hans iagttagelse

og åbne for hans tolkning, men samtidig må han tolke dem på en sådan måde, at de ikke hives ud af deres subjektive meningsstruktur (Schutz 1975:53). Rationalitet forstår Schutz som et fænomen, der skal forstås i lyset af de specifikke normer, skikke, manerer, organiseringsform mv., som gør sig gældende i den gruppe, de givne aktører hører til (Schutz 1975:46). Der er altså variationer i rationaliteten fra gruppe til gruppe, men samtidig har vi et langt stykke ad vejen en fælles rationalitet. Den traditionelle betydning af ordet rationalitet opnås: ‘

Kun på niveauet for modellerne af interaktionsmønstre, som konstrueres af samfundsforskerne i overensstemmelse med bestemte særlige krav, defineret af hans videnskabsmetoder [...]. (Schutz 1975:47)

Ifølge Harste og Mortensen placerer Schutz’ tilgang til rationalitet sig således mellem Webers forståelse af henholdsvis målrationalitet og værdirationalitet (Harste & Mortensen 1996:195).

I forbindelse med konstruktionen af modeller skal man starte med at finde typiske handlingsforløbsmønstre i den indsamlede empiri. Hertil knyttes en persontype, som forskeren forestiller sig har en bevidsthed, der kun rummer de elementer, som skal til for at udføre de observerede handlingsforløbsmønstre. Denne fiktive bevidsthed tilskrives en række *for-at-motiver* samt *fordi-motiver*, som disse er grundlagt på. Schutz kalder disse typer for en marionetdukke eller *homunculi* for at illustrere, at disse ikke har noget liv, hvis ikke sociologen var der til at holde dem oppe og til at styre dem. Når sociologen arbejder med marionetdukker, eksisterer der kun rationelle handlinger, valg og motiver, fordi alle de vanskeligheder, som møder en aktør i den virkelige verden, udelukkes. Det vil sige, at marionetdukkerne er udformet på baggrund af forskerens stilliserede tolkning af subjektiv mening, samtidig med at de er konsistente med de typificeringer, som foretages i hverdagslivet for at få hold på den sociale virkelighed.

Interviews, rekruttering og kontakt med feltet

Som tidligere nævnt kan selve undersøgelsen betegnes som en kvalitativ, induktiv og eksplorativ interviewundersøgelse. Når der er valgt et induktivt og eksplorativt design, hænger det sammen med, at undersøgelsen sigter på at udforske en problematik, som ikke tidligere er belyst. Der er tale om en så specifik problematik på et specifikt arbejdsområde, at der ikke er foretaget undersøgelser, som denne undersøgelse på nogen måder kunne bygge på eller flankere. Interviewspørgsmålene er formuleret med baggrund i de enkelte institutioners arbejde med udfordrende udsagn og med baggrund i nogle af de erfaringer, som henholdsvis BUPL og PMF har fra deres arbejde med afskedigelsessager. Det handler især om forhold som arbejdspress, ledelse, omverdenens forventninger, samarbejde (se Bilag).

Interviewene er foretaget i perioden april til juni 2003 og gennemført som gruppeinterviews på de 7 projekttilknyttede institutioner. Typisk har det været institutionernes nøglepersoner i forhold til 'Projekt Rummelighed og Mangfoldighed', som jeg har interviewet, men det har fra min side ikke været et must. Jeg har opfordret personalegrupperne til selv at finde ud af, hvem der skulle deltage i selve interviewet, også hvis der var nogle i den øvrige personalegruppe, som ønskede at deltage. I samtlige institutioner – med en enkelt undtagelse – har man i personalegruppen haft den opfattelse, at de, som havde været nøglepersoner i projektet, også skulle være interviewpersoner. Jeg har været i personlig kontakt med alle institutioner, ligesom jeg på skrift har fortalt om formålet med interviewundersøgelsen samt betingelserne for at medvirke.

Når alle de institutioner/personalegrupper, som er en del af det empiriske grundlag for denne undersøgelse, kommer fra institutioner, som frivilligt har meldt sig til 'Projekt Rummelighed og Mangfoldighed', har det med stor sandsynlighed indflydelse på den del af undersøgelsen, som generelt er rettet mod afskedigelsesproblematikken. Man kan for eksempel forestille sig, at institutioner med massive samarbejdsproblemer ikke ville melde sig til et projekt som 'Rummelighed og Mangfoldighed', hvorfor de erfaringer, jeg får med mig hjem omkring afskedigelsesproblematikken, er anden-

hånds eller indirekte erfaringer i stedet for direkte erfaringer. Efterfølgende har det da også vist sig, at (en enkelt institution undtaget) ingen af de deltagende institutioner havde aktuelle samarbejdsproblemer. Men der viste sig, at flere af interviewpersonerne enten fra nuværende job eller tidligere beskæftigelse havde erfaringer med samarbejdsproblemer og afskedigelsessager. Hertil kommer, at mange af institutionerne på et tidligere tidspunkt havde haft samarbejdsproblemer, der havde krævet en ekstraordinær indsats og i visse tilfælde havde ført til afskedigelse. Problematikken var med andre ord nærværende omend ikke aktuel lige på det tidspunkt, hvor jeg foretog interviewene.

De medvirkende institutioner har hjemme i hhv. Århus og Silkeborg kommuner og fordeler sig således med hensyn til antallet af ansatte og antal børn:³

Silkeborg:

Klokkeblomst – 10 ansatte, 44 børn mellem 3-6 år

Børnehuset – 12 ansatte, 20 børn mellem 0-2 år og 20 børn mellem 3-6 år

Dybkegård – 25 ansatte, 24 børn mellem 0-2 år og 94 børn mellem 3-6 år

Århus:

Vesterbo – 16 ansatte, 44 børn mellem 0-2 år

Dr. Alexandrines Børnehaven – 10 ansatte, 55 børn mellem 3-6 år
Blomsterhaven – 13 ansatte, 17 børn mellem 0-2 år og 30 børn mellem 3-6 år

Bonanza – 13 ansatte, 12 børn mellem 0-2 år og 40 børn mellem 3-6 år

3. Denne opgørelse tæller kun det ordinære personale. Alle institutioner har i varierende omfang også løst ansat personale, som denne opgørelse ikke tæller.

KAPITEL 3

HVAD VED VI OM AFSKEDIGELSESSAGER BLANDT PÆDAGOGER OG PÆDAGOGMEDHJÆLPERE?

Årsagen til, at BUPL, PMF samt Silkeborg og Århus kommuner reagerer på udviklingen i afskedigelser, er som nævnt i indledningen en stigning i antallet af afskedigelsessager på det pædagogiske arbejdsområde. Betragter vi de to fagforeningers registreringer, ser udviklingen således ud:

| | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| BUPL | 770 | 846 | 1007 | 1127 | 1170 | 1181 | 1217 | 1241 | 1239 | 1231 | 1576 |
| PMF | – | – | – | – | – | 962 | 1059 | 1107 | 967 | 872 | 1253 |

Antal afskedigede 1992 til 2002

For begge fagforeninger, som organiserer personale på det pædagogiske arbejdsområde, gælder, at de siden 1997 har oplevet en markant stigning i antallet af afskedigelsessager. Således er der på

BUPL's område fra 1997 til 2002 sket en stigning på 395⁴ sager og på PMF's område 291 sager. Der findes mange forskellige årsager til afskedigelse, og i denne sammenhæng er vi mest interesserede i at kende til de afskedigelser, som er betinget af dårligt psykisk arbejdsmiljø. Når man hos BUPL og PMF registrerer afskedigelsesager, opererer man ikke med en kategori, som specifikt benævnes dårligt psykisk arbejdsmiljø. Inden vi dykker videre ned i disse tal, skal vi se nærmere på de to fagforeningers specifikke registreringer omkring årsagerne til afskedigelser i perioden 1997 til 2002:

4. Når dette tal er højere end tilsvarende tal for PMF, hænger det sammen med, at BUPL organiserer et større antal medlemmer end PMF (I 2002 organiserede BUPL ca. 50.000 og PMF ca. 28.000 medlemmer).

PMF

| Årsag | 97 | | 98 | | 99 | | 00 | | 01 | | 02 | |
|----------------------------------|-----|-------|------|------|------|-------|-----|------|-----|------|------|-------|
| | A | % | A | % | A | % | A | % | A | % | A | % |
| Ukendt | 30 | 3,119 | 15 | 1,42 | 40 | 3,613 | 46 | 4,76 | 75 | 8,6 | 123 | 9,816 |
| Alder | 0 | | 0 | | 0 | | 2 | 0,21 | 0 | 0 | 5 | 0,399 |
| Sygdom ⁵ | 165 | 17,15 | 143 | 13,5 | 90 | 8,13 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Andet | 179 | 18,61 | 276 | 26,1 | 158 | 14,27 | 189 | 19,5 | 132 | 15,1 | 135 | 10,77 |
| Arbejdsmangel | 56 | 5,821 | 103 | 9,73 | 126 | 11,38 | 106 | 11 | 96 | 11 | 182 | 14,53 |
| Arbejdsskade | 1 | 0,104 | 1 | 0,09 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Inst. nedlæggelse | 22 | 2,287 | 13 | 1,23 | 16 | 1,445 | 26 | 2,69 | 11 | 1,26 | 41 | 3,272 |
| Konstitution | 66 | 6,861 | 28 | 2,64 | 4 | 0,361 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Kriminelle handl. | 2 | 0,208 | 8 | 0,76 | 1 | 0,09 | 2 | 0,21 | 1 | 0,11 | 2 | 0,16 |
| Nednormering – Fuld fratræden | 77 | 8,004 | 83 | 7,84 | 163 | 14,72 | 136 | 14,1 | 134 | 15,4 | 228 | 18,2 |
| Nednormering – red. af timer | 151 | 15,7 | 164 | 15,5 | 287 | 25,93 | 207 | 21,4 | 126 | 14,4 | 232 | 18,52 |
| Samarbejds- vanskeligheder | 38 | 3,95 | 40 | 3,78 | 32 | 2,891 | 27 | 2,79 | 22 | 2,52 | 24 | 1,915 |
| Sygdom | 133 | 13,83 | 133 | 12,6 | 147 | 13,28 | 196 | 20,3 | 221 | 25,3 | 246 | 19,63 |
| Udeblivelse | 42 | 4,366 | 52 | 4,91 | 43 | 3,884 | 30 | 3,1 | 54 | 6,19 | 35 | 2,793 |
| Total | 962 | 100 | 1059 | 100 | 1107 | 100 | 967 | 100 | 872 | 100 | 1253 | 100 |

5. Forkortet varsel.

BUPL

| Årsag | 97* | | 98* | | 99 | | 00 | | 01 | | 02 | |
|--|------|----------------|----------------|------|------|------|-----|------|----|------|----|--|
| Antal/Procent | A | A ⁶ | A ⁷ | A | % | A | % | A | % | A | % | |
| 120 sygedagsreglen | 244 | 67 | 203 | 204 | 16,5 | | | | | | | |
| Bortvisning | 38 | 14 | 33 | 38 | 3,1 | 38 | 3 | 40 | 3 | 39 | 2 | |
| Disciplinær | 5 | 0 | 3 | 3 | – | 6 | 0,5 | 9 | 1 | 7 | – | |
| Lønnet praktik | 6 | 5 | 8 | 15 | 1,2 | 18 | 1 | 13 | 1 | 13 | 1 | |
| Nedlæg. af stilling | 144 | 30 | 158 | 231 | 18,7 | 227 | 18 | 221 | 18 | 372 | 24 | |
| Overflytning | 1 | 0 | | | | | | | | | | |
| Prøvetid | 149 | 43 | 113 | 120 | 9,7 | 108 | 9 | 131 | 11 | 100 | 6 | |
| Samarb.vanskeligh. | 136 | 46 | 95 | 114 | 9,2 | 147 | 12 | 101 | 8 | 106 | 7 | |
| Selvopsigelse | 6 | 0 | | | | | | | | | | |
| Støtteforh. ophører | 28 | 12 | | | | | | | | | | |
| Sygdom, ikke | | | | | | | | | | | | |
| forkortet varsel | 265 | 70 | 150 | 267 | 21,6 | 381 | 31 | 395 | 32 | 497 | 32 | |
| Timeforøgelse | 5 | 0 | 1 | 2 | – | 3 | – | 1 | – | 3 | – | |
| Timereduktion | 82 | 8 | 65 | 112 | 9,1 | 95 | 8 | 101 | 8 | 194 | 12 | |
| Advarsel | 19 | 3 | | | | | | | | | | |
| Vikar | 8 | 2 | | | | | | | | | | |
| Bortfald af tillæg | 0 | 0 | | | | | | | | | | |
| Uegnet | 9 | 6 | | | | | | | | | | |
| Ikke-udd. støttepæd. | 4 | 0 | | | | | | | | | | |
| Seniorstilling | 0 | 0 | | | | | | | | | | |
| Fritaget for tjeneste | 1 | 1 | 3 | 4 | – | 9 | 1 | 6 | 1 | 3 | – | |
| Ænd. af arbejdsvilkår/ indplacering | 11 | 6 | 6 | 13 | 1,1 | 14 | 1 | 17 | 1 | 63 | 4 | |
| Tillidsrepræsentant | | 1 | 7 | 23 | 1,9 | 35 | 3 | 25 | 2 | | | |
| Tillidsrepr.– sygdom | | 2 | 24 | 29 | 2,3 | 65 | 5 | 77 | 6 | 78 | 5 | |
| Diverse | 4 | 3 | 11 | 16 | 1,3 | 12 | 1 | 15 | 1 | 14 | 1 | |
| Mgl. kvalifikationer | | | 18 | 18 | 1,5 | 13 | 1 | 23 | 2 | 24 | 2 | |
| Tavshedsbelagte oplysninger | | | | 27 | 2,2 | 62 | 5 | 53 | 4 | 66 | 4 | |
| Total | 1181 | 319 | 898 | 1236 | | 1233 | | 1228 | | 1576 | | |

* Det skal bemærkes, at der ikke er oplyst nogen procentsats for år 1997 og 1998.

6. I perioden indtil 07-04-1998.

7. I perioden 01-04-1998 til 31-12-1998.

Ser vi på den kategori, som begge organisationer benævner samarbejdsvanskeligheder, så kan vi umiddelbart konkludere, at det ikke er denne, som rummer stigningen i afskedigelsessagerne. Faktisk er der her tale om et fald både hos BUPL og PMF. Det ser snarere ud som om, at vi skal fokusere på de forskellige kategorier, der omhandler sygdom. Det er nemlig her, der er sket en stor stigning i antallet af afskedigelser, som ikke har nogen specifik karakter. Med andre ord må vi på baggrund af ovenstående talmateriale forvente, at afskedigelser – som følge af dårligt psykisk arbejdsmiljø og personaleproblemer – primært registreres under kategorien sygdom. Da mange af de personalesager, som ender med afskedigelse, ofte er karakteriseret ved et langt forudgående sygefravær, er dette måske nok den mest oplagte kategorisering. Vi skal imidlertid huske på, at med en sådan kategorisering registreres denne type afskedigelser sammen med afskedigelser som følge af kroniske/uhelbredelige sygdomme, hvorfor vores muligheder for talmæssig dokumentation også forringes.

Hvordan kan man så overhovedet få den idé, at der er en sammenhæng mellem det stigende antal afskedigelsessager og et dårligt psykisk arbejdsmiljø? Talmæssigt er denne sammenhæng vanskelig at dokumentere, men med udgangspunkt i de erfaringer, som organisationernes sagsbehandlere gør sig i forbindelse med deres berøring med afskedigelsessagerne, og fra forskellige undersøgelser⁸ af

-
8. Det drejer sig bl.a. om en undersøgelsen 'Professionslæring i praksis – nyuddannede læreres og pædagogers møde med praksis' fra Danmarks Pædagogiske Universitets Forlag (2003), som viser, at ca. 30% af pædagoger efter to år i beskæftigelse som pædagog ønsker at skifte til en anden branche, og at 10% ønsker ledighed frem for job. Arbejdsløshedskassernes samvirke har i 2003 foretaget en undersøgelse af årsagerne til arbejdsløshed, hvor man bl.a. konkluderer, at knap 20% af de ledige ungdomspædagoger og ca. 24% af de ledige socialpædagoger selv har opsagt deres job. AMI og CASA udførte i 2002 for FTF en undersøgelse af FTF-ansattes psykiske arbejdsmiljø. Undersøgelsen omfattede 1.404 personer heraf 229 organiseret i BUPL. Nogle af resultaterne af undersøgelsen var, at: 34% af BUPL's medlemmer angiver at være plaget af negativ stress, 15% af BUPL's medlemmer angiver, at de ugentligt eller dagligt føler sig følelsesmæssigt udmattet, at

det psykiske arbejdsmiljø på det pædagogiske arbejdsområde, har vi grund til at tro, at der igennem en længere årrække er sket en stigning i antallet af pædagoger og pædagogmedhjælpere, som oplever, at det psykiske arbejdsmiljø er blevet dårligere.

Årsagerne til et forringet psykisk arbejdsmiljø kan af gode grunde være mange. Hele institutionsområdet har oplevet en forringelse af personalenormeringer, således konkluderer BUPL ud fra egne beregninger, at der i 2002 er 8.000 færre pædagoger og pædagogmedhjælpere ansat, hvis man sammenligner med året 1990. Det vil med andre ord sige, at der er knap 70.000 flere indskrevne børn i 2002 sammenlignet med 1990 (se www.bupl.dk). Det er naturligvis nogle forandringer, som kan mærkes i de enkelte institutioner, og som har givet pædagoger og pædagogmedhjælpere mere at lave. I samme periode er der i hele den offentlige sektor også sket en betydelig decentralisering, som de enkelte institutioner i særlig grad har mærket til, når det drejer sig om at varetage administrative opgaver. I 1992 blev det ved lov vedtaget, at alle daginstitutioner skulle have forældrebestyrelser, hvorved forældrenes indflydelse og krav forøgedes en hel del.

Hvorfor så fokusere på samarbejde? For organisationerne blev det stigende antal afskedigelsessager igennem 1990'erne kilde til stadig stigende bekymring. Man oplevede sig som utilstrækkelig, fordi organisationerne ofte først kom ind i billedet, når sagerne ude på de enkelte institutioner havde udviklet sig så vidt, at der ikke var nogen vej tilbage. Med andre ord så ønskede BUPL og PMF at tage del i disse problemstillinger, inden de havde udviklet sig i en uafvendelig retning. Organisationerne gjorde sig i den forbindelse flere erfaringer. For det første, at afskedigelsessager alt for ofte blev betragtet som individuelle sager og ikke som nogle, der kunne være afledt af den måde, arbejdspladsen fungerede på. For det andet, at afskedigelserne sagsbehandles lokalt i organisationerne, mens registreringen foregår centralt. Og endelig for det tredje, at det var meget svært at intervenere i samarbejdsspørgsmål og arbejds-

hver 5. har observeret mobning på arbejdspladsen indenfor de sidste 6 måneder, og at 25% af BUPL's medlemmer tænker ofte eller af og til på at sige deres job op.

miljøspørgsmål, når disse først var under udvikling. På denne baggrund blev der fra BUPL og PMF's side rettet fokus mod forebyggelse, fastholdelse og integration, og indsatser i forhold til førnævnte forhold blev iværksat. Disse begreber blev koblet sammen med mere generelle bestræbelser for at gøre arbejdsmarkedet herunder det pædagogiske mere rummeligt. Det er ud af disse bestræbelser, at bl.a. 'Projekt Rummelighed og Mangfoldighed' er vokset.

Projektet skal således både ses i lyset af nogle specifikke problemer på det pædagogiske arbejdsområde og af nogle mere generelle tendenser i retning af at gøre arbejdsmarkedet mere rummeligt. Det er derfor vigtigt at huske på, at 'Projekt Rummelighed og Mangfoldighed' ikke isoleret kan imødekomme de problemer, som er årsagen til det stigende antal afskedigelsessager. Projektet er ment som et forebyggende projekt, der sigter på at give pædagoger og pædagogmedhjælpere gode forudsætninger for på en positiv måde at håndtere internt samarbejde under de betingelser, som eksisterer omkring institutionerne på nuværende tidspunkt. Dermed ikke sagt, at betingelserne ikke er utilfredsstillende og på mange punkter direkte truende for et godt psykisk arbejdsmiljø, men blot at det er vigtigt at anlægge flere forskellige strategier, hvis det psykiske arbejdsmiljø skal forbedres.

KAPITEL 4

ET OMRIDS AF HVERDAGEN I DE 7 INSTITUTIONER

Rammer og forudsætninger

De 7 institutioner er vidt forskellige. Nogle har fysiske rammer, som er nye, og hvor man i den fysiske udformning har taget højde for pædagogiske aktiviteter og principper, nogle er af ældre dato, nedslidte og små. Nogle har udenomsarealer på størrelse med op til flere fodboldbaner, mens andre har udenomsarealer svarende til to parcelhusgrunde. Nogle har få børn og få ansatte, mens andre har mange børn og mange ansatte. Nogle rekrutterer deres børn fra såkaldt socialt belastede områder, mens andre primært har børn, som kommer fra socialt velfungerende familier. På nogle af institutionerne er aktiviteter lagt i meget faste rammer, mens de på andre tilrettelægges mere tilfældigt. Fælles for alle 7 institutioner er imidlertid et relativt fast dagsprogram med hensyn til måltider. Der serveres morgenmad for de børn, som kommer først, dvs. fra institutionen åbner 6.30 eller 7.00 til ca. kl. 8.00, og ca. klokken 11.30 spiser børnene frokost, og så er der frugt ved 14.00-tiden. I de institutioner, som også omfatter en vuggestue, er der et ekstra måltid om formiddagen. Institutionerne lukker kl. 17.00 eller 17.30.

Aktiviteter og tid

Daglige rytmer, forudsigelighed og genkendelighed er således nøgleord for den grundliggende struktur i hverdagen. Ofte er dagene struktureret omkring måltiderne. Nogle institutioner er meget opsatte på, at aktiviteter ud af huset skal virke som modvægt til disse relativt uforanderlige dagsrytmer, nogle er af den opfattelse, at de øvrige aktiviteter skal være tilrettelagt, så de gentager sig, f.eks. på samme ugedag, mens andre mere og mere går i retning af en bevidst prioritering af nære aktiviteter, som kan udføres på stedet, og som ikke kræver særlig megen planlægning. Den sidste type institution tager udgangspunkt i, at børn i dag deltager i så mange aktiviteter i institutionerne og ikke mindst sammen med deres forældre, at de har bedst af en rolig hverdag uden særlig mange 'ud-af-huset-aktiviteter'. Dette dilemma kan man med et begrebspar lånt af Alfred Schutz forstå som et dilemma mellem såkaldt ydre tid og indre tid. Den ydre tid kan kvantificeres. Det er den tid, som vi måler med uret og benævner klokke-tiden. Heroverfor er den indre tid kvalitativ og beskrives som en fortløbende strøm af indre tilstande af oplevelser og begivenheder, der ikke forløber i tiden, men som *er* tiden (Schutz 1970:60). Hvis vi anvender denne distinktion på de institutioner, som er med i undersøgelsen, så viser der sig et varieret billede. Grundlæggende kan man sige, at alle institutioner er struktureret af såvel ydre som indre tid. På den ene side forløber mange af de dagligt tilbagevendende aktiviteter, så som måltider, på faste klokkeslæt, på den anden side forsøger alle institutioner at give plads til børnenes leg, der netop er indbegrebet af at forløbe som en indre strøm af oplevelser og begivenheder, der *er* tiden. De efterfølgende opdelinger skal således ses som forskelle i vægtninger af tidsstruktureringer og ikke som konsekvent styret af indre eller ydre tid.

Nogle institutioner oplever, at børn og deres familier lever et tidspresset liv, og opfatter det som en struktur omkring det pædagogiske arbejde, som man må tage højde for og indrette sig efter på linie med andre strukturer så som personalenormeringer, fysiske rammer mv. De er meget bevidste om denne forskel i måden at

strukturere tid på⁹ og ser det som et problem, hvis for mange aktiviteter er for stramt struktureret af ydre tid. Det gør de, fordi de for det første mener, at en overdreven vægt på ydre tid nemt kan føre til en situation, hvor man mere eller mindre upåagtet sætter lighedstegn mellem graden af aktiviteter og kvaliteten i det pædagogiske arbejde. Og for det andet, at man som institution mere eller mindre upåagtet kommer til at medvirke til en situation, hvor børn i stigende omfang (og ofte i al velmenthed) udsættes for et tidspres, som er ugunstigt i forhold til at give børn tid og plads til at lære gennem leg. Bliver tidspreset for udtalt, er der fare for, at det sker på bekostning af det faglige indhold i hverdagen og dermed også på bekostning af personalets arbejdsglæde og børnenes velbefindende:

Jeg har da ikke bare taget den her uddannelse for at rende rundt og passe børn. Der skal være noget fagligt i det, vi skal have tid til fordybelse omkring et eller andet emne eller projekt. Vi har ofte for lidt tid til det faglige. Det mærker vi også ofte på børnene, som bliver sådan 'se-mig-hør-mig' agtige, hvis tiden er for knap'. (Institution B)

Når institutionerne upåagtet kan komme til at undergrave vilkårene for at lære gennem leg, så hænger det sammen med en oplevelse af, at mange børn sammen med deres forældre er vant til et højt aktivitetsniveau, både i hverdagen og når det drejer sig om at komme ud på tur og besøge museer, teatre, forlystelser mv. Således siger en nøgleperson:

Mange forældre har den der med, at der helst skal ske utrolig meget. Vi taler meget sammen om [internt i personalegruppen], at vi må vægte processen og ikke så meget det at vise et produkt på aktivitets-tavlen. Altså det handler også om vores egen måde at præsentere aktiviteterne på. Altså det lyder fint at sige, at vi har været i teatret, men det kan faktisk lyde lige så godt at fortælle om, at man har lavet en borg

9. Der er ikke nogen i interviewundersøgelsen, som direkte anvender termerne ydre og indre tid, men deres overvejelser om f.eks. proces vs. produkt i forhold til aktiviteter afspejler en vis opmærksomhed omkring forskellige måder at strukturere tiden på.

ude i sandkassen ude på legepladsen, og at man har siddet 1/2 time og bare lavet den helt store opstilling. Det er lige så vigtigt, at de nære hverdagsaktiviteter kommer til at lyde godt, som det er at koncentrere os om, hvad der ser godt ud på et papir. (Institution A)

Institutioner med disse oplevelser fokuserer ofte mere på at have årstidsbestemte aktiviteter for eksempel i form af temauger. Aktiviteterne hænger således sammen med årets højtider: jul, påske, sankt-hans, høst, halloween osv.

Andre institutioner oplever ikke tidspres som et problem og har følgelig et stærkere fokus på ud-af-huset-aktiviteter og i det hele taget på aktiviteter, som gentager sig i en fast rytme. Således har man her ugentlige aktiviteter så som rytmik, skovtur mv. og begrundet dette med, at det i det pædagogiske arbejde er meget vigtigt at operere med gentagelser og forudsigelighed.

Nu kan man spørge sig selv, hvorfor institutionerne har forskellige oplevelser på dette punkt. En af forklaringerne herpå skal med stor sandsynlighed findes i de vidt forskellige geografiske områder, som disse institutioner rekrutterer deres børn fra. Der er i hvert fald noget, som tyder på, at problemer omkring børns tidspresede hverdag opleves stærkest i nogle af de institutioner, som beskriver deres rekrutteringsgrundlag som velstillede og veluddannede middelklassefamilier. Jeg har ikke foretaget nogle systematiske analyser, der kan be- eller afkræfte denne sammenhæng, men blot iagttaget denne sammenhæng i de interviewedes egne udsagn. Man kunne også forestille sig, at der eksisterede andre pædagogiske indstillinger og tilgange, hvor aktiviteter (såvel dem der foregår ud af huset, som dem der foregår på den enkelte institution) bevidst prioriteres højt, ligesom man kunne forestilles en situation, hvor man som personalegruppe ikke har følt anledning til at forandre så grundlæggende ved hverdagens aktivitetsmønstre.

Organisatorisk hverdagspraksis

Ligesom der findes relativt faste strukturer omkring arbejdet med børnene, så eksisterer der også nogle organisatoriske rytmer og rutiner. Alle institutioner har med faste intervaller personalemøder ca.

en gang om måneden, hertil kommer stuemøder, som på de fleste institutioner holdes en gang om ugen. På to af institutionerne har man herudover tradition for at samles hver morgen, når alle er mødt ved 8-9 tiden, for at få overblik over dagen.

På personalemøder planlægges institutionens overordnede aktiviteter, ligesom det er her, mange informationer kommunikeres ud til hele personalegruppen. Mange institutioner bruger også løbende at videregive informationer, som tilgår institutionen ved f.eks. stuemøder eller andre møder, ligesom det er almindeligt at have en såkaldt postmappe, hvor alle informationer er frit tilgængelige for alle. Ingen af dem, som jeg har interviewet, har følt sig dårligt informeret eller begrænset i forhold til viden om institutionens liv. Derimod har mange fortalt, at de føler sig overinformerede og derfor nogle gange bevidst fravælger informationer, fordi de ikke føler, de kan rumme mere.

Når jeg har spurgt til ansvars- og kompetencefordeling, så har alle svaret, at de oplever, at det er klart og tydeligt, hvem der har ansvar og kompetence i forskellige spørgsmål. Alle personalegrupper føler sig medbestemmende og oplever at blive inddraget i beslutningsprocessen, samtidig med at de oplever at have en ledelse, som tager ansvar og træder i karakter, hvis det er nødvendigt. En informant udtrykker sig således om ansvars- og kompetencefordeling:

Spørgsmålet om ansvar og kompetence handler mere om at sikre, at tingene bliver gjort, end det handler om, at vi som personale skal vide, at nogle bestemmer mere end andre. (Institution B)

På nogle institutioner har man brugt jobbeskrivelser som en anledning til skriftligt at få nedfældet ansvars- og kompetencefordelingen, mens man på andre belaver sig på uskrevne traditioner og vaner. Grænserne mellem pædagoger og pædagogmedhjælpere er flydende, således er der i praksis ikke stor forskel på, hvad pædagogerne og pædagogmedhjælpere laver og har ansvar for. Dog med undtagelse af faglige vurderinger af børn med særlige behov/problemer, som ifølge loven skal foretages af pædagogisk uddannet personale. Grænserne mellem, hvilke grupper der foretager sig

hvad, er mere knyttet til, om der er tale om fast eller løst ansat personale. Det løst ansatte personale kan sagtens komme med forslag til aktiviteter, det er, hvad enten der er tale om planlagte, spontane, ud-af-huset- eller på-stedet-aktiviteter, men de får f.eks. ikke lov til at tage på tur med børnene alene, ligesom de ikke inddrages, når det gælder indkøb af materialer og legetøj.

KAPITEL 5

HVILKE FORHOLD GIVER DÅRLIGT PSYKISK ARBEJDSMILJØ?

Om personalesamarbejde og håndtering af omverdenens forventninger

Du skal åbne scenen hver dag

Ovenstående overskrift, som jeg også har valgt som overskrift for hele denne undersøgelse, er et citat fra interviewmaterialet. Når jeg har valgt at trække netop denne vending så tydeligt frem i lyset, hænger det sammen med, at den i fortættet form udtrykker en oplevelse omkring det at være pædagog, som går på tværs i hele interviewmaterialet. Det drejer sig om oplevelsen af, at arbejdet med børnene kræver, at man hver dag skal være oplagt følelsesmæssigt og fagligt, så man på den ene side er sensitiv i forhold primært til børnene, men også deres forældre, og på den anden side at kunne tænke over hverdagens erfaringer i lyset af deres professionelle viden om pædagogik. En informant beskriver den situation således:

Ja, på den ene side står vi og er åbne og sensitive og derfor også sårbare, og på den anden side står forældre og børn, som jo også kan være sårbare. Feks. kan man ofte opleve at stå i situationer, hvor der er noget, som man skal tale med forældre om, og som man ved rammer dem lige

der, hvor det gør mest ondt. Det er situationer, som kræver meget af en på sådan et lidt udefinerbart plan, fordi disse situationer rummer så utrolig mange ting og kræver afvejninger, som tager højde for så mange forhold. Har man så selv sovet dårligt om natten eller haft noget andet, der er gået bare lidt skævt, så kan det knibe med at tackle alle disse situationer. (Institution A)

Personalet skal både tage højde for det enkelte barn og for den større gruppe, som dette er en del af. Når man på den måde i sit arbejde er sensitiv, så eksisterer man under nogle vilkår, der er omskiftelige og til en vis grad uforudsigelige. Det gør man, fordi man skaber rum for, at såvel børn som voksne kan være i forskelligt humør fra dag til dag, ligesom de kan have haft såvel gode som dårlige oplevelser i hjemmet, der kan have betydning for, hvordan dagen i børnehaven kan og skal forløbe. Det forhold, at udfoldelsesmuligheder er stærkt afhængig af forhold som vejr og årstider, er en anden faktor i forhold til at opleve jobbet som relativt uforudsigeligt. Arbejdet med børn kan kun formaliseres i et ringe omfang, hvad der betyder, at man for at håndtere arbejdssituationen er nødt til at mestre mange spontane situationer. En informant udtrykker det således:

Politifolk og sygeplejesker hviler i systemer, mens pædagoger må være til stede og løse de fleste problemer med deres personlighed. Indenfor disse fagområder eksisterer der nogle hierarkier. Der er nogle systemer, som man retter sig efter. Der er meget opdeltede arbejdsfunktioner, f.eks. ved man præcis, hvad man skal, hvis man er sygeplejerske. Man har en helt fast plads i hierarkiet, og det gælder også i politiet. Der er systemer, som styrker dig, så du ikke kommer derud, hvor du skal bruge din personlighed hele tiden. Det er det, du gør her. Du skal hele tiden gå ind og reflektere på dig selv i forhold til andre, og det er altså krævende. Det er spændende, men det er også krævende. Det er ligesom at være på teatret, altså du skal åbne scenen hver dag, og der skal du bare være fuldt og helt. Når du er på, så er du altså bare på. (Institution D)

Dette dilemma opleves både som et pres og som en vigtig værdi i jobbet. Det opleves på den ene side som spændende og livgivende at skulle være indlevende og sensitiv i dagligdagen, og på den anden

side er det netop også den høje grad af indlevelse og sensitivitet, som gør, at det er hårdt og krævende at være pædagog. Logikken synes at være, at man følelsesmæssigt giver meget af sig selv i arbejdet med børnene med det resultat, at man fra tid til anden har for lidt tålmodighed til sine kolleger. Man oplever en meget krævende, men nødvendig balance mellem en pædagogisk praksis, der kræver høj grad af følelsesmæssig indlevelse, og en intellektuel refleksion over såvel arbejdet med børn som samarbejdet med kolleger. En informant udtrykker dette dilemma således:

Det er umuligt at holde følelser ude af den her type arbejde. Altså du bruger dig selv meget og kan ikke undlade det og det går der nogen gange kludder i. Og jeg tror, det er godt nok og nødvendigt, at der er kludder i det. Altså når nogle [kolleger] får sagt noget til mig på en forkert måde, så går det i maven. Det er svært at holde det oppe i hovedet, det må vi hele tiden arbejde med. Hvis ikke der gik grus i maskineriet engang imellem, så ville vi jo allesammen gå rundt og opføre os som robotter, der bare var mekaniske overfor børnene, og det ville da være utrolig synd for dem. På den måde er de konflikter og de problemer, som kan opstå, ikke bare til skade. De er også et udtryk for, at vi faktisk lever os ind i vores arbejde med børnene. Hvis vi har nogle ordentlige redskaber til at løse problemer og konflikter med, kan vi undgå, at disse ikke kører for langt ud. Hvis ikke der kunne opstå problemer og konflikter, når mennesker er sammen, ville det jo være utrolig kedeligt, trist og koldt. Og sådan er det ikke her. (Institution A)

At arbejde tæt på hinanden i det daglige

Nogett andet, som informanterne peger på som en faktor, der kan være med til at give et dårligt arbejdsmiljø, er det forhold, at stort set alt det pædagogiske arbejde foretages i det offentlige rum, hvor kolleger og andre, som kommer og går i en daginstitution, konstant er tæt på. Der eksisterer stort set ikke mulighed for at trække sig tilbage fra det offentlige rum og foretage en del af sit arbejde i enerum. En informant siger:

I dette job kan man jo ikke skjule sig. Man blotlægger jo alle sine handlinger overfor andre. Og det er godt nok, men det er da også hårdt. (Institution A)

Den meget åbne arbejdssituation opleves som anstrengende af forskellige årsager. Nogle mener, at kollegers konstante tilstedeværelse kan udvikle en uheldig form for social kontrol, hvor den enkelte pædagogs frihed indskrænkes så meget, at lysten og modet til at afprøve nye ting, som ikke ligger indenfor institutionens tradition, forsvinder. Andre oplever, at det tætte kollegiale fællesskab skaber en meget hård intern konkurrence, hvor de ansatte hævder sig overfor hinanden i forsøget på at vise sig som dygtige, dynamiske pædagoger med mange gode idéer, visioner osv. Når personalet føler sig presset eller stresset, går det ofte ud over kolleger, og det er især kolleger, der i forvejen opfattes som svage, uoplagte, ikke-ansvarlige osv. Tolerance og indlevelse mindskes:

Når vi føler os for pressede, sker det lettere, at vi sætter hinanden i bås. Altså, vi ser ikke på de gode sider, som den eller de pågældende kolleger også har. Og det ville jo være hårdt for alle mennesker, hvis de kun blev opfattet ud fra alle de dårlige sider. På den måde kan et negativt forløb nemt tage fart og udarte sig til både sygdom og afskedigelse. (Institution E)

Krav til reflektiv pædagogisk udvikling

Mange informanter oplever, at det pædagogiske område i disse år nærmest oversvømmes af undersøgelser, debatbøger og anden faglitteratur, som beskæftiger sig med problemstillinger omkring børn, pædagogik, institutionsliv mv. Det er en udvikling, som de fleste er positive overfor, og som de forbinder med en stigende opmærksomhed og interesse for børns liv og opvækstbetingelser. Det er imidlertid også en udvikling, som stiller stigende krav til pædagoger om at følge med og om at sortere, skelne og reflektere de mange forskellige budskaber fra hinanden. Denne udvikling forplanter sig i samfundet og bliver hurtigt til forventninger fra forældre, arbejdsgivere og andre i institutionernes omverdenen med interesse og

engagement i børns udvikling. For at følge med i den udvikling er det nødvendigt med efteruddannelse, hvilket er meget efterspurgt blandt personalet i de enkelte institutioner. Det opleves som spændende og nødvendigt at være på højde med udviklingen af nye pædagogiske teorier, undersøgelser på det pædagogiske felt og debatter omkring børns udvikling, men også som en tung byrde som institutionerne må løfte. Institutionerne oplever kun i ringe grad at blive kompenseret i form af vikartimer, når nogle i personalegruppen deltager i efteruddannelse. Det vil sige, at det er det øvrige personale, som må klare alle arbejdsopgaver, når nogle er væk på kursus og efteruddannelse, og det slider på en personalegruppe. På den måde kan et ønske om faglig udvikling og engagement indirekte være årsag til et forringet psykisk arbejdsmiljø, fordi det kræver en stor ekstrainsats af kolleger, når nogle deltager i efteruddannelse.

Den eksplosive vækst i viden og interesse for børn og pædagogik er sket samtidig med, at opfattelsen af børn er gået i en mere individuel retning. Det vil sige, kravet om at se på det enkelte barn, dets behov, interesser, ressourcer mv. opleves som stærkt stigende. Mange informanter mener, at det for bare få år siden var mere almindeligt at opfatte og forstå børn som en del af en gruppe eller en større social sammenhæng, som havde meget stor betydning, når man skulle tilrettelægge den pædagogiske linie for en given institution. Nu lægges der større vægt på det enkelte barn og på individuel omsorg, respekt og indlevelse. For de ansatte i institutionerne kræver det individuelle fokus stor indlevelse og stort tidsforbrug, nogle gange med den konsekvens, at man nemmere føler sig udrændt og brugt. Det opleves som en vanskelig opgave at bevare det individuelle fokus på børnene i dagligdagen, hvis denne på nogen måder bliver presset af forskellige arbejdsopgaver, særligt vanskelige situationer mv.

Omverdenen under forandring – forældre, arbejdsgivere og det øvrige samfund

Mange informanter peger på, at deres overskud i forhold til såvel børn som kolleger også er meget følsom i forhold til de krav, som både forældre, børn, arbejdsgivere og det øvrige samfund stiller til

dem. Disse krav kan være direkte formulerede krav og forventninger, ligesom de kan have en mere indirekte karakter, der er afledt af den måde, hvorpå familier, kommuner og samfundet i øvrigt fungerer i netop disse år eller i netop det område, de enkelte institutioner rekrutterer sine børn fra. De udefra kommende krav, hvoraf vi allerede har berørt nogle, opleves ikke nødvendigvis i sig selv som dårlige eller negative, men ofte som nogle krav, der kræver mange flere ressourcer end dem, man fra det offentliges side har valgt at begunstige daginstitutioner med på nuværende tidspunkt. Når ressourcerne ikke står mål med forventningerne til institutionerne, opstår der nemt frustrationer i personalegruppen, og dermed kan vejen være banet til et dårligt psykisk arbejdsmiljø.

Udover at forældre, kommuner og andre i omverdenen stiller stadig større krav til institutionerne om at følge med i ny viden på det pædagogiske felt, hvor fokus i stigende omfang er rettet mod det enkelte barns behov, ressourcer, interesser mv., oplever personalet i institutionerne også andre former for forventninger. Nogle af de interviewede personalegrupper oplever således, at der i omverdenen er kommet en stadig stigende forventning om, at børn skal lære noget konkret og håndfast i deres daginstitution. Denne forventning er ofte formuleret på en måde, hvor det at lære ikke er forbundet med det at lege. Læring er altså noget andet end leg. Når læring ikke opfattes som noget, der sker gennem børns leg, stilles der indirekte et krav om, at der skal ske en form for undervisning, som minder om den der foretages i skolen (på børnehaveklasse- eller 1. klasseniveau). Personalet føler sig fra tid til anden presset af den type krav, specielt fordi de indirekte også stiller spørgsmålstejn ved et meget grundlæggende princip i de fleste institutioner, nemlig at læring og leg er to uadskillelige sider af samme sag og dermed ved en stor del af fundamentet for den pædagogiske linie i daginstitutionerne. En informant siger: 'Alle børn skal være en succes og er på den måde et projekt for forældrene' (Institution B).

Flere institutioner peger også på, at forældrene i stigende omfang forventer, at personalet giver gode råd og sparrer med forældrene, hvis de oplever problemer med deres barn, når det er hjemme, f.eks. med hensyn til søvn og sengetider, læsevaner, måltider, bad, påklædning og andre situationer, der traditionelt har været opfattet

som tilhørende privatsfæren. Personalet oplever, at det kan være meget vanskeligt at give gode råd i disse situationer, fordi de ikke indgående kender de enkelte familiers liv med hensyn til vaner, roller, normer og værdier. Flere institutioner oplever også, at forældre i stigende omfang opfatter deres børns daginstitution som en slags forretning, hvor man kan forlange det, man ønsker og føler behov for, uden hensyntagen til, at der er tale om en institution, hvor krav, forventninger og ønsker fra én families side kun kan opfyldes på bekostning af de øvrige børn og familier. Disse krav eller forventninger kan i mange tilfælde have så detaljeret en karakter, at personalet ser sig ude af stand til at imødekomme disse. En informant siger:

Jeg plejer at sige, at før 1995 måtte alle børn i vuggestuen og børnehaven sove til de vågnede, og efter 1995 skal 11 ud af 12 børn vækkes, fordi deres forældre mener, at de ikke kan sove om aftenen. Før kunne børn altså godt falde i søvn mellem 19.00 og 20.00 om aftenen, selv om de havde sovet til middag, indtil de vågnede. (Institution C)

Det opleves ikke som et problem i sig selv, at forældrene stiller krav til deres børns hverdag, men disse kan blive så detaljerede, at personalet føler sig magtesløse. En informant siger således:

En overgang havde vi en situation, hvor én ikke måtte sove om formiddagen, en *skulle* sove kl. 9.00, én måtte ikke spise før senere, og en anden skulle tidligere. Og en forælder stod i døren og trak barnet i flyverdragt, når det blev afleveret, fordi det barn altså skulle sove lige nu osv., osv. Til sidst blev det for meget, og alle de ønsker passede slet ikke ind i nogen form for fælles rytme. Man skal kunne sige fra, og vi skal være gode til at melde vores forventninger ud på samme måde, som forældrene gør. (Institution E)

Administrative forpligtelser

Fælles for alle de interviewede personalegrupper er bekymringen omkring det, de oplever som en eksplosiv forventning/krav om at udføre administrativt arbejde. Alle institutioner oplever det admi-

nistrative arbejde som en stor og stigende byrde. Der kan være tale om forskellige typer af planer, som skal implementeres, høringsvar, udarbejdelse af forskellige typer vurderinger, ansvar for opgraderinger af forskellig art, medarbejdersamtaler, udarbejdelse af virksomhedsplaner, videregivelse af diverse informationer, tilbud mv. Dels er dette administrative arbejde tidskrævende at udføre, dels er det ressourcekrævende at skulle sortere og prioritere de mange informationer, som konstant tilgår institutionerne. Ledelserne i de enkelte institutioner føler sig ofte stillet i et dilemma omkring mange af disse administrative opgaver, fordi de på den ene side gerne vil være åbne og informere alle medarbejdere om de tiltag og tilbud, som angår institutionen. På den anden side oplever de, at mængden af konkrete opgaver og udefra kommende information er så massiv, at det ikke lader sig gøre. Personalet er på deres side også træt af, hvad de oplever som en eksplosiv strøm af informationer, administrative opgaver og tilbud og siger:

Vi skal selvfølgelig ikke bare kæmpe imod det, men kæmpe med det på en ordentlig måde, som sikrer, at vi holder fokus på, at vores primære opgave er, at de børn, vi har i institutionen, skal have et godt børneliv og ikke opleve, at det hele bliver for presset. (Institution A)

Personalet synes ikke, at åbenhed og indsigt samt adgang til informationer er noget problem, men snarere at få disse sorteret på en måde, så de kan følge med i de mest nødvendige sager og samtidig bevare mest mulig tid til arbejdet med børnene. Når der går for megen tid med administrative opgaver, mindskes tiden til børnene, og det mærkes nemt som en negativ nedadgående spiral for personalets overskud til hinanden.

Om betydningen af at kende hinanden

De fleste personalegrupper, jeg har interviewet, peger på, at et godt personalesamarbejde hænger tæt sammen med, at personalegruppen har et godt kendskab til hinanden såvel professionelt som personligt. En informant siger:

Vi handler jo som individer hele tiden, men samtidig, når vi skal fungere som teams, bliver vi også nødt til at kende hinandens forudsætninger og vide, hvorfor det nu er, at vi handler sådan og sådan. Den eneste måde, vi kan finde ud af hinandens forudsætninger, er, hvis vi giver os tid til at sætte os ned og få snakket om ting som: "Hvor er det nu, du kommer fra?" – "Hvorfor handler du, som du gør?" osv. Det giver mig en forståelse, som gør, at jeg ikke bliver forvirret over, at f.eks. Ruth gør, som hun gør. På den måde kan jeg måske undgå, at der er nogle banaliteter, som sætter sig i min mave. På den måde er det vigtigt, at kommunikation mellem personalet bliver sat på dagsordenen. Ofte handler vores møder om praktiske ting. De handler om planlægning af børnegruppen og planlægning af ditten og datten. Det, man måske glemmer at få snakket om, det er, hvordan man fungerer sammen, og hvad der tænder mig og hvorfor, og om hvad min baggrund for at gøre sådan og sådan lige er. (Institution A)

Der er mange situationer – af og til også vanskelige – hvor personalet må handle spontant overfor børnene, og der er det vigtigt, at personalet kender hinanden og hinandens baggrund, så disse konflikter ikke overføres til de voksne og bliver til kollegiale konflikter. Der er også flere institutioner, som peger på, at et bedre kendskab til hinanden, virker befordrende for lysten og modet til at tage initiativer og turde dumme sig overfor hinanden, hvilket igen virker gunstigt i forhold til at skabe mere sjov, liv og spontanitet i det daglige.

Et ringe kendskab til hinanden som fag- og privatpersoner i personalegrupperne beskrives også som et forhold, der kan betyde, at omgangsformerne bliver præget af sladder, brok og negative vibrationer.

Fravær

Flere af de interviewede personalegrupper nævner fravær, hvad enten dette er begrundet i sygdom eller andre aktiviteter, som en kilde til irritation, frustration og i værste fald dårligt samarbejde. Der er to forhold, som informanterne kredser om, når det gælder fravær. For det første er der omfanget af den konkrete arbejdsbyrde i forbin-

delse med personalefravær, og for det andet er der oplevelsen af mistænkeliggørelse og mistro især i forbindelse med sygefravær. Med hensyn til arbejdsbyrden er der flere, som peger på, at personalefravær lægger et pres på de tilbageværende, som er vanskeligt at bære, og som kan have negative virkninger for samarbejdet. En informant siger:

Hvis man føler sig presset, kan det måske lige gå, hvis der er en, som er fraværende, men hvis mange er syge, på orlov eller af en eller anden grund kører i nedsat tempo, kan det meget nemt gå galt mellem personalet. (Institution B)

Hvad der imidlertid fremhæves mindst lige så kraftigt, er vigtigheden af, at det er legat at være fraværende. Selvom alle ansatte på det formelle plan har ret til fravær, hvis dette er lovligt begrundet, kan der i nogle institutioner godt herske en uformel stemning omkring fravær, der betyder, at de, som er fraværende, mistænkes for pjæk. Flere personalegrupper fremhæver, at opfattelsen af fravær er en meget vigtig brik i et godt samarbejde. En enkelt institution har haft rigtig gode erfaringer med at lade personalet arbejde systematisk med fravær i form af at lade dem diskutere emnet ved forskellige møder. Personalet blev gennem denne proces bl.a. enige om, at ingen (heller ikke på det uformelle plan) måtte stille spørgsmålstejn ved, om en sygemelding var korrekt eller ej. Hvis en i personalegruppen meldte sig syg, så var vedkommende syg, uanset om andre i gruppen mente, at vedkommende havde en lav smertetærskel eller af anden grund ikke burde være fraværende. Efter denne proces og disse vedtagelser fik personalet det meget bedre med sygdom – hvad enten det var deres egen eller kollegers – og sygefraværet faldt ifølge lederen efterfølgende synligt. En del af problematikken omkring sygefravær handler ifølge nogle informanter også om at forstå og acceptere, at personalet befinder sig i forskellige livsfaser såvel socialt, menneskeligt som helbredsmæssigt. Når man er forældre til små børn, må arbejdspladsen kalkulere med et vist sygefravær som følge heraf, og når det gælder de ældre medarbejdere, er de ofte syge gennem en længere periode, hvis man sammenligner med de yngre medarbejdere. En informant siger herom:

Jeg kan da mærke det på mig selv, at jeg bliver oftere syg, og det varer længere, og det kan jeg da også se hos andre medarbejdere i 50-års alderen. Vi har ikke længere den samme modstandskraft og den samme fysik. Sådan er det, og det må man altså leve med som et faktum på linie med, at småbørnsforældre har barnets første sygedag. (Institution C)

Ledelse

Enkelte informanter peger på, at det er meget vigtigt, at den enkelte institution oplever at have en ledelse, som er synlig overfor personalet, samtidig med at den magter at honorere de stadigt stigende krav om at kunne håndtere de administrative opgaver. Hvis ikke ledelsen er i stand til at rumme begge dele, bliver den frustreret over sin egen inkompetence og vender sig indad med det resultat, at den mangler overskud og forbindelse til sit eget personale. Nogle af disse problemer skyldes, at ledelserne ofte tilhører en generation, som har svært ved at tackle og honorere de mange nye krav, som igennem en længere årrække er blevet stillet til det pædagogiske arbejdsområde administrativt, pædagogisk, samarbejdsomt og personaleomt.

Det er for personalet vigtigt, at ledelsen er synlig og har en god og åben kontakt med personalet. Hvis ikke det er tilfældet, opstår der nemt skyggeledelser, der videre giver gode vækstbetingelser for sladder og mytedannelser, og således skabes der nemt en potent nedadgående, negativ spiral. En institution, som for nogle år siden havde samarbejdsproblemet tæt inde på livet og i den forbindelse måtte afskedige en medarbejder, siger, at de først kom rigtig igennem krisen, da man fik has på den megen sladder og de mange rygter, som cirkulerede i institutionen. I en periode var sladder og løse rygter så stor en del af omgangen med hinanden, at ingen længere havde noget overblik over, hvem der var ophavsmand til hvilke rygter. Denne kultur har ledelse og personale i fællesskab fået ændret, bl.a. fordi ledelsen aktivt gik ind i processen og åbnede op i forhold til personalet og de samarbejdsproblemer, som eksisterede på det tidspunkt.

KAPITEL 6

HVORDAN HAR 'PROJEKT RUMMELIGHED OG MANGFOLDIGHED' PÅVIRKET DET PSYKISKE ARBEJDSMILJØ?

Match og mismatch

Når man ser på de forhold, institutionerne oplever som forhold, der kan være med til at skabe et dårligt psykisk arbejdsmiljø, og sammenholder dem med de kompetencer og erfaringer, institutionerne oplever at være kommet i besiddelse af gennem deltagelsen i 'Projekt Rummelighed og Mangfoldighed', tegner der sig et billede af, at visse forhold er blevet påvirket direkte gennem projektet, mens andre forhold er blevet præget og påvirket på en mere indirekte facon, og endelig er der forhold, som stort set ikke er blevet påvirket af projektet. Hvis vi vender os specifikt mod de forhold, der i sidste kapitel blev fremhævet som særlige faktorer, når det gælder psykisk arbejdsmiljø, så har 'Projekt Rummelighed og Mangfoldighed' haft størst indflydelse på personalets evne til at mestre kravet om oplagthed og spontanitet, deres evne til at arbejde tæt sammen i det daglige samt for deres kendskab til hinanden, mens projektet ikke har betydet noget for de udefra kommende

forhold så som kravet om at følge med i pædagogisk forskning og udvikling samt de forhold, som er behandlet under overskrifterne *Omverdenen under forandring* og *Ledelse*. Institutionerne oplever, at de metoder, de har arbejdet med i forløbet, kun har en indirekte forbindelse til problematikken omkring afskedigelser. Først skal vi se på de forhold, hvor institutionerne oplever, at projektet har matchet de problemer, de mener er medvirkende årsager til et dårligt psykisk arbejdsmiljø og siden på de forhold, der af institutionerne opleves som et mismatch mellem problemer og projekt.

Match

Generelt er institutionerne meget tilfredse med deres deltagelse i 'Projekt Rummelighed og Mangfoldighed', som de oplever har været både lærerig og sjov. Indførelsen af den anerkendende form for kommunikation, som 'Projekt Rummelighed og Mangfoldighed' bygger på, har i de fleste institutioner betydet en stor, men meget positiv omvæltning. En informant siger således:

'Jeg tror, at 'Rummelighed og Mangfoldighed' har været med til at vende en strøm. Altså dette med at fokusere på det gode og det, som virker, i stedet for altid at fokusere på det negative og det, som ikke virker. Den proces er sat i gang af projektet, men den kommer til at tage tid, og det må vi acceptere. Det vil føre til en kulturændring. (Institution A)

Mange informanter oplever, at de i årevis har praktiseret anerkendende kommunikation overfor børnene, og oplever det derfor ikke som svært eller vanskeligt at optage samme kommunikationsform overfor kolleger. De oplever, at den anerkendende kommunikation skaber begejstring og glæde i personalegrupperne. Man er kommet til at tænke meget mere over betydningen af tiltale- og omgangsformer. Flere informanter peger på, at personalet ikke længere brokker sig så meget som tidligere, fordi man er blevet meget opmærksom på, at for megen utilfredshed og brok kan give et dårligt og håbløst arbejdsklima. En informant siger:

Det er stadigvæk tilladt at brokke sig, men ikke så længe af gangen. Og som regel går der ikke lang tid, før snakken kommer til at dreje sig om noget positivt igen. Det, kan vi mærke, er sket efter 'Rummelighed og Mangfoldighed'. (Institution E)

Pointen om at anerkende og udnytte forskelligheder i en personalegruppe opleves bredt set som tiltrængt, fordi flere af institutionerne har erfaringer med situationer, hvor det har været svært, at bygge bro over forskellighederne. En informant siger:

Vi er blevet meget bedre til at opfatte uenigheder og forskelligheder som en ressource frem for som nogle forskelle, der skal udslettes. Før brugte vi rigtig mange kræfter på at blive enige, og det er altså en letelse, at man ikke partout behøver at være enige om alt. (Institution E)

Undervejs i projektperioden er institutionerne blevet præsenteret for en lang række teknikker og metoder til brug i det daglige samarbejde. Disse teknikker og metoder anvendes i stort set alle institutioner nu og beskrives af personalet som effektive, livgivende, sjove, konkrete, anvendbare, spændende.

Der er tale om:

- Den gode historie
- Interviewmetoden
- Café-metoden
- Mindmap
- At rose og give positiv feedback til kolleger
- Forum-metoden
- De 6 tænke-hatte
- Udfordrende udsagn

En af årsagerne til, at disse metoder har fået så positiv omtale, er, at personalemøder og andre lejligheder, hvor personalet er samlet for at diskutere forskellige forhold omkring institutionen, af mange opfattes som lange og ineffektive møder, der kun fokuserer på problemer og løsningen heraf og slet ikke på de forhold, som institu-

tionen var lykkedes med. Flere institutioner har som en direkte følge af projektet således foretaget relativt radikale ændringer af deres personalemøder, så man nu har en stram tidsplan for de nødvendige punkter på dagsordenen, der typisk handler om koordinering og planlægning, og så anvender resten af tiden på personalemødet til, at en i personalegruppen fortæller en god historie, f.eks. fra sin barndom. På den måde oplever disse institutioner, at de både er blevet mere effektive og har fået en mere indlevende og begejstret personalegruppe, hvis man sammenligner med tiden før projektet. En del informanter siger også, at de med succes har anvendt nogle af disse metoder og især det anerkendende princip heri i forhold til arbejdet med børnene og også i deres privatliv overfor ægtefælle, børn mv.

En anden årsag til den megen positive omtale hænger sammen med en oplevelse af, at det har vist sig nemt at videregive metoderne samt principperne herfor til de dele af personalegrupperne, som ikke direkte har deltaget i projektforløbet omkring 'Projekt Rummelighed og Mangfoldighed', fordi de ikke har været nøglepersoner for deres institution.

Flere institutioner oplever, at projektet har betydet, at personalet har lært hinanden at kende på nogle måder, som er meget gunstige for det daglige samarbejde. En informant siger:

Og det er måske nok en af de største gevinster ved dette projekt. Vi har lært hinanden meget bedre at kende, og det har skabt en meget større tolerance i personalegruppen. Det betyder, at man meget bedre kan tåle, hvis nogen lige har en dårlig dag, eller hvor jeg lige koger lidt. Så ved alle de andre, at nu har Kristine alt det der lige nu. Man ved, at det ikke handler om personen, men om den situation, som personen lige står i. De har tidligere brugt for lidt krudt på at lære hinanden at kende som personer og fagpersoner (Institution A).

Mismatch

Vi skal nu se nærmere på de forhold, som institutionerne oplever kan forårsage et dårligt psykisk arbejdsmiljø, men som projektets metoder og teknikker for samarbejde ikke direkte har påvirket.

Det drejer sig især om de forhold, som institutionerne oplever som udefra kommende krav og forventninger, men det drejer sig også om fraværspromatikken på det pædagogiske arbejdsområde.

De udefra kommende krav og forventninger opleves ikke som forhold, der hverken kan eller skal kunne løses af, at personalet bestræber sig på at blive bedre til at arbejde sammen. Disse krav og forventninger opstår i omverdenen og kan kun løses ved en kombination af, at omverdenen overvejer (og genovervejer) det rimelige i de krav, de stiller til institutionerne, og at der tilføres ressourcer til institutionsområdet i et omfang, der står mål med de forventninger, som forældre, kommuner og det øvrige samfund stiller til disse. Personalet oplever, at forventningerne udefra – hvad enten disse kommer fra de nære omgivelser så som forældre og den respektive kommune eller fra samfundet mere generelt – er blevet større og mere udtalte. Denne udvikling opleves, bortset fra kravet om stigende administrativt arbejde, ambivalent. På den ene side oplever man som fagpersoner, at det er spændende, at man i omverdenen interesserer sig mere og mere for børns udvikling og opvækst. På den anden side er der ingen sammenhæng mellem de ressourcer (økonomisk, materielt og personalemæssigt), omverdenen ofrer på dette felt og de stigende forventninger til institutionerne. Uanset om disse forventninger er formuleret som krav om øget indlæring, øget interesse og kompetence indenfor ny pædagogisk forskning og udvikling, øget individuelt fokus på børn eller øgede forventninger til at løse administrative opgaver, føler institutionerne sig ofte ikke gearede til at imødekomme alle disse krav under de nuværende betingelser. Alle institutioner forsøger at imødekomme disse udefra kommende forventninger, men i varierende omfang og på forskellige måder. Nogle institutioner forsøger således at modsvare de fleste af de udefra kommende forventninger, mens andre reagerer mere forbeholdent og selvbeskyttende.

De institutioner, som gør mest for at imødekomme udefra kommende forventninger, er tilsyneladende også dem, som har været hårdest ramt af personaleproblemer og samarbejdsvanskeligheder. Når personalet forsøger at opfylde disse forventninger, sker det ofte med det resultat, at presset bliver så stort, at personalet ikke helt kan indfri det og ofte med det resultat, at de får samarbejdsproblemer.

Modsat har de institutioner, som er mere forbeholdne, kritiske og som selv har klarere verbaliserede strategier for, hvordan omverdenens forventninger bedst tackles, ikke været ramt af personaleproblemer og samarbejdsvanskeligheder. Kompetence til at håndtere omverdenens forventninger er der ikke blevet arbejdet systematisk med i 'Projekt Rummelighed og Mangfoldighed'. Hvis disse kompetencer alligevel er til stede, ser det ud til at være begrundet i tilfældigheder affødt af den aktuelle personalesammensætning og de erfaringer (såvel fælles som individuelle), der pt. er koncentreret i den enkelte institution. En af de institutioner, som har arbejdet målrettet med, hvordan personalet bedst muligt forholder sig til de udefra kommende forventninger, oplever det ikke som en uovervindelig barriere, hvis de må afvise omverdenens krav og forventninger, fordi de ved, at de har velovervejede begrundelser herfor, og fordi de ved, at de har en samlet personalegruppes opbakning. Det er altså vigtigt at kunne isolere de forventninger, som kommer udefra, og finde fælles håndteringsstrategier, der gør, at disse ikke bliver til et uheldigt pres.

Med undtagelse af en enkelt institution svarer alle institutioner, at de igennem projektet ikke er kommet til at tænke mere over afskedigelsesproblematikken og fraværstatistikker. De tænker meget mere på samarbejde generelt set, men ikke specifikt på afskedigelsessager og fraværstatistik. Hvordan kan vi nu forstå dette i lyset af, at hele hovedårsagen til projekt 'Rummelighed og Mangfoldighed' netop har været et stigende antal afskedigelsessager og uheldige fraværstatistikker?

På den ene side er det vigtigt at huske på, at de institutioner, som har deltaget i projektet, ikke i udgangspunktet havde personaleproblemer/samarbejdsvanskeligheder. Nogle informanter har direkte givet udtryk for, at de institutioner, som har de største problemer, aldrig ville melde sig frivilligt til et projekt omkring psykisk arbejdsmiljø. En informant siger således:

Sådan nogle projekter som 'Rummelighed og Mangfoldighed' er ikke attraktive for institutioner, som har rigtig store samarbejdsproblemer. Folk ville være alt for sårbare og angste, og de ville slet ikke turde diskutere psykisk arbejdsmiljø med hinanden. Dette projekt er kun attrak-

tivt for institutioner, som her og nu ikke har nogle graverende samarbejdsproblemer. (Institution C)

Hvis deltagende institutioner har erfaringer med samarbejdsvanskeligheder, er de enten ved at være gamle, eller også er der tale om sager, som helt uventet er opstået undervejs i projektperioden. På den anden side er institutionerne af den opfattelse, at deres indsats i 'Projekt Rummelighed og Mangfoldighed' vil forebygge mange af de årsager, som skaber dårligt psykisk arbejdsmiljø. Projektet opleves altså som et forebyggende projekt, der vil få en indirekte og langsigtet virkning på afskedigelsessager og fravær.

Oplevelse af at deltage i projektet

Hvis man med Alfred Schutz pointer omkring udarbejdelsen af typer kigger på tværs af materialet, kan jeg spore tre forskellige typer af institutioner.

Der er den type, som jeg har valgt at kalde for *den ambitiøse og nysgerrige type*. Det er en type institution, som ikke har haft nogle konkrete anledninger eller problemer, der har gjort, at de har deltaget i projektet. Denne type institution har udelukkende meldt sig til projektet, fordi man ønskede nye udfordringer og det ud fra begrundelser om, at man altid kan blive bedre til det, man laver, og at det er godt at være på forkant med udviklingen. En informant siger:

Vi ville bare gerne lære noget mere om psykisk arbejdsmiljø og om konflikthåndtering. Vi syntes, at projektet lød interessant og som noget, vi kunne lære noget af. Ikke fordi vi havde nogle personaleproblemer, men fordi vi var enige om, at samarbejde er meget vigtigt, og at vi måske kunne blive endnu bedre til det. Derfor meldte vi os. (Institution A)

Denne type oplever ubetinget rummelighed som et positivt fænomen, der må og skal udbredes så meget som muligt, men er samtidig karakteriseret ved ikke at have særlig mange problematiske erfaringer, hvor rummelighed enten har været en mangelvare, eller rummeligheden er blevet for udtalt.

Heroverfor står en type, som jeg har valgt at kalde for *den efter-reflekterende type*. Det er institutioner, som har oplevet at have personaleproblemer, der nu er løst. Nu ønsker denne type institution at få en bedre og mere systematisk forståelse af, hvad disse problemer mere grundlæggende handlede om, og af, hvordan man kan undgå de samme problemer i fremtiden. På denne type institutioner man også fagligt ambitiøse, men det er hovedsagelig konkrete erfaringer, som er baggrunden for at deltage i 'Projekt Rummelighed og Mangfoldighed'. En repræsentativ informant udtrykker dette således:

Vi havde lige afsluttet en længerevarende sag, som endte med afskedigelse, og vi trængte til at få noget input til, hvordan vi bedre kunne have tacklet den og andre lignende sager. Vi ville også gerne kunne forebygge, at sager af den slags igen skulle opstå. (Institution C)

Denne type omfatter også de institutioner, som f.eks. har oplevet, at en eller flere i personalegruppen har haft problemer med sygdom som følge af arbejdsbetinget stress. En informant siger:

Vi meldte os til projektet efter Mariannes sygdomsperiode. Vi ville gerne blive bedre til at passe på hinanden og sortere de forventninger, som gør, at de konkrete samarbejdssituationer bliver stressede og presede. (Institution E)

Typen er karakteriseret ved at have erfaringer med problematiske samarbejdsforhold som følge af for lidt rummelighed og for meget rummelighed.

Den tredje type kalder jeg *den kritisk reflekterende type*. Det er en type institution, som oplever, at 'Projekt Rummelighed og Mangfoldighed' har været relevant og interessant, men som ikke oplever, at de erfaringer og den viden, som projektet har givet dem, har ændret særlig meget for personalesamarbejdet, endsige for personalets oplevelse af afskedigelsesproblematikken. Denne type er ikke utilfreds med projektet, men har blot en oplevelse af, at det ikke har betydet særlig meget for institutionens liv. En informant siger:

Vi har egentlig altid efterlevet de principper. Altså vi har i mange år været optaget af at fokusere på det positive og det, som virker. Når betingelserne har været meget dårlige, har vi forsøgt at fastholde de gode og positive forhold ved vores arbejde indadtil, samtidig med at vi har protesteret udadtil. På den måde er projektet ikke noget nyt for os. Vi har gjort sådan i mange år. (Institution G)

Denne type har ofte positive erfaringer med at løse personaleproblemer, hvorfor denne gennem konkrete sager har erhvervet sig en mængde praktisk og fælles erfaring for, hvad der virker og ikke virker, når man skal forsøge at løse problemer omkring samarbejde.

Har 'Projekt Rummelighed og Mangfoldighed' gjort institutionerne mere rummelige?

Hvis man ser på de institutioner, som har meldt sig til projektet, og de erfaringer, som disse har med hensyn til personaleproblemer, afskedigelsessager og fravær, er det vanskeligt at udpege specifikke resultater af deres deltagelse i projektet. Ser vi imidlertid problematikken omkring rummelighed i sammenhæng med karakteren af det psykiske arbejdsmiljø og det daglige samarbejde, er der ingen tvivl om, at personalegrupperne på institutionerne føler sig mere rummelige og tolerante sammenlignet med tiden før projektet. De føler sig langt bedre rustet til at etablere et arbejdsmiljø, der ikke udstøder, og som ikke indebærer et negativt arbejdsklima, hvor der lægges mere vægt på alt det, der ikke kan lade sig gøre, og alt det, der begrænser i stedet for det positive, og det, der kan lade sig gøre. Da institutionerne på nær en enkelt ikke har prøvet at stå i en vanskelig samarbejdssag, siden projektet blev iværksat i sensommeren 2002, formulerer institutionerne disse positive og optimistiske fremtidsudsigter på en måde, hvor de klart tilkendegiver, at personalekonflikter ofte er meget vanskelige og anderledes at tale om end at stå midt i. Der er imidlertid stadigvæk en række ydre forhold/udefra kommende forventninger og krav, som kan påvirke det psykiske arbejdsmiljø i en negativ retning, bl.a. fordi institutionerne ikke har nogle veletablerede og fælles håndteringsstrategier heroverfor.

Det er altså vanskeligt på interviewtidspunktet at måle resultaterne af projektet, når det specifikt gælder rummelighed. Dette hænger sammen med flere forhold: For det første er projektet iværksat som et procesorienteret tiltag, hvis virkninger vanskeligt lader sig identificere på kort sigt, men som muligvis vil kunne spores på længere sigt. For det andet, at begrebet rummelighed i projektet er blevet anvendt i mindst to betydninger: 1) Den ene betydning handler om, at institutionernes evne til at rumme kolleger, som den øvrige personalegruppe oplever skiller sig væsentligt ud fra den øvrige med hensyn til fravær, pædagogisk praksis mv. 2) Og den anden betydning handler om personalegruppernes evne til at rumme hinanden og gøre brug af hinandens forskelligheder mere generelt. Min oplevelse er, at institutionerne efter projektet føler sig langt bedre rustet til at rumme hinanden og til at udnytte hinandens forskelligheder, og at de håber på, at de også er blevet bedre til at tackle de rigtigt vanskelige sager. De tror og håber ikke, at eventuelle fremtidige sager vil nå så langt som til afskedigelse, men kan naturligvis ikke garantere, at der ikke opstår sager, hvor en hel personalegruppe ikke ser anden udvej end at støde en medarbejder ud.

Som jeg ser det, er der altså tale om en situation, hvor den enkelte medarbejder på den ene side må være i besiddelse af en vis grad af fællesskabsfølelse og hensyntagen til hinanden og hinandens forskelligheder, og på den anden side kan fællesskabet udøve en vis kontrol med den enkelte medarbejder. Denne balancegang er kendt som meget vanskelig, fordi der er indbygget en fare for såvel en for stærk som en alt for svag fællesskabsfølelse, ligesom den rummer en fare for, at fællesskabet enten kommer til at udøve for stærk eller for svag kontrol i forhold til det enkelte individ. Følgende model illustrer denne problematik.¹⁰

10. Denne optik stammer tilbage fra Emile Durkheims studier af selvmord (oprindeligt udgivet 1897 med titlen 'La Suicide'). Her taget og parafraseret fra Søren Møller (2003) 'Sociologisk suicidologi – det sociologiske studie af selvmord'. I *Sociologisk Tidende*, september 2003.

| | Den enkelte medarbejders fællesskabsfølelse | Fællesskabets kontrol med den enkelte medarbejder |
|------------------|---|--|
| For stærk | Opofrelse, tænker mest over at opfylde kollegers forventninger | Mangel på oplevelse af, at man som enkeltindivid kan gøre en forskel med sine handlinger |
| For svag | Egoisme, tænker kun på sig selv, sine egne behov og præferencer | Opløsning, der eksisterer ikke fælles normer og værdier, som de enkelte institutioner er i stand til at pålægge medarbejdere, så disses velbefindende sikres bedst muligt. |

Bliver individets fællesskabsfølelse for stærk, ofrer den enkelte medarbejder sig så meget, at de ikke får sagt fra overfor urimelig adfærd eller urimelige krav og forventninger fra omverdenen. I denne position udsættes man som medarbejder nemt for et pres, som på længere sigt er for voldsomt og derfor truer med at udvikle sig til stress og udbrændthed, iøvrigt et fænomen jeg fandt på en af institutioner, og som jeg har gengivet i det foregående. Den enkelte medarbejder er så pligtopfyldende og så optaget af at opfylde forventninger fra kolleger og måske også mange andres forventninger, at en upåagtet konsekvens er, at dette sker på bekostning af vedkommendes egne følelser, behov mv. Kolleger kan være tilbøjelige til at anskue denne type medarbejdere som naive og selvforskyldte i deres problemer og er derfor ikke altid til stor hjælp, før den enkelte selv kræver deres hjælp. Det er imidlertid ikke medarbejdere, som er i fare for at blive udstødte, fordi de af kolleger opleves som både ukomplicerede og flittige.

Heroverfor er den situation, hvor det kollegiale fællesskab er så stærkt, at det virker alt for kontrollerende og begrænsende i forhold til den enkelte medarbejder. I sådan en situation er medarbejdere bange for at tage selvstændige initiativer, fordi de oplever, at disse initiativer ikke vil blive godt modtaget af det kollegiale fællesskab. Når medarbejdere ikke føler, at deres handlinger og initiativer gør en forskel, mister man helt oplagt arbejdsglæden. Denne situation kan jeg ikke genkende i interviewmaterialet, men det skyldes

måske, at det ikke har været indenfor rammerne af 'Projekt Rummelighed og Mangfoldighed' eller for den sags skyld evalueringen af samme at beskæftige sig med de mennesker, som selv har prøvet at være igennem en afskedigelsessag. Disse mennesker kunne tænkes at have erfaringer med et kollegialt fællesskab, som udstøder, og som kun meget vanskeligt lader sig at påvirke. Denne position indebærer en markant mangel på rummelighed.

Den situation, der opstår, når den enkelte medarbejder ikke har tilstrækkelig fællesskabsfølelse, handler for eksempel om en medarbejder, som ikke ønsker eller føler sig tilskyndet til at tænke på hele institutionens ve og vel, når det formulerer sine krav, ønsker og behov. En sådan medarbejder opleves af den øvrige personalegruppe typisk som besværlig og i værste tilfælde som uønsket, ligesom denne type medarbejder selv har en oplevelse af at være ensom, alene og udstødt. Institutionerne har meget vanskeligt ved at rumme den slags medarbejdere, fordi det kræver megen tålmodighed og vilje fra det øvrige personale til at træde til og løse de opgaver, den enkelte ikke har lyst eller evner til. Jeg kan i interviewmaterialet genkende denne position hos nogle af de institutioner, som har måttet afskedige medarbejdere pga. samarbejdsvanskeligheder. Disse institutioner oplever netop den manglende hensyntagen til det fælles i det daglige arbejde som en af årsagerne til, at netop den eller de sager, som de har erfaringer med, endte, som de gjorde.

Den totale opløsning opstår ofte i en situation, hvor der på en institution sker mange forandringer over kort tid. Der kan være tale om såvel strukturelle forandringer som forandringer i medarbejdergruppen i form af mange afskedigelser/aftrædelser/nyansættelser mv. I situationer med mange forandringer kan det ske, at de normer, værdier og traditioner, som eksisterer på enhver arbejdsplads, undermineres på en måde, så den enkelte medarbejder har svært ved at orientere sig i, hvad der er rigtigt og forkert. Når der ikke eksisterer et minimum af fælles værdier, normer og traditioner, ja, så er det også vanskeligt for nogle autoriteter at træde i karakter og være med til at være retningsgivende, fordi disses legitimitet netop hviler på fælles værdier, normer og traditioner. I sådanne situationer er der alt for meget rum og alt for lidt struktur. I interviewmaterialet optræder problemer af denne karakter i et enkelt tilfælde.

Nu kan man spørge sig selv om værdien af et resultat, som lyder noget i retning af: "Personalet føler sig langt bedre rustet til at etablere et psykisk arbejdsklima, der på længere sigt vil mindske antallet af uløselige personalesager, der ender med afskedigelse." Ser vi på de principper, som helt fra starten lå til grund for projektet og siden hen også for evalueringen, så har netop de projekttilknyttede institutioners oplevelse af såvel problemer og forhindringer som af løsninger og af 'Projekt Rummelighed og Mangfoldighed's evne til at kaste lys over disse været helt central. Netop troen på, at personalets egne oplevelser er de bedste pejlinger, vi kan få af deres handlinger nu og i fremtiden, har været gennemgående i alle projektets faser. Dette princip for at forstå og tolke er et anerkendt princip, som rækker meget langt tilbage i tiden. Indenfor sociologien kendes meget af den fænomenologiske tradition bl.a. på dette princip, men det er nok Chicago-sociologen William I. Thomas, der formulerede det såkaldte Thomas-teorem: '... Hvis mennesker definerer situationer som virkelige, er de virkelige, hvad angår deres konsekvenser' (Thomas & Thomas). På dette grundlag er projektet lykkedes i forhold til at ville bibringe personalet på de projekttilknyttede institutioner nogle redskaber, som skulle kunne skabe mere fokus på rummelighed og på at udnytte personalets forskelligheder. Når det gælder de sager, som personalet oplever som sjældne, men som meget vanskelige, nemlig dem, der ender i afskedigelse, hælder institutionerne mest til de langsigtede virkninger af projektet. Det vil sige, hvis samarbejdsvanskeligheder først ender som sager, hvor fagforeninger, arbejdsgivere mv. bliver involveret, så ser personalet sig ikke i stand til at løse disse på baggrund af de kompetencer, de har erhvervet sig gennem 'Rummelighed og Mangfoldighed'. Institutionerne oplever heller ikke, at projektet har hjulpet dem i retning af at blive bedre til at tackle de udefra kommende forventninger, som ofte presser og stresser mere, end de udfordrer, og derfor nemt skaber dårlige vibrationer mellem kolleger.

KAPITEL 7

HVAD NU? OM INSTITUTIONERNES ARBEJDE MED AT UDFORDRE SIG SELV

De fleste institutioner var på interviewtidspunktet ikke kommet særlig langt i arbejdet med de såkaldte udfordrende udsagn. De fleste havde formuleret deres udfordrende udsagn, men var kun i det små begyndt at efterleve og implementere disse. I dette kapitel vil jeg således blot forholde mig til de udfordrende udsagn som intentioner for fremtiden og ud fra det forsøge at trække nogle mønstre institutionerne imellem. Overordnet kan man dele de udfordrende udsagn i to kategorier: nemlig dem som retter sig mod det faglige og professionelle arbejde, og dem som specifikt retter sig mod personalerelationer. Undervejs i projektet er institutionerne ofte blevet opfordret til at holde deres faglige og professionelle virke adskilt fra arbejdet med samarbejde og personalerelationer. Ingen institutioner har imidlertid oplevet, at dette har kunnet ladet sig praktisere. For dem hænger samarbejde, psykisk arbejdsmiljø og det professionelle virke med børn uløseligt sammen, hvad denne evaluering i øvrigt også afspejler. Institutionerne opfatter problemerne omkring dårligt psykisk arbejdsmiljø som nogle uheldige fænomener, de har et medansvar for, men de oplever ikke, at alle

de årsager, som skaber dårligt psykisk arbejdsmiljø, ligger inden for deres rækkevidde at forandre.

Når det gælder de udfordrende udsagn, som specifikt retter sig mod samarbejde og personalerelationer, slår det tydeligt igennem, at man ønsker at benytte de metoder og teknikker (omtalt i kapitel 6), som nøglepersonerne har tilegnet sig gennem deltagelsen i projektet. Når det gælder det faglige virke, er institutionerne typisk optagede af at forbedre sig på et specifikt område så som handicap eller skoleforberedelse, nogle gange fordi personalet oplever, at sådanne forstærkede indsatser også vil forbedre samarbejdet og det psykiske arbejdsmiljø, og nogle gange blot fordi man som personalegruppe ønsker nye faglige udfordringer.

LITTERATUR

- Dall, Ole Mads & Solveig Hansen (red.) (2001): *Slip anerkendelsen løs! Appreciative Inquiry i organisationsudvikling*. København: Frydenlund.
- Harste, Gorm & Niels Mortensen (1996): 'Sociale samhandlingsteorier'. I: Heine Andersen og Lars Bo Kaspersen (red.): *Klassisk og moderne samfundsteori*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Krogstrup, Hanne Kathrine (2003): *Evalueringsmodeller*. Århus: Systime.
- Mithaug, Dennis (1996): 'Fairness, Liberty and Empowerment Evaluation'. I: Fetterman, David, M. Shakeh, J. Kaftarian & Abraham Wandersman (eds): *Empowerment Evaluation. Knowledge and Tools for Self-Assessment & Accountability*. Thousand Oaks; London, New Delhi; Sage Publications; pp 234-255.
- Møller, Søren (2003): 'Sociologisk suicidologi – det sociologiske studie af selvmord'. I *Sociologisk Tidende*, september 2003.
- Peters, John (2002): 'Møbning; De udstødte; Omsorg og pædagogik kolliderer'. *Børn & Unge*, 2002, nr. 7.
- Schutz, Alfred (1970): *On Phenomenology and Social Relations*. Chicago: University of Chicago Press.
- Schutz, Alfred (1975): *Hverdagslivets sociologi*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Thomas, William I. & Dorothy Swaine Thomas (1928): *The Child in America*. New York: Alfred A. Knopf.

INTERVIEWGUIDE I FORBINDELSE MED 'PROJEKT RUMMELIGHED OG MANGFOLDIGHED'

Præsentation af interviewdeltagere

alder
uddannelse
køn
navn
institution

Dagligdagen i institutionen (arbejdet med børnene)

- Hvordan forløber en almindelig dag hos jer? (jeg ved godt, at I foretager jer mange forskellige ting, men hvordan ser en typisk dag ud?)
- Hvad foretager I jer i løbet af en typisk dag? (sammen med børnene, personalet indbyrdes)
- Hvordan planlægger I jeres aktiviteter? (hvem gør hvad)
- Har I klare jobbeskrivelser?

- Ved I, hvem der har ansvar og kompetence i forhold til jeres aktiviteter?
- Når I iværksætter forskellige aktiviteter (såvel af kortere varighed som af længere og måske mere overordnet karakter), sker det så ud fra klart definerede succeskriterier? ... Ved I, hvad I vil med bestemte aktiviteter?
- Følger I systematisk op på jeres succeskriterier undervejs i forløbet med sådanne aktiviteter (gælder mest, når der er tale om længerevarende aktiviteter og projekter)?
- Føler I som personale, at I er i stand til at honorere de krav, som stilles til jer såvel fra institutionens side som fra omgivelserne mere bredt forstået som kommunen, forældre osv.? Kan I handle på (det vil sige gøre noget konkret i forhold til) de krav, som stilles til jer?
- Ved I, hvad I vil som institution – har I overordnede målsætninger, som følges, revideres og nyformuleres?
- Ved alle i personalegruppen, når der sker et eller andet, som har betydning for medarbejderne og institutionens fortsatte beståen?
- Inddrages personalet i planlægning af aktiviteter, deadlines, indhold og kvalitet?
- Er ledelsen god til at tackle personaleledelse og konflikthåndtering?

BAGGRUND OG FORHISTORIE OMKRING 'PROJEKT RUMMELIGHED OG MANGFOLDIGHED'

- Hvor og hvornår hørte I første gang om 'Projekt Rummelighed og Mangfoldighed'?
- Hvornår meldte I jer til 'Projekt Rummelighed og Mangfoldighed'?
- Hvorfor ville I gerne være med?

Projektet er bl.a. initieret af en uheldig udvikling på det pædagogiske arbejdsmarked, hvor man oplever at have et meget stort antal afskedigelsessager, som man ikke rigtig kender årsagen eller årsagerne til.

- Hvis I skulle komme med jeres bud på en forklaring herpå, hvordan skulle den så lyde?
- Hvad er problemet/problemerne?

(I må meget gerne komme med forskellige bud.)

- Er der for jer at se en direkte sammenhæng mellem de problemer, som i sin tid var baggrunden for at etablere projektet, og så 'Projekt Rummelighed og Mangfoldighed' i praksis?
- Har projektet fået jer til at tænke mere over den problemstilling?
- Hvordan?

UDFORDRENDE UDSAGN¹¹

- Er I begyndt at arbejde på at forbedre de fysiske rammer?
- Har I fået nedsat udvalg, som skal arbejde på sagen?
- Har I fået etableret et samarbejde mellem forældre og personale?
- Hvilke forhindringer er I stødt på?
- Vil det lykkes jer at realisere jeres mål?
- Er det blevet bedre med hensyn til at være en handicapinstitution?
- Har I fået en primær og en sekundær kontaktperson på hver stue, som informerer om de handicappede børn og de særlige arbejdsopgaver, som er forbundet med at arbejde med denne gruppe?
- Er kontaktpersonerne begyndt at holde fællesmøder?
- Hvad betyder ISF? ... Og hvordan vil I sikre iværksættelsen af denne videreuddannelse?
- Er der kommet mere struktur på kontaktpersonernes arbejdstider?
- Har I fået et ekstra rum til det pædagogiske arbejde med handicappede børn?
- Hvordan er det gået med det sociale samvær i personalegruppen?
- Personaleweekend – udflugt – lottoklub – overholdelse af pauser – aktivitetsudvalg?

11. Dette afsnit er tilpasset de enkelte institutioner, her er Dr. Alexandrines Børnehave brugt som eksempel.

Afsmittende effekter på det interne samarbejde

- Hvad har 'Projekt Rummelighed og Mangfoldighed' betydet for jeres interne samarbejde?
- Hvordan var her at arbejde, før I meldte jer til projektet, i sammenligning med i dag?
- Havde I samarbejdsproblemer?
- Går samarbejdet bedre?
- Har der været nogle negative virkninger af at deltage i projektet?

Afsmittende effekter på det faglige virke

- Hvilken indflydelse har projektet haft på det faglige virke eller det daglige arbejde i institutionen?
- Sammenlign med tiden før projektet!
- Hvad har forandret sig mest?

Oversigt over medlemmer af styregruppen for 'Projekt Rummelighed og Mangfoldighed'

Else Marie Møller
Faglig sekretær, BUPL Århus Amt
emm@bupl.dk

Marianne Gilbert Nielsen
Faglig sekretær, BUPL Århus Kommune
mgn@bupl.dk

Susanne Gerner Nielsen
Konsulent, BUPL Forbund
sgn@bupl.dk

Mette Fuglsig
Faglig sekretær, PMF Århus Kommune
Mette.Fuglsig@PMF.dk

Inger Thyrrø Sørensen
Chef, pædagogisk afdeling Århus kommune
its@bu.aarhus.dk

Nis Kjær
Personalekonsulent, Silkeborg kommune
ns@silkeborg.dk

Per Westersø
Projektleder, socialrådgiver og cand. scient. soc
pwe@bupl.dk

Samarbejdspartnere ved Institut for Sociale Forhold og Organisation ved Aalborg Universitet

Hanne Kathrine Krogstrup
Lektor og Ph.D.

Anja Jørgensen
Forskningsassistent og Ph.D.