

Social Business På Nordjysk

- Et kvalitativt casestudie med afsæt i den socialøkonomiske virksomhed fra Nordjylland, Råd & Dåd, og dens arbejde med at inkludere og fastholde fleksjobbere i virksomheden.

Aalborg Universitet
Sociologi - 10. Semester
Speciale - 2016

Udarbejdet af:
Casper Helverskov Andersen
Studienummer: 20113847

Vejleder: Jens Lind

Antal ord: 24.924

Abstract	3
Forord	5
1. Indledning	6
2. Problemfelt og litteratursøgning	8
2.1. Resultatet af litteratursøgning	8
2.2. Det rummelige arbejdsmarked og socialt ansvar	9
2.3. Socialøkonomiske virksomheder	11
2.3.1. Socialøkonomiske virksomheder ulemper	13
2.3.2. Socialøkonomiske virksomheders fordele	13
2.4. Velfærdens iværksættere og strategien for perioden 2010-2013	14
2.4.1. Socialøkonomiske virksomheders ildsjæle og social værdi.....	16
2.5. Afslutning på litteraturstudie	17
3. Problemformulering	18
3.1. Begrebsafklaring	20
3.1.1. Begrebsafklaring af DRAM	20
3.1.3. Begrebsafklaring af socialøkonomisk virksomheder	20
3.1.3. Udsatte grupper på arbejdsmarkedet	21
4. Et kvalitativt casestudie af den socialøkonomiske virksomhed Råd og Dåd	22
4.1. Skovsgård modellen – et nordjysk unikum	22
4.2. Råd og Dåd – en best case.	24
4.3. Et teorifortolkende casestudie	25
5. Videnskabsteoretiske overvejelser	26
5.1. Forklaringstype	26
5.2. Socialkonstruktivismen	27
5.3. Metodologi	28
6. Teori	29
6.1. Honneth og anerkendelse	29
6.2. Herzberg og motivation	31
6.3. Den psykologiske kontrakt.....	33
6.5. Rummelighed og ledelse	35
6.6. De Seks Guldkorn	36
6.7. Teoretisk samspil	37
7. Metode	39

7.1. Virksomhedssamarbejde	40
7.2. Rekruttering af informanter	40
7.3. Overvejelser i forbindelse med interviewform	41
7.4. Kritiske overvejelser over interviewsituation	43
7.5. Overvejelser i forbindelse med interviewguide	43
7.6. Bearbejdning af det empiriske materiale	46
7.7. Persongalleri.....	47
8. Analyse.....	48
8.1. Analysestrategi.....	48
8.2. Delanalyse 1	49
8.2.1. Anerkendelse og ligeværdighedsprincippet	50
8.2.2. Anerkendelse og identitet.....	51
8.2.3. Råd & Dåd mere end blot en arbejdsplads.....	52
8.2.4. Arbejds miljø.....	53
8.2.5. Motivation og engagement.....	55
8.4.2. Kongruens mellem ideal og praksis?	57
8.3. Delkonklusion 1	58
8.4. Delanalyse 2	59
8.4.1. Ildsjæle	60
8.4.2. Kommunalt bureaukrati og økonomi som udfordring	62
8.5. Delkonklusion 2	65
9. Sammenfatning	67
9.1. Konklusion	67
9.2. Reliabilitet, validitet og generaliserbarhed	69
9.3. Teoretiske refleksioner.....	70
10. Litteraturliste	72
11. Bilag	77
Bilag 1 - Litteratursøgning	77
Bilag 2 – Fremgangsmåde.....	80
Bilag 3 – Interviewguide (medarbejderne)	81
Bilag 4 – Interviewguide (lederne)	83
Bilag 5 – Kodning i Nvivo	86
Bilag 6 – Transskribering af interviews	87

Abstract

This master's thesis revolves around the issue of how subsidized employees ("fleksjobbere") are included and retained on the labour market – an issue presently explored via a social business in Northern Jutland, Denmark.

The company was selected due to its experience with employment of people not capable of meeting regular standards and conditions in the Danish labour market.

The study is informed by and situated between the research on welfare dealing with the paradigm shift from welfare to workfare, and the development of alternative forms of enterprise explored in recent years. New research on such enterprises indicates that these latter types of organization carry the greatest promise and procure superior results in conducting and achieving social responsibility; that is, employing and retaining subsidized employees.

According to the recognition theory of Axel Honneth, a person has to enter into a work-based partnership in order to achieve recognition, and as such acquire the opportunities for realizing and achieving "the good life".

The thesis seeks to bolster and operationalize this fit between the case (practice) and interpretive approach (theory) via the theory of "De Seks Guldorn", which presents and defines six factors that constitute and contribute to a good working environment, which this study considers extendable to inclusion on the labour market.

Based on the qualitative case study including two individual interviews and a focus group interview, the thesis concludes that the strong values of inclusiveness and faith in the individual (empowerment) are instrumental in creating the framework for achieving responsibility, influence, meaningfulness, support, reward and the meeting of diverse requirements in the work of a social business.

In addition to this conclusion, a special kind of employee in the social enterprise is identified: the so-called professional enthusiast, or "fiery soul", who by virtue of their commitment to creating these frameworks for the individual employee to gain recognition and a good working environment constitute an especially vital and trademark characteristic of the social enterprise.

The major downside of hiring and including subsidized employees in a social business is the bureaucratic difficulties stemming from engagements with municipal partners. Also, economic challenges may arise if a subsidized employee is not able to earn their own salary.

”Det politiske ansvar gør det forkasteligt at være uinteresseret og lade de ulykkeligt stillede sejle deres egen sø – uanset hvor uangribeligt man i øvrigt lever sit liv og passer sig selv. Det er ikke nok ikke at gøre fortræd.”

K.E. Løgstrup, Den etiske fordring - 1956

Forord

Som så mange gange før er mit speciale kommet til verden af uforudsigelige årsager, egentlig var specialet tiltænkt at omhandle Corporate Social Responsibility, hvor fokus skulle være på en svensk milliardvirksomhed, der beskæftiger sig med produktion af møbler og brugskunst. Jeg havde en antagelse, om at når virksomheder brander sig på at være en virksomhed der er social ansvarlig, så ville den naturligvis gerne stille op til et projektsamarbejde, om hvordan de får CSR-strategien implementeret i organisationen, og hvilken rolle det spiller for den enkelte medarbejder, at virksomheden er social ansvarlig. Mod al forventning var virksomheden ikke positivt indstillet overfor dette. Af omveje blev jeg bekendt med at den svenske virksomhed ansætter marginal arbejdskraft, i en kortere periode. Den kortere periode var tilsvarende et projekt som kommunen havde afsat penge til – jeg fik derfor opfattelsen af, at virksomheden reelt ikke var interesseret i CSR, men blot at fremstå social ansvarlige, samtidig med at deres arbejdskraft delvist er finansieret af kommunale midler. Sideløbende med denne indsigt, blev jeg på et personligt plan involveret i nogle af de udfordringer der er for fleksjobbere efter diverse reformer på området, samtidig med at jeg i en længere periode har været interesseret i social bæredygtighed. Kombinationen af den manglende interesse fra den svenske virksomhed og min personlige interesse og forhold, har muliggjort at jeg i dag har kunnet skrive speciale i samarbejde med en socialøkonomisk virksomhed omhandlende integration og fastholdelse af fleksjobbere.

Jeg vil gerne rette en tak til virksomheden Råd & Råds medarbejdere for projektsamarbejdet, herudover skal der lyde et særligt tak til virksomhedens daglige leder Rasmus Højen, som gav mig et stort indblik i virksomheden samt nogle af de udfordringer og muligheder som virksomheden har. Dette indblik har gjort mig i stand til at begribe fænomenet socialøkonomisk virksomhed, med et mere nuanceret blik. Endvidere vil jeg rette en særlig tak til min vejleder Jens Lind, som har ydet yderst kyndig vejledning igennem hele specialeskrivningsperioden, hvor han med stort overblik har guidet og støttet mig igennem hele perioden. Afslutningsvis skal der lyde en stort og taknemmeligt tak til min familie og kæreste, for at støtte mig igennem forløbet omkring specialeskrivning, hvor jeg har fået al den opbakning og hjælp, som jeg overhovedet har kunnet ønsket mig.

God læselyst

Casper Helverskov Andersen

1. Indledning

Siden 1990'erne har et større fokus på virksomheders sociale ansvar gjort sig gældende for både danske virksomheder og den politiske dagsorden. Daværende socialminister, Karen Jespersen søsatte kampagnen "Det Angår Os Alle", hvor formålet var at italesætte og inspirere virksomheder til at tage et socialt ansvar. Kampagnen lagde op til at virksomhederne skulle forebygge, fastholde og integrere marginal arbejdskraft på arbejdsmarkedet (Bredgaard, 2014:7). I perioden siden 1994 er det politiske fokus flyttet fra Socialministeriet til Beskæftigelsesministeriet, hvilket har medvirket til et andet fokus end tidligere. Hvor fokus tidligere har været på det sociale ansvar, handler virksomheders sociale ansvar ligeledes om at styrke virksomheders konkurrenceevne, da socioøkonomiske parametre er blevet et stadig vigtigere anliggende mellem virksomhed og stakeholders (Bredgaard, 2014:5).

Det er ikke længere acceptabelt at modtage sociale ydelser uden at yde en indsats på arbejdsmarkedet, hvilket har gjort at den politiske nytænkning blev grundlagt, og blev til det paradigmeskift, der i dag kendes som "welfare to workfare" (Torfing, 2009:6) Dette ses også i den nyeste reform af førtidspensionen som trådte i kraft 01.01.13, og hvor også fleksjobordningen blev ændret til også at omfatte 15 minutters arbejde om ugen, da det opfattes som at "yde" noget til fællesskabet (3F, 2013).

Tankegangen i paradigmeskiftet var også at de professionelle skulle have en anden rolle, således at de skulle være vejledende, og ikke dem der traf beslutningerne for borgerne. Magten blev overgivet til borgeren som skulle være entreprenør i eget liv, ved at opnå anerkendelse, motivation, information, vejledning og få muligheder at vælge imellem (Torfing:11). Denne form for selvstyring, kendes også som begrebet *empowerment*, som stammer tilbage fra Paulo Freire, der udviklede begrebet op gennem 70'erne og kaldte det for "frigørende" pædagogik til brug i socialt arbejde, med udsatte grupper. Senere kom det til Danmark og blev buzzword for brugerindflydelse i velfærdsarbejdet.

Sideløbende med at New Public Management-bølgen slog igennem som den normative standard i forbindelse med det sociale arbejde med dens procesmål og best practise, er der sket en ændring af medindflydelse set fra et borgerperspektiv, hvor det udfases og bliver historisk (Andersen, 2015:16-18). Selvstyringen kan anskues som vanskelig for gruppen af marginaliseret arbejdskraft fordi ressourcerne i forvejen er mindre for denne gruppe, end arbejdskraft ansat på ordinære vilkår. Dette kan derfor medvirke til at gruppen af udsatte borgere bliver yderligere marginaliseret, og har vanskeligere ved at blive fastholdt på arbejdsmarkedet. Netop marginaliseringen af udsatte grupper på arbejdsmarkedet vil være omdrejningspunkt for nærværende undersøgelse, hvor det vil blive

undersøgt hvordan anerkendelse for fleksjobbere i en socialøkonomisk virksomhed bliver opnået og anvendt aktivt, som redskab for at fastholde og/eller integrere fleksjobbere på arbejdsmarkedet. I den sammenhæng kan empowermentbegrebet anskues at tage en socialliberal variant, hvor det myndiggør individer, i stedet for at klientgøre dem. Dermed bliver det et spørgsmål om at *se de små sprækker af lys* i forbindelse med socialt entreprenørskab, hvis der gøres en indsats for fælles platforme som for eksempel socialøkonomiske virksomheder (Andersen, 2015:22). Dermed trækker undersøgelsen tråde tilbage til klassiske sociologiske problemstillinger, som blandt andet Max Webers tanker om bureaukratisering og rationalisering, samt hvilken betydning og konsekvenser det kan have for den enkelte at et menneskefjernt system gennemsyrrer bureaukratiet (Andersen, 2015:3).

Med undersøgelsen anskues en socialøkonomisk virksomhed som en arbejdsplads, der kan rumme marginaliserede grupper på arbejdsmarkedet. Resultatet af denne inklusion eller fastholdelse af marginaliserede grupper, anskues i relation til Axel Honneths tanker om anerkendelse, hvor en vellykket inklusion kan anskues som anerkendende for den enkelte udsatte medarbejder. Endvidere skriver undersøgelsen sig ind i forskningen omkring velfærdsstatens udfordring omhandlende marginaliserede lønmodtagere, hvor de socialøkonomiske virksomheder kan anskues at efterleve nogle af de behov gruppen af marginaliserede lønmodtagere har, som velfærdsstaten ikke længere formår at opfylde i en tilstrækkelig grad.

For at belyse og undersøge fænomenet socialøkonomiske virksomheder og deres rolle i forhold til at integrere og fastholde marginaliseret arbejdskraft, er der udvalgt en nordjysk socialøkonomisk virksomhed, Råd & Dåd, som siden 1994 har beskæftiget forskellige grupper af marginaliseret arbejdskraft i lokalområdet omkring Brovst. Virksomheden er udvalgt på baggrund af dens historie, erfaring med marginal arbejdskraft og ikke mindst dens evne til at udvikle virksomheden, så den tilpasser sig samfundets krav om at få flere borgere i arbejde.

2. Problemfelt og litteratursøgning

Som indledning til dette speciale, er der foretaget en grundig søgning efter litteratur, for at sikre, at der indhentes så meget relevant empirisk viden om emnet som muligt. Samtidig sikrer en grundig litteratursøgning, at specialet i højere grad kan bidrage til ny viden, i stedet for at reproducere allerede eksisterende viden inden for temaerne det rummelige arbejdsmarked, og virksomheders sociale ansvar. Afslutningsvis skal det nævnes at litteraturstudiet får en validerende rolle i den kommende undersøgelse, da resultaterne fra specialet vil blive sammenlignet ad hoc gennem analysen og slutteligt i undersøgelsens konklusion.

I denne litteratursøgning er der identificeret artikler og andre udgivelser, der relaterer sig til specialets ramme omhandlende det rummelige arbejdsmarked, sociale ansvar og fastholdelse af svage grupper på arbejdsmarkedet. I bilag 1 er der vedlagt en samlet oversigt over fundet litteratur i forbindelse med gennemgangen af området samt fremgangsmåde og liste med anvendte databaser. Dette er gjort med henblik på at skabe gennemsigtighed i den indledende fase af studiet.

2.1. Resultatet af litteratursøgning

På baggrund af litteratursøgningen, som er udarbejdet primo 2016, kan der anskues forskellige niveauer og emner der relaterer sig til specialets omdrejningspunkt, se figur 1 *oversigt over temaer i litteratursøgning* nedenfor. Overordnet anskues begrebet om det rummelige arbejdsmarked i relation til det samfundsmæssige- og politiske niveau. Det rummelige arbejdsmarked anskues som et særligt nordisk begreb, der tager afsæt i empowerment-tankegangen (Rennison, 2009:57).

Derudover anskues der to perspektiver på organisatorisk niveau, Corporate Social Responsibility (herefter CSR) samt socialøkonomiske virksomheder. CSR henvender sig primært til virksomheder, som ønsker at tage et socialt ansvar, hvor CSR fænomenet inddrages i strategier for virksomheden. Dette anskues blandt andet ved Rosenstocks udgivelse om CSR-strategi for Coop. Overordnet er CSR litteraturen overrepræsenteret i forhold til de øvrige søgeord, hvor CSR ofte er repræsenteret i management- og erhvervsøkonomisk litteratur.

Litteratursøgningen gav ligeledes resultater med omdrejningspunkt i socialøkonomisk litteratur, hvor socialøkonomiske virksomheder, kan anskues som virksomheder der tager afsæt i idealerne fra CSR-ideologien om social bæredygtighed, men til forskel fra ordinære virksomheder, ikke udbetaler et evt. overskud til aktionærer, men derimod ”geninvesterer” dem i virksomheden eller projekter der tjener sociale, lokale eller miljømæssige formål (Mandag Morgen, 2010:9).

Figur 1: Temaer i litteratursøgningen



Selvom udgivelser om social ansvarlighed er overrepræsenteret i den erhvervsøkonomiske litteratur, er der alligevel udvalgt fire udgivelser (markeret med blå i bilag 1). På baggrund af ovenstående gennemgang, vil nedenstående afsnit fungere som en præsentation af relevante emner og perspektiver for nærværende speciale. Temaerne vil omhandle det rummelige arbejdsmarked, definition af socialøkonomiske virksomheder, herunder muligheder og udfordringer for disse. Endvidere anvendes følgende afsnit til at anspore undersøgelsens problemformulering, som er tilvejebragt i relation til disse begreber og perspektiver.

2.2. Det rummelige arbejdsmarked og socialt ansvar

I det følgende afsnit vil begrebet "det rummelige arbejdsmarked" (DRAM) blive præsenteret nærmere. DRAM har haft stor indflydelse på den generelle arbejdsmarkedspolitiske udvikling og er i høj grad medvirkende til at socialøkonomiske virksomheder italesættes som aktør i bekæmpelse af ledighed blandt "udsatte" borgere på arbejdsmarkedet. Italesættelsen af DRAM var især udtalt i årene 1997-2001, hvor der sideløbende blev lavet politiske reformer på beskæftigelsesområdet, for at styrke udbuddet af medarbejdere på arbejdsmarkedet, blandt andet kan nævnes reformer som "Flere i Arbejde" fra 2002, og kommunalreformen fra 2004. DRAM er ifølge Bredgaard et udtryk for en politisk vision om at påvirke og adfærdsregulere virksomheder i en retning af at tage et større socialt og samfundsmæssigt ansvar. (Bredgaard, 2004:23) DRAM kan dermed anskues som et opgør med virksomheders fokus på kapitalistiske interesser - et opgør, som socialøkonomiske virksomheder kan ses i relation til og en konsekvens af.

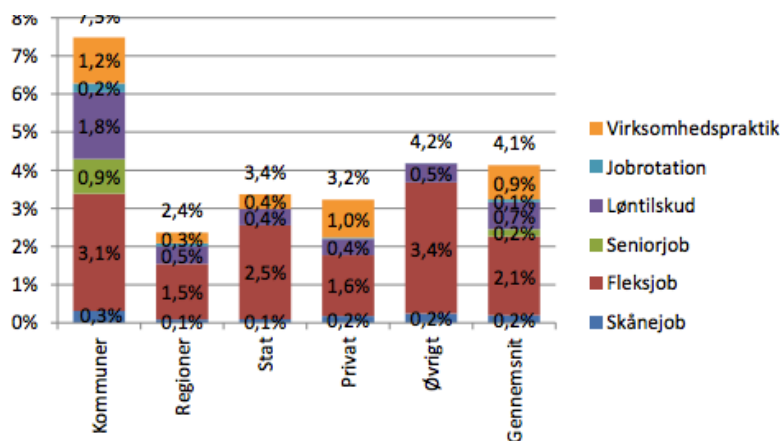
Dermed bliver de politiske reformer målrettet mod virksomheder, med det formål at skabe incitament, der har til hensigt at anspore virksomheder til at tage et socialt ansvar, fx ved at ansætte udsatte borgere, og dermed være medvirkende til at gøre arbejdsmarkedet mere *rummeligt* (Bredgaard, 2004:4-5).

Danske arbejdsgivere har i et internationalt perspektiv en høj grad af adfærdsautonomi i forbindelse med rekruttering og afvikling af arbejdskraft (Bredgaard, 2004:4).

Ovenstående udsagn illustrerer hvilke særlige forhold der gør sig gældende for danske virksomheder ift. at hyre og fyre, hvilket medvirker til, at arbejdsgiverne ikke kan tvinges til at ansætte medarbejdere, og dermed er det en vurdering for den enkelte virksomhed, i hvilket omfang de ønsker at hyre eller fyre marginaliserede medarbejdere. Dette fører ifølge Bredgaard til en begrænsning af de politisk vedtagne love og reformer i relation til DRAM, da efterspørgsel og indflydelse ofte styres af økonomiske incitament (Bredgaard, 2004:5). Dermed bliver det politiske ønske om at flytte borgere fra passive overførselsindkomster til lønnet arbejde afhængigt af virksomheders egenhændige vurdering om at ansætte udsatte borgere (Bredgaard, 2014:42-43).

Anskues det rummelige arbejdsmarked i forhold til udsatte borgere, kan gruppen opdeles i flere underkategorier: *virksomhedspraktik, jobrotation, løntilskud, seniorjob, fleksjob og skånejob*. Nedenstående figur viser en tabel over udsatte borgere ansat på særlige ordninger fordelt på sektorer udarbejdet af Kommunernes Landsforening (KL, 2014:7)

Figur 2: andel ansatte i særlige ordninger



Kilde: KRI, Jobsindsats.dk samt beregninger baseret på registerdata fra DST (gengivet fra KL, 2014:7)

Note: data er fra ultimo 2012.

Ovenstående figur viser at den kommunale sektor er den største aktør på det rummelige arbejdsmarked, hvor andelen af ansatte i særlige ordninger er 7,5 procent. Den største andel af medarbejdere ansat på særlige ordninger udgøres af fleksjobbere, hvor den største procentvise andel dog findes i kategorien ”øvrigt”, som blandt andet dækker over non-profit institutioner, NGO’er og socialøkonomiske virksomheder. Sektoren *øvrigt*’s andel af fleksjobbere ligger 1,3 procentpoint højere end gennemsnittet af samtlige sektorer (KL, 2014:7-8).

På den baggrund er der i nærværende speciale et ønske om at se nærmere på virksomheder, der baserer sig på et ønske om at tage socialt ansvar. Dette betyder for den videre proces, at der fokuseres på virksomheder, der baserer sig på socialøkonomiske principper, hvor blandt andet inklusion af udsatte borgere ansues som et primært forhold, i kontrast til ordinære virksomheder, der i sidste ende har profit for øje.

2.3. Socialøkonomiske virksomheder

For at forstå hvad en socialøkonomisk virksomhed dækker over, ses der i det følgende afsnit en redegørende del om emnet. Det skal pointeres, at det er de forretningsorienterede virksomheder der vil blive lagt vægt på i udformningen af dette speciale, da Råd og Dåd primært kan karakteriseres som denne. Nedenfor ses en model der viser tre forhold som er relevant at se nærmere på, når der snakkes socialøkonomiske virksomheder:

Figur 3: Det sociale arbejdes genstandsfelt (Würsching, 2012:21)

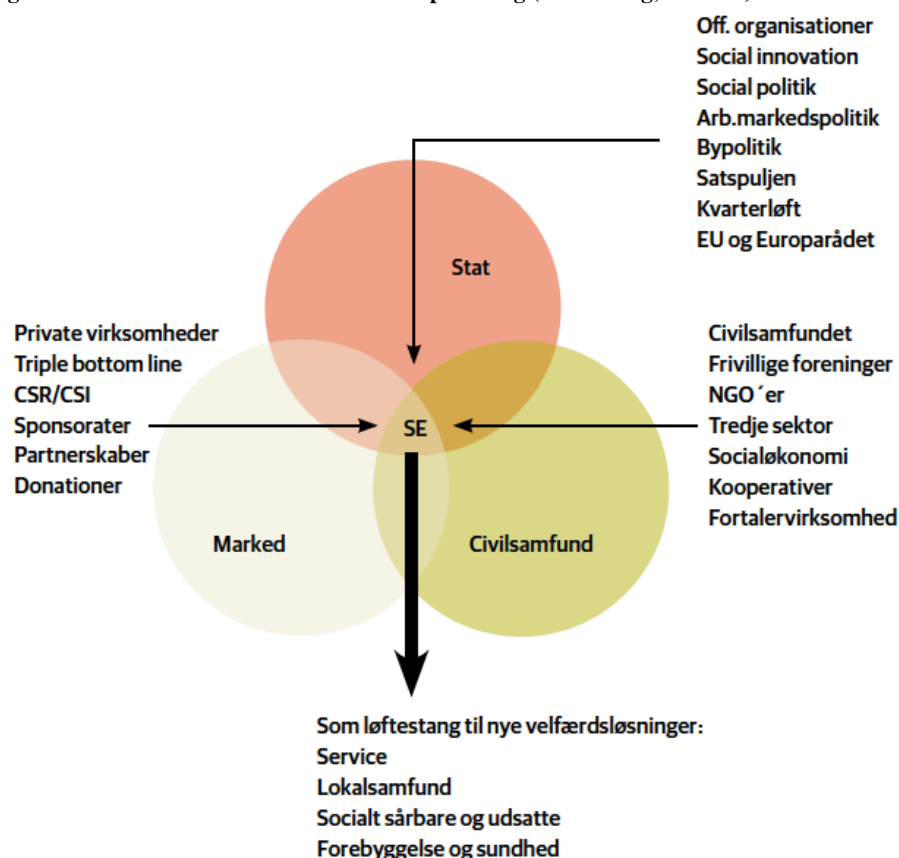


I de socialøkonomiske virksomheder er der udformet nogle rammebetingelser indenfor det politiske, juridiske, økonomiske og organisatoriske arbejde, når der tales om de forretningsorienterede virksomheder. Figuren viser hvordan dette samspil praktiseres i en konventionel form for socialt entreprenørskab i et postmoderne samfund. Der er ikke ligevægt af

involvering af alle spidserne i trekanten, ligesom der heller ikke nødvendigvis er tale om socialt entreprenørskab, blot fordi alle trekantens spidser er tilstede (Würsching, 2012:21).

Endvidere er det relevant at belyse i hvilken sektor en socialøkonomisk virksomhed befinder sig i. Nedenstående figur viser hvordan de socialøkonomiske virksomheder er placeret i forhold til stat, marked og civilsamfund:

Figur 4 – socialøkonomiske virksomheders placering (Würsching, 2012:21)



Der er konsensus om begrebet socialøkonomi blandt eksperter og forskere, som et begreb der ligger i midten af både marked, civilsamfund og staten, altså et slags krydsfelt i midten af de tre nævnte sektorer, som figur 4. ovenfor illustrerer (Würsching, 2012:21). På den ene side varetager en socioøkonomisk virksomheds statens interesser, på den anden side indgår de forretningsorienterede socialøkonomiske virksomheder på markedet, hvor de forsøger at afsætte deres varer. Endvidere anskues virksomheden at spille en rolle i civilsamfundet, da det ofte er forbundet med ildsjæle fra civilsamfundet, og samtidig er afhængig af civilsamfundets støtte og opbakning i forhold til overlevelse (Mandag Morgen, 2010:41-42).

2.3.1. Socialøkonomiske virksomheder ulemper

I krydsfeltet hos de socialøkonomiske virksomheder antages det, at socialt entreprenørskab kan medvirke til at nedbringe arbejdsløsheden med en konkret valgt strategi, samtidig med, at det kan inkludere en bestemt målgruppe af mennesker der i dag udgør en ”byrde” for vores samfund ved at blive opfattet som en ressource. Her peges der dog på, at denne del af det sociale arbejde kan føre til at der bliver et mere opdelt mål med hvad det sociale arbejde skal indeholde. Med det menes der, at der kan opstå tilbud der ikke længere bygger på socialfaglige løsninger, og derfor oprettes tilfældigt, ligesom at der kan være forskel på etik, faglighed og den retssikkerhed som borgeren har krav på i kommunalt oprettede tilbud (Würsching, 2012:22-23). Dette understøttes af en artikel i Mandag Morgen, hvor der tales om, at det er en svaghed at socialt iværksætteri ofte er kendetegnet ved ildsjæle, der uden erfaring møder udfordringerne uden at gøre brug af kendte og afprøvede metoder. Forståelsen af de sociale iværksættere og dermed også anerkendelsen af dem udebliver hos de etablerede virksomheder, da der ikke findes en fælles kultur og sprog for hvad det er iværksætterne repræsenterer. Samtidig er overlevelsesraten meget lille, det skønnes at kun to tredjedele af ca. 500 nye projekter overlever over en periode på tre år. Der peges også på mindre vækst som en svaghed indenfor iværksætteri, da der mangler kompetencer indenfor både forretning og organisationstænkning, da pionererne ikke nødvendigvis har uddannelse eller erfaring indenfor dette (Mandag Morgen, 2010:11-12).

2.3.2. Socialøkonomiske virksomheders fordele

Når der er set på svaghederne, skal der også kigges på de muligheder, der også ligger i at de socialøkonomiske virksomheder med det rigtige valg af strategi, kan indgå som et vigtigt konkurrenceparameter, så Danmark kan udbygges med en mere robust velfærdsstat ved at vise, at de socialøkonomiske virksomheder kan skabe værdi, så socialt arbejde netop kommer væk fra kun at være en økonomisk belastning (Würsching, 2012:23).

De få virksomheder, der starter som sociale iværksættere er meget forskellige i deres sammensætning samt hvad de tilbyder. Men fælles for dem er at de har en meget stor betydning for det omkringliggende samfund, da de kan tilbyde et stort antal nye arbejdspladser i forhold til deres størrelse. Derudover ser de muligheder som ikke findes i samme udstrakte form i det traditionelle systems velfærdsløsninger, og modeller som for eksempel at hjælpe med at forbedre livskvaliteten som det er set hos Specialisterne, som beskæftiger autister der ikke kan finde arbejde i det etablerede samfund, på ordinære vilkår (Mandag Morgen,2010:11).

Ofte er de *forretningsbaserede* virksomheder, når der tales socialøkonomisk, i stand til at få mere social værdi ud af deres tilbud, da de kan mobilisere nogle andre kræfter udi samfundet, end det der

kendes fra det traditionelle system. Der kan eksperimenteres og mikses på løsninger på tværs af sektorer, og der kan laves innovative modeller, hvor mennesker på offentlig forsøgelse flyttes over og aflaster de offentlige udgifter på forsørgelsesområdet.

I de sidste år er der set en positiv stigning i netop de forretningsbaserede virksomheder, hvilket giver mulighed for vækst og uafhængighed (Mandag Morgen, 2010:11). Som allerede nævnt er Specialisterne en succes som socialøkonomisk virksomhed, men der findes ligeledes andre etablerede virksomheder som Proremus, Dugnad og Natteravnene som ligger i kategorierne som henholdsvis professionelle folkeorganisationer og entreprenante socialarbejdere. De tilbyder forbedret livskvalitet for stofmisbrugere, og kriminalitetsforebyggende arbejde. Herudover er der forretningsorienterede aktivister som Grøn Koncert og Roskilde Festivalen (Mandag Morgen, 2010:11).

Det betyder altså at der er fire forskellige strukturer på hvordan iværksætteri kan se ud, men som tidligere nævnt er det feltet med de forretningsorienterede og sociale initiativer, også kaldet socialøkonomiske virksomheder eller socialt iværksætteri, der er det aktuelle at undersøge nærmere. Grunden til dette skal findes i, at det stadig er et ”uopdaget” og meget lidt undersøgt område. Der er hidtil kun set gode resultater indenfor iværksætteri som professionelle organisationer for eksempel Ældresagen, og forretningsorienterede aktivister som Roskilde Festival, men med et stort potentiale for vores velfærd og konkurrencesituation, hvis det som tidligere omtalt gribes rigtigt an, kan socialt iværksætteri også give positive resultater (Mandag Morgen, 2010:63).

2.4. Velfærdens iværksættere og strategien for perioden 2010-2013

Udgivelsen ”Velfærdens iværksættere” er udgivet af Mandag Morgens Innovationsråd, som består af en national taskforce gruppe, som repræsenterer en dansk strategi indenfor socialt iværksætteri, hvori der indgår mål for hvornår Danmark potentielt kan være blandt de bedste, ved at have de rette forudsætninger for hvordan socialt iværksætteri kan lykkes. Målet er indenfor tre år (opstart 2010) at få flere socialøkonomiske virksomheder til at blive både succesfulde og effektive, ved at finde de potentialer der allerede er ude i samfundet for denne type af virksomheder. Der følges dog ikke op på om strategien er lykket, da det ikke er det, der er omdrejningspunktet i nærværende speciale.

Socialt iværksætteri er ikke et nyt fænomen, men i Danmark har der ikke været tradition for at indlejre det i vores samfund. Hvis der sammenlignes med lande som Storbritannien viser det sig at Danmark er ca. ti år bagud (tal fra 2010). Det skyldes ifølge Mandag Morgen blandt andet, at der ikke eksisterer nationale mål for at arbejde strategisk med feltet, det har derfor udviklet sig tilfældigt, og ud fra hvilke ressourcer af ildsjæle, der har været til rådighed. Det er hidtil foregået ud fra en bottom-up forståelse, altså nedefra og op i systemet. Ifølge udgivelsen fra Mandag Morgen

skal der i længden en anden styring til, da ildsjælene mangler både de forretnings- og organisationsorienterede forståelser, og ofte kun besidder kompetencer indenfor networking, samt deres "kampgejt" for et givent projektet (Mandag Morgen, 2010:12-13).

Ifølge velfærdens iværksættere mangler der stadig et fælles sprog for hvad en socialøkonomisk virksomhed egentlig er, det skal ikke længere fremstå som et "fremmed" fænomen, men som noget der er belæg for at indfase, da det er velafprøvet. Endvidere anbefales det, at der gøres op med tidligere tiders pionerånd og projektstøtte for dem der havde netværket, og til at blive anerkendte som samarbejdspartnere, hvor gæt, pionerarbejde og tilfældig udvikling skal erstattes af professionel tilgang med brug af kvalificeret viden, og en systematisk udvikling med forretningsans for øje (Mandag Morgen, 2010:13).

Der har fra politisk side endnu ikke været nogen af partierne, der har taget ejerskab for de socialøkonomiske virksomheder, ligesom der heller ikke ses debatter i medierne og ej heller udtrykkes opmærksomhed fra andre interessegrupper omkring emnet (Mandag Morgen, 2010:13-14)

For at udbrede kendskabet og styrke strategien med en stærkere velfærdsrolle, er der gjort brug af Kaospiloternes slogan, som lyder således: Play the game, change the rules, change the game.

- *Play the game* er at skabe ny læring om socialt iværksætteri i samfundet, så der kan opnås en forståelse for hvad det kan bidrage med.
- *Change the rules* er at få det politiske system til at acceptere socialt iværksætteri som en del af løsningen i velfærdsopgaverne, således at der kan opnås samarbejde mellem både erhvervslivet, det civile samfund og velfærdsarbejdet.
- *Change the game* kan lade sig gøre hvis strategien lykkes, og kan give muligheder for at blive specialister på området og løse nicheopgaver og dermed blive konkurrenter til de tilbud der i dag findes gennem private og offentlige instanser.

Den målrettede indsats med afsæt i sloganet play the game, change the rules, change the game, kan dermed bidrage til at kunne løse *den gordiske knude*, som findes i vores velfærdssamfund i dag, da den kan være en del af løsningen for fremtidige velfærdsreformer. Beslutningsgrundlaget skal ifølge Mandag Morgen forsat komme fra en bottom-up tænkning, og ikke fra centralt styrede top-down orienteringer. Iværksætteriet skal bevise sit værd, og ikke standses af unødigt indblanding fra politisk side. Det skal derfor styres ved målrettet policy, og ikke politics (Mandag Morgen, 2010:14)

2.4.1. Socialøkonomiske virksomheders ildsjæle og social værdi

Når det har været beskrevet at der skal en ny strategi til for at socialt iværksætteri kan blive indlejret i løsningen af *den gordiske knude* som findes i velfærdsstaten, er det også nødvendigt at se nærmere på hvilken social værdi det kan bidrage med. Den sociale innovation er således med til at styrke og skabe en ny form for social værdi i vores samfund i forbindelse med problematikker og udfordringer (Mandag Morgen, 2010:16).

Ofte er socialt iværksætteri støttet af lokale borgere med en ildsjæl i toppen af arbejdet, som indeholder en stor lyst til at gøre en forskel i forbindelse med løsninger af sociale og eller samfundsmæssige problemer. Men der findes også indenfor gruppen eksempler på hvordan det kan blive til professionelle entreprenørskaber indenfor forskellige områder. Her er den frivillige organisation Natteravnene et eksempel på en professionel organisation, der tager sig af social tryghed for borgerne. De hjælper også med socialt arbejde når de færdes på gaderne i de velkendte gule jakker, idet de sørger for at udsatte grupper får gjort brug af de tilbud der findes i området. Det genererer social kapital når der mellem grupperne af frivillige og de udsatte, opstår en gensidig forståelse for hinanden. Dermed medvirker socialøkonomiske virksomheder til at bevæge sig væk fra behandlersamfundet, som er med til at styrke empowerment tankegangen, hvor de udsatte får mulighed for at påvirke deres eget liv (Mandag Morgen, 2010:21).

Det er ikke direkte muligt at måle på hvad socialøkonomi kan spare samfundet for, men hvis der kigges nærmere på tallene fra 2007 så kunne samfundet være sparet for 400 mio. kroner om året, hvis der var skabt fleksjob for de ca. 4000 personer der fik førtidspension i 2008, da tal fra Sindslidendes Vilkår har beregnet, at ca. halvdelen af de tilkendte førtidspensionister kunne varetage et job med opkvalificering og støtte. Ved siden af denne besparelse vil det automatisk også afføde andre gevinster, ved at disse mennesker ikke bliver ekskluderet af det omkringliggende samfund, da de ikke længere ses som en byrde, men som en del af bidragsyderne. Dertil kommer en sidegevinst i besparelserne ved at de nye medarbejdere ikke længere har samme behov for socialpsykiatriske tilbud, og psykolog konsultationer. En anden risikofaktor medarbejderne kan blive sparet for er, at psykiske lidelser ofte har en sammenhæng med stof og alkoholmisbrug (Mandag morgen, 2010:22).

Hvis der igen kigges på Natteravnene så har politiet på Bornholm direkte kunne mærke et fald i hærværk på 50%, efter at Natteravnene blev introduceret til øen. Ligeledes er en boligforening i København blevet sparet for udbedringer af hærværk på 90% over en periode på otte år, hvor Natteravnene har været synlige i boligforeningen. Dette har affødt stor interesse fra andre boligforeninger der siden har indledt samarbejde med Natteravnene (Mandag Morgen, 2010:22-23).

Natteravnene ønsker at blive uafhængige af den offentlige støtte, da de mener at det er for bureaukratisk med afrapporteringer og evalueringer, og at støtten derfor opleves som alt for omkostningstung (Mandag Morgen, 2010:23).

Socialt iværksætterier kan også direkte skabe økonomisk vækst. Roskilde Festival er et skoleeksempel på hvor godt det kan gå, således omsatte de gæster, frivillige og mediefolk som besøgte festivalen og byen i 2008, for 384 mio. kroner. Og en del af de penge går tilbage til foreningslivet som betaling for de frivillige, der hjælper til (Mandag Morgen, 2010:23).

Som det har været gennemgået i redegørelsen er der derfor god læring i at se nærmere på de socioøkonomiske virksomheder og social iværksætterier, da de bidrager til både at skabe social kapital, imødekomme sociale behov og spare på de offentlige velfærdsydelser (Mandag Morgen, 2010:24)

2.5. Afslutning på litteraturstudie

Målet med litteraturstudiet har været at øge kendskabet til den allerede eksisterende forskning på området, det rummelige arbejdsmarked, virksomheders sociale ansvar og socialøkonomiske virksomheder, hvorfor projektets fokus nu kan indskrænkes i forhold til problemformulering.

Den litterære gennemgang viser at fænomenerne DRAM, virksomheders sociale ansvar og socialøkonomiske virksomheder er komplekse fænomener, som har mange muligheder og udfordringer i forhold til inkludere og fastholde gruppen af udsatte borgere på arbejdsmarkedet – særligt for de virksomheder der tager afsæt i socialøkonomien, hvor formålet ikke er profit, men derimod at fungere efter sociale bæredygtighedsprincipper. Nærværende speciale sigter mod at se nærmere på hvilke muligheder og begrænsninger den socialøkonomiske virksomhed, Råd og Dåd i Nordjylland oplever. Derudover vil specialet fokusere på hvordan gruppen af fleksjobbere i den socioøkonomiske virksomheder oplever arbejdslivet med fokus på anerkendelse, motivation og fastholdelse. Denne yderligere afgrænsning ansues som relevant på baggrund af reformer på området, der medvirker til at flere tildeles fleksjob.

Dermed afgrænser specialet sig fra øvrige virksomheders sociale ansvar, som også kendes fra CSR-litteraturen, da undersøgelsen vil fokusere på virksomheder, der særligt formår at skabe et mere rummeligt arbejdsmarked.

3. Problemformulering.

Ovenstående indførsel i undersøgelsens ramme har klarlagt, at arbejdet med det rummelige arbejdsmarked og socialøkonomiske virksomheder er relevant, da det får betydning på samfunds-, organisatorisk- og medarbejderniveau, samt at der ligger et uforløst potentiale i gruppen af lønarbejdere, der traditionelt er blevet betragtet som udsatte. På baggrund af kapitel 2 omhandlende litteratursøgning kan der anskues et særligt fokus på organisationsformen socialøkonomiske virksomheder, som en af mulighederne for at gøre arbejdsmarkedet *rummeligt* for udsatte borgere. Det er også blevet belyst, at medarbejderniveauet i en socialøkonomisk virksomhed i litteraturen er mindre belyst, hvorfor der i nærværende undersøgelse vil fokuseres på både organisationsniveau og medarbejderniveau samt forholdet mellem organisation og medarbejder. På baggrund af ovenstående problemfelt præsenteres undersøgelsens problemformulering:

Hvilke muligheder og udfordringer oplever den enkelte fleksjobmedarbejder i den socialøkonomiske virksomhed Råd & Dåd, for at opnå inklusion og fastholdelse i virksomheden? Herunder hvilke muligheder og udfordringer oplever virksomheden Råd & Dåd, i forhold til fleksjobbernes inklusion og fastholdelse.

Undersøgelsens problemformulering afgrænser sig til at undersøge fleksjobbere i den socialøkonomiske virksomhed Råd og Dåd i Jammerbugt Kommune, Nordjylland, som beskæftiger flere grupper af udsatte borgere, men nærværende undersøgelse afgrænser sig til fleksjobbere i virksomheden. Faktorer der kan være med til at udfordre eller muliggøre den socialøkonomiske virksomhed vil blive belyst, da de kan være med til at målrette indsatsen for fleksjobbere i socioøkonomiske virksomheder i andre kommuner i Danmark. Begreberne inklusion og fastholdelse er centrale i problemformuleringen, og anskues i nærværende undersøgelse som en måde at inkludere og tilknytte den enkelte fleksjobber til arbejdsmarkedet, som vedkommende i en periode ikke har haft tilknytning til. Begreberne vil blive operationaliseret yderligere i afsnit 6.7 omhandlende teoriernes samspil. På baggrund af ovenstående problemformulering afgrænser undersøgelsen sig fra (ordinære) virksomheder som tager et socialt ansvar, og dermed ordinære virksomheder med en CSR profil.

Endvidere vil problemformuleringen blive belyst gennem følgende underspørgsmål. Problemformuleringens første del vil blive belyst gennem følgende spørgsmål:

- Hvilken ledelsesform praktiseres i virksomheden?

- Hvilken betydning har ledelsesformen, der praktiseres for anerkendelse af fleksjobberne i virksomheden?
- Hvordan opleves arbejdsmiljøet i virksomheden?
- Hvilke særlige faktorer oplever medarbejderne har en indflydelse på deres arbejdsmiljø?
- Hvilke udfordringer oplever fleksjobberne i virksomheden?
- Hvilke tiltag opleves positive i forhold til at fastholde fleksjobbere i virksomheden?

Problemformuleringen sidste del vil blive belyst ud fra følgende spørgsmål:

- Hvilke faktorer påvirker driften af Råd og Dåd positivt?
- Hvilke faktorer påvirker driften af Råd og Dåd negativt?

Informanterne i indeværende undersøgelse består af medarbejdere ansat i fleksjob i Råd & Dåd i Jammerbugt Kommune, det vil sige medarbejdere der har særlige udfordringer men vurderes som arbejdsparate (nok) til at indgå på arbejdsmarkedet. Undersøgelsen tager udgangspunkt i Råd & Dåd, som er betegnelsen for en virksomhed, der driver flere virksomheder i lokalområdet i Jammerbugt Kommune. Undersøgelsens problemformulering vil blive besvaret gennem to enkeltinterviews og et fokusgruppinterview, hvor der henholdsvis vil blive udarbejdet interviewguides til to ledere, og to medarbejdere i den socialøkonomiske virksomhed. Det antages at de to interview med lederne vil give en indsigt i strategiske, ledelsesmæssige og organisatoriske udfordringer og muligheder for den socialøkonomiske virksomhed. Ligeledes forventes det at medarbejderne vil være katalysatorer for de muligheder og udfordringer der findes for virksomheden, indenfor inklusion og fastholdelse for den enkelte medarbejder.

Undersøgelsens rolle kan dermed anskues ud fra Bratton og Golds definition af strategisk HRM:

”Strategisk human ressource management omfatter sociale processer, som forbinder personalearbejdet (Human ressource funktion) med organisationens strategiske mål med henblik på at forbedre organisationens præstationsevne” (Bratton og Gold, 2003).

Bratton og Gold fremhæver de sociale processor i en virksomhed, som væsentlige for organisationens strategiske mål, som for Råd og Dåd blandt andet er at være medvirkende til at skabe et mere rummeligt arbejdsmarked, gennem fastholdelse af udsatte grupper på arbejdsmarkedet. De sociale processor belyses i nærværende undersøgelse gennem empirisk viden,

teori og kvalitative interviews, der er medvirkende til at forstå adfærden i virksomheden og den enkelte medarbejders holdninger og handlinger.

3.1. Begrebsafklaring

Det følgende afsnit vil tage udgangspunkt i en begrebsafklaring af fænomenerne det rummelige arbejdsmarked, socialøkonomiske virksomheder, og udsatte grupper på arbejdsmarkedet,

3.1.1. Begrebsafklaring af DRAM

I specialet bruges DRAM, *Det rummelige arbejdsmarked* som en betegnelse for at virksomhederne tager et socialt ansvar, som i dag omfatter både fleks- og skånejob, revalidering, aktivering og sygedagpenge. Det bruges altså ikke alene som et begreb for at lave sociale aktiviteter for kontanthjælpsmodtagere og lignende grupper, men om hele den gruppe, der står udenfor det ordinære arbejdsmarked (Bredgaard, 2014:67), og som i specialet vil have fokus på de personer, der er i fleksjob.

3.1.2. Begrebsafklaring af inklusion, integration og fastholdelse

Inklusion og integration vil i specialet tage sit udgangspunkt i, at Råd og Dåd omtaler det som *inklusion*, i betydningen af at være en del af noget allerede eksisterende (Rune, 1:194-196). For virksomheden Råd & Dåd handler det altså om, hvordan de lykkes med at få en medarbejder til at blive inkluderet i virksomheden og dermed på arbejdsmarkedet, på baggrund af ledelse, trivsel og godt arbejdsmiljø, som dermed kan fastholde udsatte grupper i at varetage et job i virksomheden. Fastholdelse betyder hermed at udsatte grupper ved at være inkluderet, også ønsker at være i virksomheden, da motivationen for det er tilstede. Fastholdelse og inklusion er altså knyttet til et ”rigtigt” job i virksomheden, og ikke blot en jobafklaring af personen.

3.1.3. Begrebsafklaring af socialøkonomisk virksomheder

Socialt iværksætter betegnes på mange forskellige måder, og er derfor ligestillet med både socioøkonomisk virksomhed, socialøkonomisk virksomhed, socialt entreprenørskab og sociale virksomheder. Begreberne vil derfor forekomme nævnt i specialet afhængig af kontekst, men som udgangspunkt benævnes de socialøkonomiske virksomheder. Når der bruges socioøkonomisk virksomhed i forbindelse med redegørelsen af Råd og Dåd, så dækker det over en selvejende institution, der arbejder for et socialt samfundsmæssigt mål, som geninvesterer overskuddet i virksomheden (Mandag Morgen: 2010: 18).

3.1.3. Udsatte grupper på arbejdsmarkedet

Definitionen af udsatte grupper i specialet vil dække over den gruppe af personer der arbejdsmæssigt er i særlige ordninger, og dermed står udenfor det ordinære arbejdsmarked. Det er fleksjob til personer med nedsat arbejdsevne, skånejob, personer i løntilskud, virksomhedspraktik, og jobrotation (KL, 2014:3). Igen skal det nævnes, at det er de udsatte grupper der er i fleksjob, som specialet har sin koncentration omkring. Gruppen af udsatte borgere benævnes ligeledes som marginaliseret arbejdskraft.

4. Et kvalitativt casestudie af den socialøkonomiske virksomhed Råd og Dåd

Nærværende undersøgelses forskningsdesign betragtes som en ramme for besvarelse af undersøgelsens problemstilling (de Vaus, 2011:9). I sociologiske sammenhænge anvendes casestudiet til at undersøge de særegne karakteristika, der findes ved et bestemt socialt fænomen. Ligeledes er det inden for casestudier relevant at inddrage den sociale og historiske ramme, som casen udfolder sig inden for, da den har betydning for den enkeltes case (Antoft & Salomonsen, 2012:32-33), hvilket er i harmoni med nærværende undersøgelses socialkonstruktivistiske tilgang, som ligeledes anskuer den historiske kontekst som relevant.

I nærværende undersøgelse vil de overordnede fænomener det rummelige arbejdsmarked, og en socialøkonomisk virksomhed blive studeret. Casestudier kendetegnes ofte ved at basere sig på kvalitative metoder, da det giver mulighed for at studere et socialt fænomen i dybden (Antoft & Salomonsen, 2012:29,31). Afsnittet om casestudiet tager afsæt i bogen Håndværk & Horisonts forståelse af casestudier, hvor særligt Robert K. Yin anskues at være central for den forståelse.

Det følgende afsnit har til formål at kortlægge undersøgelsens valg af forskningsdesign. Desuden vil overvejelser, der er truffet i relation til valg og fravalg af forskningsdesign blive skitseret. Hensigten med følgende afsnit er ligeledes at demonstrere, hvordan undersøgelsens opbygning formes i relation til det indsamlede empiriske data, som casen Råd og Dåd giver adgang til. Endvidere har afsnittet til formål at præsentere virksomheden Råd & Dåd mere dybdegående, som det ses nedenfor.

4.1. Skovsgård modellen – et nordjysk unikum

Specialet vil tage udgangspunkt i en, knap så kendt socioøkonomisk virksomhed, som ligger i Jammerbugt Kommune i Nordjylland. Virksomheden har eksisteret i knap 30 år og kendes som ophav til "Skovsgaard-modellen," og er i dag ejet af Råd og Dåd og vil være den virksomhed som specialet tager sit udgangspunkt i. Der refereres til Råd og Dåd som samlet virksomhed, da der er flere små virksomheder i form af Købmandsgaarden, Skovsgaard Hotel, Attrup Havn, Genbrug, Gartneri, Håndværkerservice og ikke mindst det nyeste tiltag Upcycling, der alle er samlet under firmanavnet.

For at forstå tankegangen bag Skovsgaard-modellen udformes der her en kort historisk redegørelse med afsæt i et interview med stifteren og pioneren bag virksomheden, kultursociologen Carl Christensen. Carl og hans kone startede på baggrund af uddannelse og job, og ikke mindst de strømninger om at bryde med lægernes magt i særforsoget, det der blev til Købmandsgården i den

lille by Torslev udenfor Brovst, hvor der blev plads til fire udviklingshæmmede. Carl Christensen og hans kone var optaget af empowerment-tankegangen fra Paulo Freires ”De undertryktes pædagogik”. De ønskede at nedbryde de barrierer og forskelle, der eksisterede mellem udviklingshæmmede og pædagoger, ved netop at give de handicappede mere selvstændighed, til at kunne klare sig selv. Med det skulle deres selvværd styrkes og der skulle udvikles på ressourcer, så de fik et indholdsrigt voksenliv i tæt kontakt med ”normalsamfundet”, uden institutionslivets lukkethed. Tanken var at indlejre de unges hjem, arbejde og fritid i det omkringliggende samfund, hvilket blev til P. H. I. L. tankegangen (Skovsgårdmodellen:10). P.H.I.L står for **P**roduktion som meningsfuld beskæftigelse. **H**andicap, med ønske om at bygge bro mellem dem og de ”normale”. **I**ntegration ved at udføre nyttige opgaver, skulle de handicappede opfattes som ressourcepersoner. **L**okalsamfundet, fordi projektet skulle være med til at oprette og holde liv i lokalsamfundet.

Det er produktionen, der er det mest centrale i tankegangen om at lave noget der giver mening og værdi i normalsamfundets øjne, ved at der er kvalitet i det arbejde, der er lavet ud fra de ressourcer og evner den enkelte har at bidrage med. Samtidig skal det også være udviklende for personlighed og identitet at sætte et aftryk på de udførte opgaver, en serviceydelse eller en kulturel aktivitet (Skovsgårdmodellen:11). Det er stadig P. H. I. L. principperne der bliver arbejdet ud fra, for at give handicappede og andre udsatte grupper på arbejdsmarkedet mulighed for at være medborgere i stedet for klienter, og medarbejdere fremfor brugere, som det ses med de aktivitetsværksteder der eksisterer i kommunalt regi. Skovsgård Hotel som specialet afgrænser sig fra at redegøre nærmere for, opstod som endnu en socialøkonomisk tankegang på baggrund af lokale omstændigheder, og på baggrund af det blev Råd og Dåd til. Hotellet kunne beskæftige handicappede, der havde ønske om at arbejde med den slags opgaver, men det løste ikke alle problemerne, da ikke alle delte den lyst. Der blev derfor oprettet gartneri, der kunne forsyne hotellet med økologiske grøntsager, og dermed beskæftige handicappede, der havde de kompetencer, og siden er der kommet flere værksteder til som skrevet tidligere i afsnittet. Råd og Dåd navnet betyder at folk kan komme ind og få en snak om hvad de vil med deres liv, og hvilke kompetencer de har. Råd og Dåd er i dag en arbejdsplads med fem selvstyrende enheder, hvortil der er knyttet en arbejdsleder med enten pædagogisk eller håndværksmæssig baggrund. Hvert hold beskæftiger mellem 4-6 medarbejdere (Skovsgårdmodellen:22). Råd og Dåd har også mulighed for at modtage borgere der mangler et afklaringsforløb, det er en stor stolthed og glæde hos medarbejderne, at de via deres rummelige indstilling kan hjælpe andre tilbage på benene (Skovsgårdmodellen:23).

4.2. Råd og Dåd – en best case.

Undersøgelsens case, der består af en veletableret socialøkonomisk virksomhed, er overvejende udvalgt på baggrund af dens tidsmæssige erfaring med drift af socioøkonomisk virksomhed, hvor det antages, at det oprindelige fokus på udviklingshæmmede grupper nu er ændret til at omfatte flere grupper, på baggrund af den ændring der er sket i social- og beskæftigelsespolitikken, jf. afsnit 2.2. omhandlende det rummelige arbejdsmarked. Samtidig antages det at den ”nye” gruppe af udsatte borgere oplever udfordringer og muligheder i forhold til at indgå i en socialøkonomisk virksomhed qua den rummelighed, der er indlejret i en socialøkonomisk virksomhed. Denne antagelse bygger ligeledes på, at virksomheder der tager ”størst” socialt ansvar udgøres af andre sektorer end den kommunale og private jf. Kommunernes Landsforenings opgørelse over andel af ansatte på særlige vilkår, der viser at kategorien øvrige sektorer beskæftiger procentvis flest i fleksjob. I forlængelse heraf kan det begrundes, at undersøgelsens case imidlertid kan anskues som det Antoft og Salomonsen karakteriserer som en ekstrem case, da denne afviger fra det generelle billede ved at være særlig vellykket (Antoft og Salomonsen, 2012:44). Samtidig forventes det at Råd og Dåd er en særlig vellykket organisation på flere niveauer, blandt andet dens opbygning og ledelse må antages at være vellykket jf. organisationens vækst og fastholdelse af udsatte borgere. Yderligere anskues Råd & Dåd som en best case på baggrund af den lange leve alder, da den står i kontrast til den gennemsnitlige levealder på tre år for socialøkonomiske virksomheder i Danmark, hvor to tredjedele af femhundrede nye projekter ikke overlever jf afsnit 2.3.1. omhandlende socialøkonomiske virksomheder

Nærværende undersøgelse består af to ledere, hvor den ene leder udgør en del af den øverste ledelse i virksomheden Råd og Dåd, der til dagligt beskæftiger sig med forskelligartede organisatoriske opgaver, og ligeledes indgår i den dejlige drift efter behov. Den anden leder udgør en del af den daglige ledelse samt den daglige drift, hvor det særlige er at vedkommende er ansat på fleksjob vilkår, hvilket giver et bredere indblik i organisationens udfordringer såvel som muligheder. Endvidere inddrages der to medarbejdere, der er udvalgt på baggrund af deres særlige ansættelsesvilkår, fleksjob samt mere end seks måneders anciennitet. Disse medarbejdere anskues som delelementer af casen (de Vaus, 2001:220), idet denne gruppe anskues som en heterogen helhed, da der anskues variationer mellem disse, på baggrund af uddannelse, arbejdsplads og særlige hensyn ift. deres ansættelse. Undersøgelsen kan dermed anskues som relevant for øvrige socialøkonomiske virksomheder, da den kan medvirke til at forbedre fastholdelsen og inklusionen af fleksjobbere i Danmark. Ligeledes forventes det, at resultaterne kan anvendes i arbejdet med at gøre det danske arbejdsmarked mere rummeligt. På baggrund af ovenstående anskuelser betegnes

Råd og Dåd som en best case, da inklusionen og fastholdelsen af fleksjobbere synes særligt vellykket, og det antages dermed at casen adskiller sig fra øvrige cases på området (Antoft & Salomonsen, 2012:44).

4.3. Et teorifortolkende casestudie

Det følgende afsnit omhandler typer af cases tager afsæt i Antoft og Salomonsens bog *Håndværk og Horisont*, som beskriver flere typer af cases, hvor det teorifortolkende casestudie vil være omdrejningspunkt for nærværende undersøgelse. Det teorifortolkende casestudie tager udgangspunkt i empirisk og/eller teoretisk perspektiver, der udgør grundlaget for fortolkning af de indsamlede data (Antoft & Salomonsen, 2012:38-39).

I nærværende casestudie tager den indledende fase udgangspunkt i den empiriske viden, der er frembragt gennem en litteratursøgning, der danner rammen om undersøgelsens problemstilling. Hensigten med det teorifortolkende casestudie er at genere ny empirisk viden (Antoft & Salomonsen, 2012:39), hvilket er i overensstemmelse med nærværende undersøgelse, hvor formålet er at indsamle ny viden om den socialøkonomiske virksomhed Råd og Dåds muligheder og udfordringer, samt hvordan medarbejdere ansat på fleksjob inkluderes og fastholdes i virksomheden. I analysen anvendes undersøgelsens teoretiske ramme, til at bestemme mønstre blandt ledere og medarbejdere i Råd og Dåd, og danner ydermere grundlag for hvorvidt undersøgelsens frembragte resultater kan karakteriseres som unikke eller generelle. Nærværende undersøgelse vil endvidere være åbne for empiriske fund, som den teoretiske ramme ikke umiddelbart kan forklare, således kan undersøgelsen være med til at genere ny empirisk viden. Den teoretiske og empiriske ramme er desuden medvirkende til at bedømme generaliserbarheden af undersøgelsens empiriske fund (Antoft & Salomonsen, 2012:39).

På baggrund af ovenstående gennemgang af det teorifortolkende casestudie anskues undersøgelsens teoretiske ramme som værende styrende for analysen, ved at have et allerede fastsat fokus. I analysen tilføres yderligere teori til at underbygge og forklare mønstre og specifikke mønstre i det empiriske data, som ikke umiddelbart forklares gennem den overordnede teoretiske ramme. Undersøgelsens hensigt er desuden ikke at bekræfte eller afkræfte de anvendte teorier, men derimod at bidrage til at frembringe ny empirisk viden.

5. Videnskabsteoretiske overvejelser

I nærværende afsnit vil undersøgelsens forklaringstype blive præsenteret, da en forklaringstype er afgørende for, hvilke resultater der kan frembringes. Ydermere vil den socialkonstruktivistiske tilgang blive præsenteret, og være den som udgør den videnskabsteoretiske ramme for nærværende undersøgelse. Den socialkonstruktivistiske tilgang er relevant at beskrive, da udformningen af projektet udspiller sig inden for denne ramme. Afslutningsvis vil den metodologiske placering blive beskrevet, dette foretages med henblik på yderligere at afgrænse, samt anskueliggøre fokus i nærværende undersøgelse.

5.1. Forklaringstype

Nærværende undersøgelse tager udgangspunkt i en *formålsforklaring*, og adskiller sig dermed fra funktions- og årsagsforklaringer, som tager et helt andet afsæt hvor fokus er på samfundsstruktur som forklaring eller årsag og virkning. Formålsforklaringer sigter derimod at forklare sociale fænomener ud fra det enkelte individs handlinger (Lippert-Rasmussen, 2012:438). For indeværende undersøgelse gælder det at forklare vellykket inklusion og fastholdelse i en socialøkonomisk virksomhed. En formålsforklaring fokuserer på det enkelte individs rationaler og ønskede effekter af handling i samspil med den faktuelle kontekst (Hellevik, 2009:94). For at opnå indsigt i rationaler og individets hensigter gøres brug af fortolkning, da sociale fænomener ikke er observerbare for det blotte øje. Det er derfor relevant inden for forskning, som baserer sig på formålsforklaringer, at se nærmere på to niveauer af fortolkninger. Gilje og Grimen forklarer de to niveauer som ”(...) *en rimelig fortolkning af aktørens handlinger, og (...) en rimelig fortolkning af hans hensigter med at handle, som han gør*” (Gilje & Grimen, 2002:192). De to niveauer er afhængige af hinanden, men kan i en empirisk kontekst fremstå forskellige, det er derfor forskerens ansvar at give en fortolkning af de to niveauer. Til en tolkning af begge niveauer kan Skjervheim’s subjektivitetsprincip med fordel anvendes. Subjektivitetsprincippet hævder, at de teoretiske begreber ikke altid er anvendelige til at beskrive individers adfærd, hvorfor fortolkning må tage udgangspunkt i begreber, der anvendes af den enkelte aktør (Gilje & Grimen, 2002:192-193).

Inden for forklaringstyper skelnes mellem *explanandum*, det vi forsøger at forklare, og *explanans*, det som vi forklarer med. Disse begreber er væsentlige at redegøre for, da disse er afgørende for, hvilke konklusioner der kan drages (Lippert-Rasmussen, 2012:424). For nærværende undersøgelse, gælder det, at der ønskes at forklare, hvilke faktorer der fremmer og hæmmer inklusion og fastholdelse af fleksjobbere i en socialøkonomisk virksomhed. Dette forklares med udgangspunkt i et litteraturstudie, samt undersøgelsens teori og empiriske data.

5.2. Socialkonstruktivisme

Nærværende undersøgelse tager afsæt i en socialkonstruktivistisk tilgang, der anskuer sociale fænomener som socialt konstrueret. I nedenstående afsnit vil der blive redegjort for socialkonstruktivismens hovedtræk, samt dens indflydelse på undersøgelsens forskningsdesign. Centralt for socialkonstruktivismen er, at samfundsmæssige fænomener ikke opfattes som uforanderlige, da de er tilvejebragt af historiske og sociale processer (Rasborg, 2009:349-350). Inden for socialkonstruktivismen eksisterer der flere variationer, hvor nærværende undersøgelse tager afsæt i Berger og Luckmanns moderate socialkonstruktivisme, som vil blive præsenteret yderligere i nedenstående afsnit.

Berger og Luckmanns moderate socialkonstruktivismen tager afsæt i en marxistisk tradition og en fænomenologisk tradition. Den marxistiske tradition kommer til udtryk gennem Berger og Luckmanns ontologiske ståsted, hvor begrebet symbolsk univers henviser til det marxistiske begreb om overbygning. Det symbolske univers anskues som et tanke-system, der rummer generelle betragtninger om en samfundsgruppes generelle refleksioner (Collin, 2012:345). Berger og Luckmann adskiller sig imidlertid fra den marxistiske tradition, da de ikke beskæftiger sig med begrebet om den absolutte virkelighed. I stedet advokerer Berger og Luckmann for, at det symbolske univers rummer en relativ sandhed, og påpeger, at: *"en ting er for dem virkelig, hvis den anses for virkelig og indgår i en social praksis. Men den er kun virkelig inden for denne praksis"* (Collin, 2012:346). Dermed knytter Berger og Luckmann den marxistiske tradition sammen med en fænomenologisk tankegang da de hævder, at samfundet er en menneskelig konstruktion, såvel som mennesket er en social konstruktion. En handling, ifølge den fænomenologiske tradition, konstitueres gennem en aktørs intention, som medfører en bestemt adfærd for den enkelte. Virkeligheden udgøres således af summen af de handlinger, som udspringer af individers intentioner (Collin, 2012:352-353). Det er ikke givet, at sociale fænomener opfattes som kendsgerning, da det kræver, at *"(...) mennesker kollektivt fastslår dem, eller opnår konsensus om dem"* (Rasborg, 2009:352). Det vil med andre ord sige, at sociale fænomener, som inklusion og fastholdelse af fleksjobbere, ikke eksisterer uafhængigt af de medarbejdere og ledere, der indgår på en arbejdsplads, men konstrueres individerne imellem.

Der skelnes i socialkonstruktivismen mellem forskellige virkeligheder, på den ene side eksisterer den fysiske virkelighed, og på den anden side den sociale virkelighed (Rasborg, 2009:352). Nærværende undersøgelse vil fokusere på den sociale virkelighed, trods et indblik i den fysiske virkelighed vil forekomme, da flere af informanterne har oplevet, at fysiske fænomener har påvirket deres helbred fysisk eller psykisk. Nærværende undersøgelses fokus på den socialt konstruerede

virkelighed betyder, at resultaterne ikke kan opfattes som universelle, men er gældende for informanterne i undersøgelsen jf. undersøgelsens casebeskrivelse. I relation til det symbolske univers, kan den socialt konstruerede virkelighed dog anskues som et indblik i faggruppens generelle betragtninger og tanker om den sociale virkelighed, som inklusion og fastholdelsen, udspiller sig i. Ifølge Berger og Luckmanns moderate socialkonstruktivistiske tilgang skabes den sociale virkelighed på den ene side af individers handlinger, og på den anden side er den sociale virkelighed med til at skabe bestemte handlemønstre, for det enkelte individ. Det anskues således som vanskeligt at definere en objektiv virkelighed og sand viden. Spørgsmålet om sand viden anskuer Berger og Luckmann ikke som problematisk, da viden opfattes som foranderlig fra kontekst til kontekst. I stedet overlader Berger og Luckmann problematikken til filosofferne, og fokuserer derimod på sociale processor og hverdagsviden. Hverdagsviden omhandler "common sense", og opstår gennem sociale processor, "*hvorigennem vores almindelige "common sense"-viden skabes og reproduceres*" (Rasborg, 2009:368). Den hverdagsviden, der opstår igennem sociale processor, kan ses i relation til Bratton og Golds definition af strategisk HRM. Den social konstruktivistiske tilgang er derfor relevant, for at undersøge de sociale processorer, som kan være medvirkende til at skabe bedre rammer for inklusion og fastholdelse af fleksjobbere i Råd & Dåd.

5.3. Metodologi

Nærværende undersøgelse tager udgangspunkt i en individualistisk metodologi. Det betyder, at fokus i undersøgelsen er på det enkelte individs tanker og handlinger. Endvidere betyder det, at forklaringer drages fra enkeltindivider til sociale fænomener, og ikke omvendt. Sociale fænomener opfattes derfor som summen af individers handlinger og tanker, og dermed som noget, der ikke ligger ud over individet. I forlængelse af den socialkonstruktivistiske tilgang gælder det for en organisation, at den ikke kan eksistere uden individer. En organisation kan derfor anskues som en gruppe bestående af individer, der samhandler (Gilje & Grimen, 2002:206-207). En organisation kan fungere på forskellige måder blandt andet på baggrund af kontrakter. For en organisation baseret på kontrakter indgået individerne imellem gælder det, at sociale fænomener opstår gennem kontrakter som er medvirkende til, at skabe en social orden og struktur i den enkelte organisation. I en organisation er en kontrakt medvirkende til at skabe stabile relationer (Gilje & Grimen, 2002:207-208). I nærværende undersøgelse formodes det, at sådanne kontrakter ligeledes er indgået medarbejderne imellem, såvel som mellem medarbejder og ledelse.

6. Teori

Følgende kapitel har til formål at præsentere samt begrunde valg af undersøgelsens teoretiske ramme. Indledningsvis præsenteres Axel Honneths teoretiske perspektiver på anerkendelse, herunder hvilken betydning anerkendelse spiller på det enkelte individs arbejdsliv samt konsekvenserne af ikke at få anerkendelse i arbejdslivet. Endvidere inddrages Frederick Herzbergs motivationsteori, da teorien kan være medvirkende til at belyse faktorer på organisations- og medarbejderniveau, som har betydning for den enkeltes motivation. Endvidere præsenteres De Seks Guldkorn, der er udarbejdet af det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA), De Seks Guldkorn inddrages som konkrete mål for anerkendelse og motivation. Derudover inddrages de teoretiske perspektiver på den psykologiske kontrakt og commitment.

Afslutningsvis vil de inddragede teorier blive yderligere operationaliseret, hvor deres indbyrdes forhold til blive diskuteret og fastlagt.

6.1. Honneth og anerkendelse

For at se nærmere på hvad anerkendelse har af betydning for det enkelte menneske, er der valgt at inddrage Axel Honneths teori om dette emne for, at belyse betydningen af at få anerkendelse, og konsekvenserne ved mangel på samme.

Honneths teori tager sit udgangspunkt i tre sfærer som indeles i den private hvor der opnås anerkendelse gennem fællesskab med familier og venner, den retslige der giver individet love og regler at handle efter, og den solidariske sfære, hvor der opnås anerkendelse i fællesskaber af både arbejdsmæssig, kulturel og politisk betydning. Anerkendelse er ifølge Honneth et vigtigt element for at et menneske er i stand til at skabe sin egen identitet, og samspillet mellem de tre sfærer er derfor ifølge Honneth udgangspunktet for, at et menneske får mulighed for at opnå et godt liv (Willig, 2009:680-682).

I dette speciale er det den solidariske sfære der i den teoretiske forståelse opereres videre med, da Honneth forklarer denne del af anerkendelsen med at det er igennem arbejdet, at det enkelte individ kan bidrage til samfundet. Specialet afgrænser sig derfor fra de to første sfærer.

Det er relevant at se nærmere på den solidariske sfære, da det netop er individets indlejring i en socialøkonomisk virksomhed udenfor det ordinære arbejdsmarked, der er specialets omdrejningspunkt.

Det kan derfor antages at anerkendelse i den solidariske sfære kan have stor betydning for individet, da manglen på denne kan føre til depression og sygdom, noget som de ansatte i en socioøkonomisk virksomhed i forvejen kan være plaget af. Selvbestemmelse og deltagelse i arbejdsfællesskaber

bliver ødelagt hvis den enkelte holdes udenfor disse i længere tid, da en del af voksenlivet omhandler at bidrage til fællesskabet og klare sig selv uden offentlig forsørgelse (Petersen, 2013:19).

For overhovedet at tale om anerkendelse i den tredje sfære, skal individet være medbestemmende til at få realiseret de målsætninger der skal være udgangspunktet, for at arbejde med begrebet. For at der kan tales om social værdi i samfundet, er der ikke en statisk måde at anskue begrebet på, det skal løbende defineres over tid. Honneth beskriver det som at der kan blive udkæmpet en kamp om, at være den gruppe som bliver styrende for hvilke præstationer og livsformer der kan tilskrives en særlig værdi. Denne kamp udspiller sig i de sociale grupper, da dens medlemmer får mulighed for at anskaffe sig social værdi og dermed anseelse. Det handler derfor om at være banebrydende, og vinde kampen om at definere hvad indholdet af de samfundsmæssige målsætninger skal rumme (Honneth, 2006: 169-170).

Anerkendelsesbegrebet kan derfor antages at være socialt konstrueret, da det ikke er fastlagte normer og regler der går forud for begrebet, men noget der dannes af den diskurs der vedtages i det samfund, som individet tilhører. Det betyder altså at der kan være forskel på anerkendelse i ét samfund qua et andet.

Individets potentiale for den sociale anerkendelse skal derfor anskues ud fra hvordan individet adskiller sig fra andre, da det ifølge Honneth ikke kan få sine præstationer anerkendt hvis der ikke ses en positiv forskel på hvordan individet skiller sig ud fra andre i samfundet (Honneth, 2006: 168). Når disse faktorer er opfyldte, kan individet føre den respekt som bliver opnået, tilbage til sig selv på en positiv måde, og dermed opnå tillid. Tilliden giver individet mulighed for at opfatte egne præstationer og egenskaber som værende værdifulde, og som noget andre medlemmer i samfundet anerkender, og dermed opnås der selvværdsættelse (Honneth, 2006:172-173).

Til det kommende interview bliver det derfor interessant at udforske om informanterne oplever denne selvværdsættelse, hvilket er hovedpointen i hans teori, da den ifølge Honneth er en del af grundlaget for at opnå det gode liv.

Honneth taler også om hvad det får af betydning, hvis ikke der opnås den førømtalte selvværdsættelse. Dette begreb kalder Honneth for krænkelse, da det uretmæssigt fratager individet mulighed for at opnå positiv selvforståelse. Individet er derfor i risiko for at miste sin identitet, hvis denne krænkelse finder sted. Krænkelsesbegrebet ligger i de samme tre sfærer som tidligere skitseret, men det er stadig indenfor den solidariske sfære at specialet bevæger sig, da det netop er arbejdslivet der skal undersøges.

Det tidligere nævnte anerkendelse i fællesskabet i et givent samfund, er det samme samfund der kan beslutte at individers måde at leve på, anses som mangelfuldt eller mindre værd end andres. Den form for værdihieraki medfører at disse individers livsførelse ikke kan tillægges en positiv værdi, og de føler derfor ikke anseelse i det samfund de skulle være en del af, hvilket betyder at de mister muligheden for at opnå selvforståelse, og opnår dermed heller ikke selv værdsættelsen. Individet kan derfor føle kränkelsen, som på lige fod med anerkendelsen, heller ikke er statisk eller defineret uden at det tilhørende samfund har udstukket værdisættet herfor (Honneth, 2006:178-179).

Når individet har fået erfaring med kränkelsen, opstår der et motiv for at komme tilbage i kampen om at opnå anerkendelse, da individet helt fundamentalt erkender den afhængighed der opstår, når anerkendelsen ikke er tilstede (Honneth, 2006:183-184).

Den sociale nedvurdering af et eller flere individer i en gruppe, kan medføre at identiteten bryder sammen hos den enkelte. Dette begreb bliver spændende at undersøge nærmere i specialet hos de udvalgte informanter, hvorvidt de føler denne sociale nedvurdering fra andre grupper i deres samfund. Det bliver også interessant at undersøge hvorvidt informanterne oplever om de fratages eller benægtes anerkendelse i det samfund de er omgivet af, og om det smitter af på om de oplever sig inkluderet eller overset som værende ikke-eksisterende i en social kontekst. Honneth kalder det at blive fysisk observeret, men værende socialt usynlig. Det modsatte til det vil være at blive anerkendt samt fysisk observeret, og samtidigt være socialt synlig (Honneth, 2003:99).

6.2. Herzberg og motivation

Motivation og engagement er væsentlige begreber og forudsætninger for at fastholde medarbejdere i deres arbejdsliv (Larsen et al, 2014:155). Der er derfor valgt at se nærmere på de faktorer, der skal være tilstede for at opnå disse indikatorer. Til brug for undersøgelsen er der taget afsæt i den amerikanske psykolog og professor Frederick Irving Herzbergs sondringer mellem det der kan anskues som indre, og ydre motivationsfaktorer.

Herzbergs resultat af sin forskning omkring motivation i arbejdssammenhæng udmøntede sig i, at der er forskellige faktorer på hvad der skaber utilfredshed og tilfredshed. Hertil er det vigtigt at pointere at resultatet også viste, at mangel på tilfredshed ikke nødvendigvis betyder at der er utilfredshed, og omvendt. Med denne viden udviklede Herzberg en to-faktorteori som opdeles i henholdsvis motivationsfaktorer og vedligeholdelses- eller hygiejnefaktorer (Larsen, 2010:127).

Tabel 2: Herzbergs to-faktorteori

Motivationsfaktorer	Hygiejnefaktorer
Ansvar	Ledelse, vejledning
Autonomi	Jobsikkerhed
Anerkendelse, feedback	Løn
Forfremmelse	Arbejds miljø
Resultater	Virksomhedspolitik
Jobbets indre aspekter, fx vækst	Kollegiale relationer
	Status

(Gengivet efter Scheuer, 2014:80)

For Herzbergs teori gør det sig gældende, at det er den enkelte medarbejders oplevelse af hvordan arbejdet udføres og hvad indholdet i det er, for at motivationen er tilstede. Det er altså de indre motivationsfaktorer der her gør sig gældende. I motivationsfaktorerne ligger også muligheder for forfremmelse, ansvar og frihed, hvilket øger muligheden for tilfredshed, men omvendt giver det ikke nødvendigvis mangel på motivation og mere utilfredshed, hvis de ikke er tilstede.

Hygiejnefaktorerne er de ydre faktorer der skal være tilstede for at undgå utilfredshed i arbejdet. Det betyder at der er mulighed for at undgå utilfredshed hvis faktorer som løn, personalegoder, arbejdsforhold og ledelsesstil opfyldes. Her skal det pointeres at gode hygiejnefaktorer ikke nødvendigvis giver god motivation, og deraf tilfredshed i arbejdet(Larsen, 2010:128).

Det er den enkelte medarbejders indstilling til arbejdet, der er medbestemmende for om et arbejde opleves som godt eller dårligt. Denne indstilling til arbejdet hvis det opleves som godt, er fremmende for øget produktivitet, et fald i sygefraværet og et godt arbejdsmiljø. Herzberg mener med sin teori at ændringer i arbejdsstrukturen ved for eksempel at give mere ansvar til den enkelte er medvirkende til at øge motivationen(Scheuer, 2014:80).

Med afsæt i denne teoretiske viden om motivation, gøres der i specialet brug af dette til at undersøge problemfeltet om hvorvidt det i en socialøkonomisk virksomhed er muligt at fastholde medarbejderne i arbejdet, og hvilke dele af motivations og hygiejnefaktorerne der spiller en rolle for at opnå dette.

6.3. Den psykologiske kontrakt

I indeværende afsnit vil teorien om den psykologiske kontrakt blive præsenteret med udgangspunkt i den amerikanske professor Denise Rousseaus definition. Begrebet er medtaget da teorien tager afsæt i det organisatoriske niveau, samt hvordan ledelse og medarbejderes indbyrdes forhold er, på baggrund af en uformel kontrakt.

Begrebet den psykologiske kontrakt tager grundlæggende afsæt i en antagelse om "(...) den udveksling af krav og forventninger, som finder sted mellem person og virksomhed" (Larsen, 2014:43). Den psykologiske kontrakt er modsat juridiske kontrakter uformel, men formes gennem en ansættelsesproces og arbejdet i virksomheden. Den psykologiske kontrakt betragtes som udgangspunkt harmonisk, når virksomheden og dens medarbejdere er enige om gensidige forventninger og krav. Det er dog vigtigt at holde for øje, at den psykologiske kontrakt kan brydes på trods af det harmoniske udgangspunkt. I nedenstående afsnit vil et nærmere indblik i den psykologiske kontrakt præsenteres i relation til motivation, engagement og fastholdelse af medarbejdere (Larsen, 2014:43).

Begrebet den psykologiske kontrakt blev formelt anvendt af Argyris i 1960, men selve idéen om en psykologisk kontrakt kan spores til 1958, hvor Mennings foretog analyser omhandlende forholdet mellem patient og terapeut (Conway & Briner, 2005:19). Der vil, som tidligere nævnt, tages afsæt i Rousseaus definition af den psykologiske kontrakt. I en artikel fra 2004 definerer Rousseau den psykologiske kontrakt således:

"Psychological contracts are beliefs, based upon promises expressed or implied, regarding an exchange agreement between an individual and, in organizations, the employing firm and its agents" (Rousseau, 2004: 120).

I overstående udsagn skitserer Rousseau den psykologiske kontrakt som en individuel overbevisning, der skabes mellem aktører i en organisation. Fokus for Rousseaus definition tager afsæt i medarbejdernes overbevisning af formelle og uformelle løfter, der kan opstå på baggrund af observation af kollegaers erfaringer samt tolkning af tidligere hændelser i virksomheden (Rousseau, 2004:120). Rousseau argumenterer for, at en moderne organisation kun lykkes, hvis virksomhedens medarbejdere indvilliger i at bidrage til virksomhedens mål og overlevelse. Rousseau påpeger at ledelse er mere kompliceret end tidligere, da de fleste moderne organisationer oplever en fladere ledelsesstruktur, det betyder blandt andet at streng supervision og økonomiske incitamenter ikke har

samme indvirkning som tidligere. Det er derfor relevant at se nærmere på, hvordan ledelsen igennem psykologiske kontrakter kan motivere medarbejderne til at få virksomheden til blomstre (Rousseau, 2004:120-121).

Seks funktioner ved den psykologiske kontrakt

Den psykologiske kontrakt bygger, ifølge Rousseau, på seks dynamiske funktioner, som alle er medvirkende til at definere den psykologiske kontrakt yderligere (Rousseau, 2004:120). De seks funktioner er kort skitseret nedenfor, og skal ansues som et indblik i, hvilke elementer der indgår i den psykologiske kontrakt. De seks funktioner redegøres ikke fuldstændigt i nærværende speciale, da det er den overordnede definition af den psykologiske kontrakt der bruges.

De seks dynamiske funktioner:

- Frivillighed
- troen på en gensidig aftale
- ufuldstændighed
- mange deltagere
- håndtering af tab når kontrakten fejler
- kontrakten som model for arbejdsrelation

Gennemgående for de seks funktioner er, at de er medvirkende til at skabe en god og synlig psykologisk kontrakt. Hvis flere af de seks funktioner optræder i ansættelsesforholdet, kan dette medføre en mere effektiv arbejdsplads, da medarbejderen og ledelsen er opmærksomme på disse forhold. En opmærksomhed på disse funktioner vil betyde at forventninger og løfter i større grad efterleves i virksomheden (Rousseau, 2004: 122-123). En god og ubrudt psykologiske kontrakt kan dermed ansues som en måde at fastholde medarbejderne, da den psykologiske kontrakt ansues som det bærende element i samarbejdet (Larsen et. al., 2014:154).

6.4. Commitment

I forlængelse af den psykologiske kontrakt, kan begrebet om commitment ansues, at være et resultat af en god og stærk psykologisk kontrakt. I dag kaldes begrebet om motivation også for commitment og inddeles i to forskellige definitioner som en psykologisk tilstand for hvilke faktorer der gør sig gældende, for at forblive i en virksomhed (Vikkelsø og Kjær, 2014:594-595).

Den første er det følelsesmæssige engagement, som handler om medarbejderens tilknytning til virksomheden i både engagement og identifikation. Det er medarbejdere der har en stærk

følelsesmæssig tilknytning til organisationen, og som har et ønske om at forblive i virksomheden. Denne form for følelsesmæssig engagement kaldes affektiv commitment, og opstår når medarbejderen oplever at få sine behov opfyldt gennem fair behandling og støtte, det er derfor også individuelt fra en medarbejder til en anden, hvorvidt det opleves eller ej (Meyer og Allen, 1991:70). Den næste er fastholdelsesengagementet som er medarbejdere, der har en følelse af at de er nødt til at forblive i virksomheden (Vikkelsø og Kjær, 2014:595). Denne del af commitment-begrebet kaldes continuance commitment, og dækker over investeringer i forholdet til organisationen. Disse investeringer kan være tid og penge en medarbejder har brugt på at etablere sig i nærområdet, og som anses som spildt hvis arbejdspladsen forlades. Da dette spild ikke er ønskeligt for medarbejderen, fortsætter denne derfor som en nødvendighed i virksomheden (Meyer og Allen, 1997:57).

Begge former for commitment, altså den følelsesmæssige affektive, og den omkostningsberegrende continuance, udvikles over tid. Studier har påvist at affektiv commitment korrelerer positivt i en organisation, og opnår resultater på både performance og effektivitet, da medarbejderen ønsker at hjælpe organisationen. Og det omvendte gør sig gældende, hvis medarbejderne udvikler continuance commitment, som kan påvirke en organisation negativt, eller slet ikke, da medarbejderen i de tilfælde ikke har noget ønske om at hjælpe organisationen, og kun er blevet der af nødvendighed.

For at opnå en positiv organisation er det derfor afgørende, at medarbejderen befinder sig i den affektive form for commitment, da dette betyder at medarbejderen vil bidrage og hjælpe organisationen i positiv retning med sin arbejdskraft, i form af ekstra indsatser (Meyer og Allen, 1991:74).

I yderste konsekvens kan det antages at den affektive commitment også kan have en slagside, hvor overeksponeringen af altid at gøre noget ekstra for virksomheden kan medføre, at medarbejderen får stress eller føler sig udrændt. Der kan opstå en ubalance mellem det der kræves, og de ressourcer den enkelte besidder. Stress eller udrændthed forekommer i alle faggrupper, men forekommer oftest hos dem der arbejder med mennesker (Larsen, 2010:291).

6.5. Rummelighed og ledelse

Nærværende afsnit tager udgangspunkt i begrebet rummelighed, som Betina Rennison her skrevet i en udgivelse omhandlende integration af nydanskere. Alligevel anskues perspektivet at være relevant, da fokus på marginaliseringen og udstødelsen af borgere anskues at have flere fælles træk, da fleksjobbere må antages at tilhøre en marginaliseret gruppe i forhold til ansatte på det ordinære arbejdsmarked.

Betina Rennison referer til rummelighedsdiskursen, som at der skal være plads til forskelligheder, også selvom de forskelligheder ikke genererer stort overskud eller produktion. Ledelsesstilen skal handle om tilstræbelse af ligestilling i en organisation, så der bliver rum til de der afviger fra "normalen", og der dermed udvises et socialt ansvar i virksomheden (Rennison, 2009:57).

Socialpolitikken aktive linje skulle netop forhindre at marginaliserede grupper ikke havde kontakt med det ordinære arbejdsmarked, og dermed blev udsat for at blive "parkeret" på offentlig forsørgelse, i stedet for at udnytte den rest af arbejdsevne der for nogle gruppers vedkommende er tilbage. Ved at beskytte folk i en misforstået klientgørelse og behandlerkultur bliver de netop marginaliseret, da de fratages muligheden for at være en del af det normative samfund (Rennison, 2009:58-59).

CSR-virksomheders sociale ansvar, betyder at det ikke længere kun er arbejdsmarkedets parter og staten der har ansvaret for at få rummeligheden integreret, det er hele samfundet der har ansvaret, hvilket også vil sige virksomheder og lokalsamfund. Outputet skal være pastoral ledelse, hvor lederen sørger for at alle i flokken er beskyttede og befinder sig godt. Der skal være en ånd om at hjælpe ved at udvise ansvar, så ingen føler sig udenfor flokken (Rennison, 2009:62-63).

6.6. De Seks Guldkorn

Tage Søndergaard Kristensens seks guldkorn er inddraget da, det ikke har været muligt at belyse hvordan inklusion opleves for de mennesker der bliver inkluderet på arbejdsmarkedet, når det ikke foregår på ordinære vilkår. I søgningen på inklusion er det de organisatoriske muligheder der fremkommer, hvilket allerede er berørt i tidligere afsnit.

Der er derfor valgt at gøre brug af den teoretisk tilgang De Seks Guldkorn, der blandt andet henvender sig til arbejdsmiljøundersøgelser i forhold til stress og sygefravær. De Seks Guldkorn er oprindeligt fremkommet for at anskueliggøre hvad der skaber et godt arbejdsmiljø. I nærværende undersøgelse vil De Seks Guldkorn ligeledes omhandle arbejdsmiljø, hvor et godt arbejdsmiljø ansues at være tilstedeværelsen af de teoretiske begreber der er redegjort for tidligere.

Selvom begrebet arbejdsmiljø ikke umiddelbart omhandler inklusion og fastholdelse, så må det antages, at de der inkluderes og fastholdes på arbejdsmarkedet oplever De Seks Guldkorn på arbejdspladsen. Hvis der er trivsel på arbejdspladsen, må det derfor antages også at være med til at inkludere den enkelte.

De Seks Guldkorn opdeles i seks faser hvoraf de fem første skal ses som faktorer der ikke kan blive for høje, og den sidste som noget der ikke må være for højt, hvis faktorerne for et godt arbejdsmiljø skal være tilstede.

- *Indflydelse* på eget arbejde, her tænkes på hvem man arbejder sammen med, valg af redskaber, tilrettelæggelse og planlægning af arbejdet.
- *Mening med arbejdet* betyder at man skal kunne se hvordan man bidrager til den samlede produktion eller serviceydelse. Det skal give værdi, også for kunder eller samfund
- *Forudsigelighed* skal være tilstede ved at have relevante informationer, så uvished og ængstelse i de store sammenhænge undgås.
- *Social støtte* både den praktiske og den psykologiske, og kan komme fra både kollegaer eller leder. Meningen er at den skal komme på den rigtige måde, på det rigtige tidspunkt.
- *Belønning* kan være både løn, frynsegoder, anerkendelse, og karrieremuligheder. Det skal stå mål med indsatsen for ikke at blive opfattet som uretfærdigt.
- *Krav* må hverken være for høje eller lave, og den enkelte skal kende dem, så man ved om kravene er indfriet. De skal også passe til personen, og må hverken være for let eller alt for svært (Kristensen).

6.7. Teoretisk samspil

Følgende afsnit har til formål at synliggøre, hvordan de inddragede teoretiske perspektiver kan indgå i samspil, samt supplere hinanden. Endvidere argumenteres der med afsæt i de fremlagte teoretiske perspektiver fra de forrige afsnit for, hvordan teorierne medvirker til at besvare undersøgelsens problemformulering.

Som beskrevet tidligere i indeværende afsnit vil undersøgelsen belyses gennem flere teoretiske perspektiver. Den første beskrevne teori om anerkendelse kan anskues at relatere sig til flere niveauer, hvor blandt andet et kollektivt og individuelt niveau berøres. Dermed får teorien om anerkendelse karakter af, at danne den teoretiske ramme for projektet, hvor anerkendelse kan være identitetsskabende for det enkelte individ, men samtidig indikere hvilke faktorer der anerkendes på, både det organisatoriske og samfundsmæssige niveau. Honneths teori om anerkendelse og særligt begrebet om det gode liv, anskues at være vanskeligt at operationalisere, således det er målbart i undersøgelsens analyse. Der er derfor valgt at inddrage flere øvrige teoretiske perspektiver. Blandt andet inddrages Herzbergs to-faktorteori, som tager afsæt i motivation, hvor både et ydre og indre perspektiv er beskrevet. Det antages for nærværende undersøgelse at både ydre og indre faktorer kan være medvirkende til at motivere den enkelte medarbejder og leder i Råd & Dåd, hvilket skal anskues som en mulighed for at opnå det gode liv. Da Herzberg særligt henvender sig til motivationsfaktorer i arbejdet kan der argumenteres for, at undersøgelsen udelukkende fokuserer på det, der kan karakteriseres som ”det gode arbejdsliv”.

Endvidere er teorierne om den psykologiske kontrakt og commitment inddraget. Disse teorier er inddraget for at afdække det interpersonelle niveau, som udspiller sig i organisationen mellem ledelse og medarbejder, medarbejder og organisation, ledelse og organisation. I nærværende undersøgelse vil det særligt være forholdet mellem ledelse og medarbejder det henvender sig til, grundet de særlige behov som medarbejderne har qua deres fleksjob.

Da undersøgelsen skriver sig ind i litteraturen om det rummelige arbejdsmarked, er der redegjort for det teoretiske perspektiv på rummelighedsledelse, som antages at blive praktiseret i virksomheden Råd & Dåd. Redegørelsen af rummelighedsledelse skal jf. casens teorifortolkende afsnit, anvendes til at støtte op om de fund der gøres gennem analysen, da formålet med nærværende undersøgelse er at gøre brug af analytisk generaliserbarhed.

I forlængelse og som en yderligere operationalisering af ovenstående teorier gøres der brug af Tage Søndergaards begreber "De Seks Guldkorn". Blandt andet skal De Seks Guldkorn ses som en operationalisering af Honneths teori om anerkendelse, hvor flere af guldkornene kan anskues at være målbare perspektiver på Honneths begreb om anerkendelse. Indflydelse, mening, social støtte, belønning, forudsigelig, og krav kan dermed alle anskues at være delementer som påvirker den enkeltes oplevelse af anerkendelse positivt, og i sidste ende kan medvirke til det Honneth betegner som det gode liv.

I undersøgelsens problemformulering anvendes ordene inklusion og fastholdelse som mål for, at den enkelte fleksjobber forbliver på arbejdsmarkedet. Begreberne inklusion og fastholdelse skal ligeledes ses i forhold til ovenstående teori, hvor fastholdelse anskues som positivt for den enkelte medarbejder, da vedkommende dermed opnår deltagelse i et større fællesskab, som ifølge Honneth indvirker positivt på den enkeltes oplevelses af anerkendelse. Ligeledes kan begrebet om inklusion anskues at være det efterstræbelsesværdige for den enkelte medarbejder, fordi inklusion antages at medvirke til fastholdelse, da det som tidligere i afsnittet er anskueliggjort, at et godt arbejdsmiljø, og dermed inklusion anskues at være en måde at operationalisere begrebet om anerkendelse og motivation på. De teoretiske perspektiver har altså til formål at skitsere, hvilke muligheder og udfordringer, der opleves i arbejdet for den enkelte medarbejder, herunder arbejdsmiljøet og den praktiserede ledelsesform, da disse elementer anskues som relevante for at den enkelte opnår fastholdelse – og i sidste ende har et godt udgangspunkt for at opnå *det gode (arbejds)liv*.

7. Metode

Det følgende kapitel tager afsæt i de metodiske valg, fravalg og refleksioner, der har fundet sted i forbindelsen med indsamling og bearbejdning af de empiriske data. I nærværende undersøgelse anvendes der kvalitativ metode til indsamling af data, da denne tilgang "(...) tilbyder en mulighed for at gå i dybden, for at spotte nuancer og detaljer i et virvar af menneskelig aktivitet og for at iagttage det menneskelige på nært og intimt hold" (Antoft & Salomonsen, 2012:11). Den kvalitative metode anskues dermed som velegnet til at give en særlig og detaljerig indsigt i et bestemt socialt fænomen (Antoft & Salomonsen, 2012:13), hvorfor denne fremgangsmåde findes særlig relevant til at undersøge nærværende undersøgelses problemstilling omhandlende de muligheder og udfordringer, der findes for den socialøkonomiske virksomhed for at inkludere fleksjobbere i virksomheden. Undersøgelsen tager udgangspunkt i fire kvalitative interviews med ledere og medarbejdere i virksomheden Råd & Råd.

Idet kvalitativ metode giver mulighed for at gå i dybden og opnå indsigt i det særlige fænomen, er det for indeværende undersøgelse ikke en mulighed at opnå statistisk generaliserbarhed, hvilket betyder at det ikke er muligt at generalisere resultaterne ud til en større sociologisk sammenhæng. Derimod vil undersøgelsen fokusere på at foretage en analytisk generaliserbarhed ud fra casens resultater, da fremgangsmåden sigter mod at finde en overensstemmelse mellem eksisterende forskning og teori med den frembragte empiriske viden i nærværende projekt. Således tilskynder nærværende projekt at opnå en vekselvirkning mellem den enkelte case, Råd & Dåd og den overordnede forståelsesramme for nærværende undersøgelse (Antoft & Salomonsen, 2012:49-50). Den analytiske generaliserbarhed kan ligeledes anskues i relation og overensstemmelse til undersøgelsens videnskabsteoretiske udgangspunkt, hvor informanternes udsagn kan anskues som værende indsigt i generelle udtryk for holdninger og tanker i gruppen af ledere og medarbejdere, i en socialøkonomisk virksomhed.

De følgende afsnit vil omhandle de valg, fravalg og overvejelser, der metodisk har fundet sted i forbindelse med udarbejdelse af undersøgelsen. Herunder vil refleksioner i forbindelse med rekruttering af informanter, overvejelser i forbindelse med udvælgelse af informanter, valg og fravalg i forbindelse med interviewform, interviewguide samt kritiske overvejelser over den situation som interviewene har udspillet sig i, finde sted. Afslutningsvis skitseres det hvordan interviewene er bearbejdet i forbindelse med transskribering.

7.1. Virksomhedssamarbejde

Det har tidligere vist sig at være givtigt for undertegnede at påbegynde rekrutteringen af informanter tidligt i processen, da det ofte kan være vanskeligt at få det fornødne antal samt de rette informanter.

I undersøgelsens indledende fase var der, som tidligere skitseret, fokus på CSR (virksomheder sociale ansvar), men det viste sig efter indledende samtaler med en global svensk møbelproducerende virksomhed ikke at være muligt at indgå et samarbejde. Dette skete på trods af virksomheden, ifølge egne udsagn, er aktiv i diverse lande i forhold til at påtage sig et socialt ansvar, ligeledes brander virksomheden sig på at tage et socialt ansvar og udgiver hvert år en CSR-rapport med mål og resultater fra det forgangne år. På trods af det store arbejde med CSR, som virksomheden italesætter at varetage, var de ikke interesseret i et samarbejde med fokus på gruppen af marginaliseret arbejdskraft, som ville have haft et lignende fokus som nærværende undersøgelse, nemlig fokus på udfordringer og muligheder for at inkludere og fastholde gruppen af fleksjobbere på arbejdsmarkedet. Om årsager hertil skyldes modvilje fra ledelse og medarbejdere, frygten for ikke at kan praktisere idealet om at være en social ansvarlig virksomhed eller blot travlhed skal være usagt, dog måtte jeg konstatere at et eventuelt samarbejde ikke kunne finde sted i forbindelse med udarbejdelsen af nærværende undersøgelse.

Efterfølgende opsøgte jeg diverse private virksomheder i og omkring Nordjylland, jeg måtte dog erkende at opgaven var vanskelig, da flere af virksomhederne ikke havde interesse i at indgå i et samarbejde. Søgningen efter et virksomhedssamarbejde var dog ikke forgæves, da jeg i forbindelse med en job- og karrieremesse blev sat i forbindelse med Jammerbugt Kommunes borgmester, Mogens Gade, som var meget interesseret i et samarbejde. Borgmesteren satte mig i kontakt med kontaktpersonen til de socialøkonomiske virksomheder i Jammerbugt Kommune. Efterfølgende deltog jeg i møde med Jammerbugt Kommune og virksomheden, Råd & Dåd. På mødet fremlagde jeg mine ønsker og idéer til et samarbejde, og virksomheden indvilligede i et samarbejde. Virksomheden har i den forbindelse ikke haft nogle ønsker til et bestemt fokus, men ønskede at bidrage med viden om socialøkonomiske virksomheder, så kendskabet og erfaringer kan udbredes.

7.2. Rekruttering af informanter

Efter kontakten til Råd og Dåd var etableret aftaltes det med virksomheden, at undertegnede skulle se de forskellige afdelinger, for at skabe et indtryk af de forskellige muligheder projektsamarbejdet rummede. Jeg aftalte efterfølgende med virksomheden at fokus stadig skulle være fleksjobbere i en socialøkonomisk virksomhed, hvorefter virksomheden udvalgte en gruppe på tre medarbejdere ansat på fleksjob til undersøgelsen. Udvælgelsen af fleksjobbere er som det er nævnt i problemfeltet

interessant, da netop socialøkonomiske virksomheder har den største andel af den slags ansættelser fordelt på sektorer. Ligeledes er netop den gruppe af den marginaliserede arbejdskraft udvalgt, da det antages at gruppen af fleksjobbere indeholder et stort potentiale i forhold til at frembringe ny viden, i modsætning til informanter, der er udfordret af psykiske handicap, som fx udviklingshæmmede ansat på særlige vilkår. Betoningen af homogenitet i gruppen af udvalgte informanter er foretaget med henblik på at udelukke unikke karakteristika for den enkelte medarbejder, fx køn, alder og anciennitet på arbejdsmarkedet. Alle informanter har således en baggrund i et håndværksmæssig fag, og har tidligere indgået på arbejdsmarkedet på ordinære vilkår. Derudover er der rekrutteret en leder for hele virksomheden, og en leder fra virksomheden som ligeledes er ansat på fleksjob vilkår.

I forlængelse af ovenstående, anskues udvælgelsen af informanter ikke som problematisk, da ledelsen, grundet virksomhedens størrelse, ikke har haft en større gruppe at rekruttere fra. Dermed anskues der ikke umiddelbart problematikker i forhold til særlige interesser så som at sætte virksomheden i et bestemt lys.

7.3. Overvejelser i forbindelse med interviewform

Det følgende afsnit vil omhandle de overvejelser, der har fundet sted i udformning af interviewguidens struktur, samt refleksioner i relation til- og fravalg af interviewform.

I nærværende undersøgelse anvendes enkeltinterviews til at belyse, hvordan ledelsen i virksomheden Råd & Dåd arbejder med inklusion og anerkendelse i virksomheden, herunder hvilke muligheder og udfordringer de oplever i relation til inklusion og fastholdelse af fleksjobbere. Denne tilgang med enkeltinterviews findes særligt egnet til at belyse problemformuleringens første del, da denne tilgang bidrager til et dybdegående indblik i arbejdet med inklusion af fleksjobbere i virksomheden. Ligeledes har det ikke været muligt at skabe rammerne for et fokusgruppe interview med ledelsen i Råd og Dåd, da ledelsen ofte deltager i varierende arbejdsopgaver, hvilket bevirker at ledelsen er geografisk spredt udover virksomhedens forskellige afdelinger. Endvidere er der valgt at udføre enkeltinterviews med lederne ud fra den betragtning, at enkeltinterviews kan medvirke til en dybdegående og detaljerig viden om eksempler på cases, hvor det er godt, særlig godt eller særlig dårligt i forhold til at fastholde og inkludere fleksjobbere i virksomheden.

Samtlige interview med lederne er foretaget ved at være fysisk tilstede, face to face, dette har været en prioritering for undertegnede, da et interview afholdt telefonisk begrænser sig til ikke at omfatte interviewpersonens kropssprog, hvor den non-verbale kommunikation kan antages at være relevant i de situationer, hvor følsomme emner forekommer (Bryman, 2012:488).

I forbindelse med interview med medarbejderne var det ligeledes på forhånd bestemt at foretage enkeltinterviews, men i situationen da interviewene skulle afholdes, tilkendegav informanterne at de gerne ville afholde interviewene sammen, hvorfor interviewet ændrede sig til at omfatte to medarbejdere i et fokusgruppinterview. Oprindeligt skulle der være afholdt tre enkeltinterview, men en enkelt medarbejder havde længerevarende sygdom i perioden, hvor interviewet skulle afholdes.

Tilkendegivelsen om at afholde et gruppeinterview gav anledning til undren og refleksion før, under og efter interviewet havde fundet sted. Det antages efterfølgende, at ønsket om et gruppeinterview skyldes, at informanterne var dårligt informeret om interviewets formål fra ledelsens side, da informanterne antog at undertegnede var en person udsendt af myndighederne, som møder informanterne med andre interesserer, end indeværende undersøgelses formål. Første del af interviewet blev interviewer mødt med en hvis skepsis i den indledende del af interviewet, men da spørgsmålene blev mere personlige og følelsesmæssig betonet, blev stemningen langsomt løst op. Den grundlæggende forskel på enkelt- og gruppeinterview skal findes i antal af deltagende personer i interviewet. Endvidere har enkelt interview ofte karakter af at være mere styrende end gruppeinterview (Kvale & Brinkmann, 2009:170). For nærværende undersøgelse gjorde det sig ligeledes gældende, at interviewet var mindre styrende end de udførte enkeltinterviews. Det ønskes at undersøgelsens semistrukturerede interviewform har været medvirkende til at indfange det fornødne empiri, da interviewguidens temaer alle blev gennemgået, hvor samtlige spørgsmål i mere eller mindre grad blev indfanget ud fra den semistrukturerede interviewguide. Endvidere blev det udførte gruppeinterview inddraget i diskuterende elementer mellem de deltagene informanter, hvilket var interessant i forhold til at få en dybere indsigt i den enkelte medarbejders arbejdsliv og arbejdssituation.

Udover den semistrukturerede tilgang til interviewguiden, indeholder den åbne og lukkede spørgsmål, hvor de åbne spørgsmål har til formål at give informanterne mulighed for at gå i dybden og forklare sig ud fra egne oplevelser. På den måde er informant selv med til at styre og strukturere interviewets gang. De lukkede spørgsmål var medtaget for at sikre sig en bestemt viden om givne fænomener. De lukkede spørgsmål er som udgangspunkt anvendt for at svare på konkrete spørgsmål, som blev fulgt op af et mere uddybende spørgsmål, for at opnå et mere nuanceret svar (Kvale & Brinkmann, 2009:155-156).

I forbindelse med udførelsen af de tre interview var undertegnede og en medstuderende tilstede, hvor undertegnede fungerede som interviewer, og den anden person var med som suppleant.

Således kunne undertegnede fokusere på at lytte, stille uddybende spørgsmål samt fokusere på at få samtlige temaer belyst. Suppleanten var udelukkende med for at sikre sig, at interviewguidens temaer blev behandlet og havde mulighed for at stille opfølgende spørgsmål. Denne fremgangsmåde blev foretaget ud fra tankegangen om, at to hjerner tænker bedre end én.

7.4. Kritiske overvejelser over interviewsituation

Indeværende afsnit vil omhandle kritiske overvejelser og refleksioner i forbindelse med de situationer der udspillede sig under interviewene. Refleksionerne er medtaget, da der kan opstå situationer som har betydning for de frembragte resultater.

I forlængelse af den socialkonstruktivistiske tilgang som undersøgelsen bygger på, er det væsentligt at være opmærksom på at de frembragte interview er en interaktion mellem interviewer og informant. Dermed kan interviewet anskues at være påvirket af den kontekst interviewet er frembragt og udspiller sig i (Järvinen, 2005:28-29). Ligeledes kan den enkelte interviewperson søge at skabe en social identitet i den givne situation, som for den enkelte interviewsituation er meningsgivende for konteksten. For nærværende undersøgelse gælder det, at det ikke er muligt at efterprøve hvorvidt denne sociale identitet knytter sig en konstruktion eller ej (Järvinen, 2005:30), hvor informanternes udsagn blot vurderes ud fra en kritisk distance, som er afhængig af hvorvidt den sociale identitet opfattes som realistisk eller ej. Den sociale identitet kan betragtes i relation til det Erving Goffman kalder "et dramaturgisk perspektiv", hvor interviewpersonen søger at idealisere sig selv i interviewsituationen (Kristiansen, 2005:201). Dette perspektiv er ligesom den sociale identitet vanskelig at vurdere omfanget af, men betragtes som relevant at være opmærksom på, da for eksempel perspektivet omhandlende fleksjobberes arbejdsidentitet kan anskues som tabubelagt for den enkelte medarbejder.

Ligeledes er det relevant i interviewsituationen at være opmærksom på den potentielle magtasymmetri der kan forekomme mellem interviewperson og interviewer, da de interviewede personer og undertegnede antages ikke at være jævnbyrdige i en interviewsituation (Kvale & Brinkmann, 2009:50-51). Denne problematik synes at være udlignet så vidt muligt gennem den anvendte semistrukturerede tilgang, som kan antages at udligne magtasymmetrien, da informantens udsagn løbende er medvirkende til at forme interviewsituationen.

7.5. Overvejelser i forbindelse med interviewguide

Følgende afsnit har til hensigt at belyse de vigtigste refleksioner, der har fundet sted i udarbejdelsen af interviewguiderne til medarbejderne og lederne, i den socialøkonomiske virksomhed Råd & Dåd. Interviewguiden til medarbejderne er inddelt i fem temaer, hvoraf det første og sidste tema, *intro* og

afrunding, omhandler præsentation af den enkelte medarbejder. De tre andre temaer tager udgangspunkt i *identitet og arbejde, jobbet i en socialøkonomisk virksomhed* og *arbejds miljø* (Bilag 3). Interviewguiden til lederne i Råd & Dåd inddrager ligeledes temaerne *intro* og *afrunding*, som anskues som en præsentation af den enkelte, derudover inddrages temaerne fra forrige interviewguide *jobbet i en socialøkonomisk virksomhed* og *arbejds miljø*. Endvidere inddrages temaet *Råd & Dåd som virksomhed*.

Interviewguide til medarbejderne

Interviewguidens indledende tema, *Intro*, omhandler baggrundsspørgsmål, som er fundet relevante i forhold til at identificere mønstre og forskelle mellem de adspurgte informanter, endvidere kan den viden, der opnås i det indledende afsnit anskues at være relevant for de videre spørgsmål, da det kan medvirke til at målrette spørgsmålene yderligere.

Interviewguidens andet tema for medarbejdere, *Identitet og arbejde*, indledes med spørgsmålet: ”kan du fortælle mig om hvordan en helt almindelig hverdag forløber for dig?” Spørgsmålet er inspireret af den narrative tilgang til interview, som baserer sig på historiefortælling ud fra den enkeltes oplevelser og handlinger (Kvale & Brinkmann, 2009:174). Hensigten med de narrative inspirerede spørgsmål er at give den enkelte medarbejder mulighed for at bidrage med egen fortælling af arbejdslivet samt en indblik i den enkeltes forhold til arbejde (Kvale & Brinkmann, 2009:176). Den narrative tilgang kan endvidere argumenteres at skabe tryghed for den enkelte i interviewsituationen, samtidig med at vedkommende kan bidrage med viden, som ikke umiddelbart ville komme frem i interviewsituationen. Endvidere indeholder temaet spørgsmål om den enkelte medarbejders identitet i relation til arbejde, blandt andet vil spørgsmål om arbejdets betydning og arbejdets vigtigste elementer blive udspurgt om. Spørgsmålene har til hensigt at give et indblik i hvilken betydning arbejdet har for den enkelte, teoretisk er Herzbergs teori om motivation og Honneths teori om anerkendelse tiltænkt at spille ind på disse spørgsmål.

Interviewguidens tredje tema, omhandler jobbet i den socialøkonomiske virksomhed Råd & Dåd, hvor der ligeledes inddrages et spørgsmål med afsæt i den narrative tilgang, denne form anvendes, for at få et indblik i den hverdag der eksisterer for den enkelte i Råd & Dåd, hvor det forventes at være medvirkende til at fortælle lidt om det arbejdsliv som den enkelte har i virksomheden, samt hvad den enkeltes rolle er i virksomheden. Endvidere inddrages spørgsmål som omhandler positive og negative ting i virksomheden. Spørgsmålet forventes at bidrage hvad de selv betoner som muligheder og udfordringer, som ligeledes findes i undersøgelsens problemformulering. Endvidere inddrages det lukkede spørgsmål ”føler du, at det arbejde du udfører i Råd & Dåd gør en forskel”,

spørgsmålet har til hensigt at få en indblik i hvordan, og om de betoner arbejdet som relevant. Dermed retter spørgsmålet fokus på de teoretiske begreber motivation og anerkendelse. Afslutningsvis inddrages et åbent spørgsmål, som tager udgangspunkt i et eksempel fra den herskende diskurs om "welfare to workfare", hvor spørgsmålet har til hensigt at få indblik i de problematikker der knytter sig til at flere skal arbejde, da det formodes at informanterne selv kan have oplevet dette.

Interviewguidens tredje tema omhandler arbejdsmiljø. Dette tema er inddraget til at få en indsigt i informanterne fysiske og psykiske arbejdsmiljø, som blandt andet er teoretisk belyst gennem de seks guldkorn. Udformningen af spørgsmålene er inspireret af NFA's COPSOQ spørgeskema¹(NFA, 2004). Spørgsmålene er medtaget da arbejdsmiljøet ansues som relevant for medarbejdernes inklusion, i den socialøkonomiske virksomhed. Endvidere er der inddraget spørgsmål som konkret handler om at arbejde som fleksjobber i virksomheden, og hvordan det oplevede at starte i virksomhed, hvor underspørgsmålene betoner frygten for at skuffe kollegaer, eller frygten for ikke at kunne holde til at vende tilbage til arbejdsmarkedet, efter at have stået uden for i en periode. Disse spørgsmål har blandt andet til formål at belyse de krav og udfordringer som informanten formodes, at have oplevet i virksomheden.

Afslutningsvis er der i afrundingen inddraget et spørgsmål som omhandler fleksjobbers fremtid og deres forventninger og håb hertil. Dette spørgsmål er medtaget da det formodes, at fleksjobberne vil kunne bidrage med viden om, hvorvidt de er gearet til at fortsætte på arbejdsmarkedet, grundet deres behov og udfordringer. Samtidig henvender spørgsmålet sig til de muligheder som virksomheden Råd & Dåd formodes at skabe for den enkelte, hvor det formodes at de informanter der oplever virksomhedens tiltag som positive vil betone disse forhold til fremtiden.

Interviewguide til lederne

Interviewguiden til lederne tager udgangspunkt i de samme temaer som interviewguiden til medarbejderne. Ligeledes tager interviewguiden udgangspunkt i flere af de refleksioner, der er foretaget i forbindelse med interviewguiden til medarbejderne i forhold til tidligere forskning og teori. Nærværende afsnit vil derfor kun gennemgå de refleksioner som findes relevante, og som i forvejen ikke er skitseret og pointeret i forrige afsnit. Interviewguiden til lederne indeholder

¹ NFA's spørgeskema om arbejdsmiljø. For nærværende undersøgelse tages der udgangspunkt i version II, som er den seneste udgave af NFAs anerkendte og meget anvendte spørgeskema.

temaerne: intro, *Råd & Dåd som virksomhed, jobbet som leder i en socialøkonomisk virksomhed, arbejdsmiljø* og en afrunding.

I interviewguiden for lederne er der i afsnittet om *Råd & Dåd som virksomhed* inddraget spørgsmål som henvender sig til den daglige drift, hvor nogle af spørgsmålene har karakter af at være opklarende eller informativ viden der efterspørges. Ligeledes er der inddraget spørgsmål som henvender sig til problemformuleringens overordnede spørgsmål, omhandlende udfordringer og muligheder i virksomheden for inklusion og fastholdelse af fleksjobber i virksomheden.

Interviewguidens tredje tema omhandler ledelse og arbejdet som leder i virksomheden *Råd & Dåd*, hvor blandt andet arbejdsopgaver, motivation og udfordringer ønskes belyst. Disse ønskes belyst, da blandt andet teorien om den psykologiske kontrakt også anskues at henvende sig til lederne, da de udgør halvdelen af den psykologiske kontrakt. De to afsluttende spørgsmål retter fokus på konkrete eksempler på situationer, hvor arbejdet med inklusion og fastholdelse af fleksjobbere er gået særligt godt, eller særlig dårligt. Disse eksempler ønskes fremhævet, da det kan ses i relation til medarbejdernes oplevelse som en del af casen *Råd & Dåd*.

Interviewguidens fjerde tema omhandler arbejdsmiljø, hvor spørgsmålene blandt andet omhandler konkrete tiltag i virksomheden som lederne bærer ansvaret for, men ligeledes hvordan ledernes arbejdsmiljø opleves, da det kan formodes at have en afsmittende effekt på hvordan de arbejder med medarbejdernes arbejdsmiljø.

Ovenstående gennemgang af undersøgelsens to interviewguides har haft til hensigt at skabe gennemsigtighed, og dermed forsøg på at styrke undersøgelsens reliabilitet gennem et indblik i hvilken tidligere forskning der har haft betydning for udformningen af de to interviewguides (Kvale & Brinkmann, 2009:352). Endvidere kan ovenstående gennemgang anskues at bidrage til en yderligere operationalisering af de teoretiske begreber, samt hvordan de anvendes og forventes at kan anvendes i opgaven.

7.6. Bearbejdning af det empiriske materiale

Interviewene blev introduceret med en kort briefing om formålet med undersøgelsen og dens interview, samt den efterfølgende anvendelse heraf. Informanterne blev gjort opmærksomme på at hele interviewet ville blive optaget på iPhone, men at de ville være anonyme i den videre proces samt i den færdige undersøgelse.

I nærværende undersøgelse er der udført en meningskondensering samt transskribering af udvalgte passager i de afholdte interviews. En meningskondensering af interviews betyder, at informanternes udsagn og svar tildeles en mindre formulering, det betyder at længere formuleringer forkortes, men hvor det essentielle i udsagnet fastholdes blot med færre ord (Kvale & Brinkmann, 2009:227). Dette valg er truffet da projektet er udarbejdet af en enkelt person i en kort afgrænset periode, hvorfor undertegnede kunne fokusere yderligere på de øvrige dele af specialet. I nærværende undersøgelse foretages meningskondensering med udgangspunkt i de temaer, som er opstillet i de to interviewguides. Desuden er der valgt at fuld transskribere passager, som findes særlige relevante for besvarelsen af undersøgelsens problemformulering. Da meningskondenseringen udelukkende er foretaget af undertegnede, er det særlig relevant at pointere, at der sikres en sammenlignelighed i udarbejdelsen af de transskriberede interview (Kvale & Brinkmann, 2009:203).

7.7. Persongalleri

I tabel 3 vil undersøgelsens informanter kort blive præsenteret. Den nedenstående tabel er medvirkende til at give et simpelt overblik over relevante informationer om den enkelte informant, der er ansat i Råd og Dåd. Samtlige informanter er karakteriseret ved at være mænd i alderen 40-55 år, bosat i Jammerbugt kommune.

Tabel 3: Persongalleri

Navn	Ansættelsesforhold/stilling	Uddannelse	Afdeling	Alder
Rune	Leder, ordinær ansættelse	Pædagogisk uddannelse	Råd og Dåd, Administration	40-50
Anton	Leder, fleksjobber	Pædagogisk & grafisk uddannelse	Råd og Dåd, Administration	51-55
Steen	Medarbejder, ansat i fleksjob	Håndværksmæssig baggrund og pædagogisk uddannelse	Råd & Dåd, genbrugsbutik, håndværkerservice og upcycle-projekt	40-50
Uffe	Medarbejder, ansat i fleksjob	Ufaglært, erfaring fra byggebranchen og	Råd & Dåd, genbrugsbutik, håndværkerservice og upcycle-projekt	51-55

8. Analyse

Det følgende kapitel indeholder en analyse af den socialøkonomiske virksomhed Råd og Dåd, samt medarbejdernes oplevelse af at arbejde i Råd og Dåd. Som tidligere skrevet er de foretagne interviews meningskondenseret, hvortil udvalgte afsnit er transskriberet. I forlængelse heraf er det valgt at forskønne ordstillinger, som ikke findes sprogligt korrekte samt forskønne talesprog til et mere skriftvenligt sprog. Undertegnede er bevidst om, at dette kan medføre ”falske” konstruktioner af den virkelighed, som informanterne har italesat gennem interviewet (Kvale & Brinkmann, 2009:200). Efterfølgende er analyseprogrammet NVivo anvendt til at kode informanternes udsagn, hvor kodningen er sket i relation til nærværende projekts todelte problemformulering, henholdsvis et organisatorisk og medarbejderniveau. Kodningen i Nvivo er med til at højne validiteten og reliabiliteten, da kodningen skaber en systematisk og gennemsigtig fremgangsmåde for data af kvalitativ karakter (Kristiansen, 2005:460). Kodningens struktur er vedlagt som bilag 5, for at sikre og højne gennemsigtigheden for nærværende analyse.

8.1. Analysestrategi

Nærværende afsnit vil præsentere analysens opbygning. Som præsenteret ovenfor vil analysen være struktureret som en todelte analyse jf. undersøgelsens problemformulering.

I analysens første del fokuseres der på *hvilke muligheder og udfordringer den enkelte fleksjobmedarbejder oplever i den socialøkonomiske virksomhed Råd & Dåd for at opnå fastholdelse og inklusion i virksomheden*. Delanalyse 1 er struktureret ud fra kodningen i Nvivo og omhandler temaerne: Arbejdsmiljø, ligeværd, motivation og mening i arbejdet. Temaerne der fremkom i forbindelse med kodningen blev til seks analyse afsnit, hvor temaerne omhandlende *anerkendelse og identitet, anerkendelse og ligeværdighedsprincippet, motivation og engagement* er fastholdt, temaerne omhandlende *arbejdsmiljø* er opdelt i et afsnit omhandlende arbejdsmiljø samt afsnittet *Råd & Dåd mere end blot en arbejdsplads* som vil tage udgangspunkt i det særlige vellykket arbejde med et godt arbejdsmiljø, som Råd & Dåd anskues at have. Ligeledes er der inddraget et afsnit omhandlende kongruens mellem ideal og praksis, som er et afsnit der har til formål at skitsere hvorvidt medarbejderens oplevelse af virksomheden ligeledes er en del af virksomhedens strategi, samt hvorvidt virksomhedens strategi og mål kan anskues at være tilstede i virksomheden. For delanalyse 1 gælder det at de teoretiske perspektiver på anerkendelse, motivation, den psykologiske kontrakt og commitment vil blive inddraget hvor de findes relevant, derudover vil flere elementer i analyse blive relateret til De Seks Guldkorn, da de jf. afsnit 6.7.

omhandlende teoriernes samspil anskues at være mere målbare end de abstrakte teorier om anerkendelse og motivation.

Analysens sidste del vil om handle problemformuleringens anden del omhandlende *hvilke muligheder og udfordringer oplever virksomheden Råd & Dåd i forhold til fleksjobbernes fastholdelse*. Afsnittet tager blandt andet afsæt i en deskriptiv karakteristik af den socialøkonomiske virksomhed Råd og Dåd, hvor fokus særligt er på hvilke muligheder og udfordringer, virksomhedens ledere oplever at have for at inkludere og fastholde fleksjobbere i virksomheden. Derudover vil muligheder og udfordringer blive belyst i forhold til at drive en socialøkonomisk virksomhed, hvor formålet blandt andet er målet om at inkludere marginaliserede arbejdstagere. Analysen tager afsæt i en deskriptiv tilgang til socialøkonomiske virksomheder, da feltet jf. litteratursøgningen anskues at være belyst i meget begrænset omfang.

Analysen er struktureret ud fra kodningen i Nvivo, og omhandler temaerne *ildsjæle* som indeholder et undertema om organisationen Råd & Dåd, hvor særlige kendetegn for virksomheden anskues at have betydning for ildsjælene og deres virke. Afsnittet omhandlende ildsjæle kan anskues at henvende sig særligt til de muligheder virksomheden har, hvorimod det sidste afsnit omhandlende bureaukrati og økonomi kan anskues at indeholde de største udfordringer for at inkludere og fastholde fleksjobbere i virksomheden.

8.2. Delanalyse 1

Analysens første del vil tage udgangspunkt i temaer omhandlende ledelsesform, arbejdsmiljø og hvilken indflydelse medarbejderne selv har på deres hverdag hos Råd & Dåd. For at understøtte udsagnene gøres der brug af de redegørende teorier, hvor de findes relevante. Ligeledes er der valgt at inddrage dele fra den empiriske beskrivelse i problemfeltet.

Analysens første del sigter mod at besvare problemformuleringen første del: *hvilke muligheder og udfordringer oplever den enkelte fleksjobmedarbejder i den socialøkonomiske virksomhed for at opnå inklusion og fastholdelse i virksomheden?* For samtlige informanter gælder det, at der har været begrænset negative udsagn fra informanterne, selvom informanterne direkte blev adspurgt om deres negative erfaringer med virksomheden. Analysen tager derfor udgangspunkt i, hvilke tiltag der opleves som positive og nyttige for den enkelte medarbejder. Dermed knyttes oplevelserne i Råd & Dåd sammen med informanternes tidligere oplevelser og generelle forestillinger om, at arbejde med og have særlige behov som fleksjobber.

8.2.1. Anerkendelse og ligeværdighedsprincippet

Nærværende delanalyse vil tage udgangspunkt i problemformuleringens første del, som omhandler fleksjobmedarbejdernes oplevelse af ansættelsesforholdet i Råd & Dåd, herunder hvilke muligheder og udfordringer der opleves for at blive fastholdt i jobbet. I datamaterialet fremhæves det af samtlige informanter, at ledelsesformen er af stor betydning for, hvordan det opleves af være ansat i Råd & Dåd. I forlængelse af ledelsesformen ses der også en spill-over effekt mod arbejdsmiljøet, hvor flere informanter påpeger et særligt godt arbejdsmiljø i netop Råd & Dåd. Dette sættes i relation til tidligere erfaringer på det ordinære arbejdsmarked som fleksjobbere har med sig. Dette kommer også til udtryk i virksomhedens uformelle ledelsesstruktur, hvor der ikke opereres med titler indenfor organisationen, men kun i forbindelse med kontakt til andre offentlige instanser for at stadfæste, hvilke opgaver pågældende varetager. I ledelsen bruges der ikke titler, da mottoet i virksomheden er at *"vi er ligeværdige - vi har forskellige funktioner og er ikke ligestillede"* (Rune, 1:20-22). Ligeledes italesættes de ansatte som medarbejdere, og ikke som brugere som ellers fungerer som begreb i offentlige tilbud (Steen, 1:132).

Dermed kan der anskues en anerkendelse fra ledelsen til medarbejderen som tager udgangspunkt i Honneths anerkendelsesbegreb, hvor han i den tredje sfære blandt andet betoner deltagelsen i et arbejdsfællesskab som anerkendende for individet. For medarbejderne i Råd & Dåd gælder det, at de indgår i et arbejdsfællesskab, hvor de betragtes som ligeværdige, men ikke ligestillede, det vil sige hver medarbejder har hver sin funktion, men anerkendes for det udførte arbejde (Anton, 1:123-127).

Denne form for anerkendelse kommer også til udtryk fra informant Uffe, som påpeger vigtigheden i at anerkendelsen mellem medarbejderne også er vigtig, da de som ansatte i virksomheden er ansat på meget forskellige vilkår qua deres diagnoser. Disse forskelligheder accepteres fuldt ud og anerkendes på den måde at alle er klar over at de ikke kan udføre de samme ting, på samme tid (Uffe, 1:195-197). Det væsentlige i den sammenhæng er at alle skal accepteres og anerkendes for at udføre noget for virksomheden, og dermed bidrage til det fællesskab der er. Dette illustreres blandt andet gennem informant Steens udsagn *"Det er ikke vigtigere det jeg kan, end det du kan"* (Steen, 1:198).

I lyset af denne anerkendelse blandt medarbejdere og ledelse, samt medarbejdere imellem, udspilles der ikke en kamp om at opnå anerkendelse, som Honneth særligt fremhæver finder sted i grupper. Denne "manglende" kamp om anerkendelse kan anskues at findes i den stærkt forankrede ledelsesform som ledelsen praktiserer i Råd & Dåd. I en tidligere situation har der været mangel på anerkendelse fra en medarbejder mod den socialøkonomiske virksomhed som koncept, hvilket gav

sig til udtryk i mistillid og dårligt arbejdsmiljø som ledelsen hurtigt tog hånd om. For at opretholde og understøtte et anerkendende miljø i virksomheden blev den pågældende medarbejder fyret, hvilket resulterede i at de tilbageværende medarbejder oplevede, at der igen blev opretholdt et godt arbejdsmiljø. Dermed kan der anskues en arbejdsplads, hvor anerkendelse og godt arbejdsmiljø prioriteres højt, fordi ledelsen er opmærksom på at det er nødvendigt, for at få virksomheden til at fungere optimalt. Situationen med fyringen af en medarbejder som påvirkede organisationen negativt kan ses i relation til Herzbergs to-faktorteori hvor hygiejnefaktorer kommer i spil, da virksomheden aktivt tager del i at skabe rammerne for motivation, og i sidste ende et godt arbejdsmiljø ved at fjerne ”støj” fra virksomheden, som påvirker den enkelte medarbejder negativt. I forlængelse af Honneths anerkendelsesteori kan dette støttes op af Rennisons betragtninger om ligeværdighedsprincippet, som er skitseret i problemfeltet. Råd & Dåd betragter sig selv som en rummelig virksomhed, som netop er baseret og forankret i at, der skal være plads til forskelligheder, hvor potentialet ikke nødvendigvis er de medarbejdere, der giver mest profit til virksomheden, men at alle der kan bidrage kan finde en plads til at udfolde sit potentiale gennem meningsfyldt arbejde. Da Råd & Dåd er en socialøkonomisk virksomhed, som netop er kendetegnende ved ikke udelukkende at have fokus på overskud og bundlinje, giver det værdi i forhold til strategierne, og hele filosofien omkring virksomhedsstrukturen og ledelsesformen, at anvende ligeværdighedsprincippet for på den måde at skabe muligheder og grobund for, at fastholde den enkelte medarbejder i virksomheden.

8.2.2. Anerkendelse og identitet

Honneth pointerer, at anerkendelse er en relevant faktor i skabelsen af den enkeltes identitet på arbejdspladsen, i den nærværende undersøgelse hos Råd & Dåd er det den primære arbejdsidentitet, der ses nærmere på. Med det tages der afsæt i informantens Uffes udtalelser om at hans tidligere virksomhedspraktikker har været meget anderledes, da der slet ikke er den samme forståelse for det man ikke kan. Det har berørt ham meget, at han ikke længere kunne leve op til de andre på den arbejdsplads, hvor han var i virksomhedspraktik. Det betyder, at han ikke fandt sin identitet i hvad han kan i sin nuværende situation, men at han blev mindet om alt det han ikke længere kan. Følelsen af blot at være billig arbejdskraft har været tilstede i den ordinære praktik, men den følelse genkender han ikke hos Råd & Dåd, hvor han føler sig værdsat for det han kan yde og dermed har opnået en styrket identitet i sin nuværende situation, hvor han er blevet fleksjobber efter at have været i ordinært arbejde hele sit voksne liv (Uffe, 1:78-82, 86-88), her anskues et eksempel på den mulighed Råd & Dåd opleves at bidrage med til den enkelte. Informanten Uffe betegner situationen i virksomhedspraktik således: *”det føles ikke som en hjælp, hvis man bare bliver sendt ud. Det*

virker som om det er for firmaets skyld, det virker som dum-i arbejder” (Uffe, 1:228-229). Uffe er med egne ord ikke på en arbejdsplads hvor han er ”dum-i-arbejde”, men i en virksomhed hvor han oplever at have en arbejdsidentitet i modsætning til tidligere arbejdspladser.

Der tegner sig altså et mønster, hvor den enkelte medarbejder oplever identitetsskabende tiltag i virksomheden, hvor meningsfulde opgaver er medvirkende til at opretholde en arbejdsidentitet og gøre brug af den enkeltes kompetencer i arbejdet. Dette anerkendende tiltag kan ses i relation til De Seks Guldkorn om *indflydelse* og *mening*, hvor virksomheden formår at skabe rammerne for et arbejde, hvor den enkelte er med til at planlægge og forme opgaverne i virksomheden. Disse tiltag kan anskues at forme rammerne for at empowerment-tankegangen kan blive mobiliseret hos den enkelte, til at tage vare på eget arbejdsliv.

Flere af informanterne påpeger, at dette er en integreret del af arbejdet, dette ses illustreret ved Steen og det nye projekt ”up-cycling”, hvor blandt andet bruge møbler og cykler istandsættes og sælges af personalet i Råd & Dåd:

“Nu skal vi være hernede i det nye i 2 dage ved upcycling...fedt mand, vi er med til at sætte dagordenen, vi er med på råd. Der kommer ikke lige noget oppe fra og ned...det er vores kompetencer, vi ved jo nok hvad der er op og ned. (...) at få en masse godt ud af ingenting.” (Steen, 1:95-99).

Ovenstående udsagn illustrerer at den enkelte medarbejder kan få sine kompetencer i spil i virksomheden, ligesom udsagnet illustrerer at virksomheden har en flad ledelseskultur, hvor der ikke er langt fra idé til handling. Dette vidner i høj grad om at to af De Seks Guldkorn *mening* og *indflydelse* er noget medarbejderne kan gøre brug af i deres arbejdsliv.

8.2.3. Råd & Dåd mere end blot en arbejdsplads

Flere af informanterne har udtalt, at Råd & Dåd har givet dem muligheder for at blive inkluderet i virksomheden, ved at gøre en forskel for dem i processen med at være startet i virksomhedspraktik, og til at ende i fleksjob i virksomheden. Denne forskel ses i at de er blevet hjulpet i samtaler med kommunen, hvor Råd & Dåds ledelse har fungeret som talerør og advokat for medarbejderne, som ikke har haft overskuddet til selv at få fleksjobbet igennem. Gruppen giver udtryk for at de ikke har haft særlige positive møder eller kontakt med det offentlige eller kommunen, blandt andet beskriver Steen at han:

"(...) får ondt i maven når det tikker ind i e-boks, jeg får et brev hvor de tre af siderne handler om konsekvenserne, så jeg kan godt blive i tvivl om jeg har gjort noget forkert uden at vide det." (Steen, 1:235-237).

Denne "omsorg" i form af støtte i forhold til kommunen anskues at være særligt for Råd & Dåd, men samtidig væsentlig for medarbejderne, da de ikke har de bedste erfaringer med det kommunale beskæftigelsessystem. Informanten Uffe har været i det offentlige system i form af virksomhedspraktik i omkring otte år, og giver udtryk for, at han ikke har oplevet noget lignende. Han tilkendegiver at Råd & Dåd, og særligt ledelsen har givet ham den nødvendige støtte overfor kommunen, så han har kunnet blive indstillet til fleksjob. Uffe hæfter sig endvidere ved at Råd & Dåd lægger meget vægt på at *"(...) mennesket er i centrum, og det holder de meget fast i"* (Uffe, 1:190-192). Dermed kan der anskues det som i De Seks Guldkorn karakteriseres som social støtte, hvor ledelsen har været en medvirkende faktor i forhold til at fremskønne tildelingen af fleksjobbet, endvidere fremhæver Uffe, at lederen Rune har gjort meget for at skabe rammerne for et fleksjob efter afklaringen i virksomhedspraktikken (Uffe, 1:187-188). Den sociale støtte kan anskues som det Herzberg kalder en hygiejne-faktor, som ikke direkte motiverer den enkelte, men er medvirkende til at skabe rammerne for at den enkelte kan opleve motivation, blandt andet fordi ledelsen giver den rette støtte, men ligeledes forsøger at skabe jobsikkerhed for den enkelte.

8.2.4. Arbejds miljø

Som det fremgår af tidligere afsnit oplever informanterne at Råd & Dåd tilstræber det der kan karakteriseres som et godt psykisk arbejdsmiljø, blandt andet igennem ligeværdighedsprincippet og social støtte. Flere af informanterne påpeger at arbejdet i den socialøkonomiske virksomhed Råd & Dåd skiller sig ud i forhold til andre virksomheder de har været i. Da flere af de ansatte har særlige fysiske behov, er det ikke altid muligt at færdiggøre de deadlines der er aftalt, andre gange kan det ikke nås fordi fleksjobberne tager ansvar for de medarbejdere der er udfordret i forhold til psykiske forhold. Ledelsen er meget opmærksom på dette, og har blandt andet instrueret medarbejderne i at afholde pauser, samt planlægge sig til en varieret arbejdsdag gennem dialog med den øvrige medarbejdergruppe. I forlængelse heraf kan der anskues gode muligheder for at et godt arbejdsmiljø bidrager positivt til den enkeltes oplevelse af inklusion i virksomheden, det giver altså muligheder for den enkelte at virksomheden har et godt arbejdsmiljø med vægt på fleksibilitet i forhold til at imødekomme den enkeltes særlige behov.

Som en negativ pendant hertil oplever informanten Uffe, at man skal være indstillet på at komme bagud med sit arbejde, men at der er plads til det i firmaet (Uffe, 1:253-255). Dette kan antages at

kan være udfordrende for nogle medarbejdere, da forudsigeligheden til tider kan være sekundært, hvorfor den enkelte medarbejder skal være omstillingsparat og kunne tackle ikke at blive færdig med opgaverne.

Medarbejderen Anton, der udover at være ansat på fleksjob i den daglige ledelsesgruppe, har indført flere tiltag for, at medarbejderne oplever et godt arbejdsmiljø gennem sit hverv som den ene af tre arbejdsmiljørepræsentanter i Råd & Dåd. Anton bidrager blandt andet til at potentielle udfordringer og konflikter bliver taget i opløbet på det ugentlige medarbejdermøde:

”I forhold til trivsel, der har vi altid åben snak på vores tirsdagsmøde, så tager vi hånd om det, hvis der er en der har noget, så kommer det op der. Medarbejderne er gode til at være åbne og ærlige i forhold til de udfordringer vi har” (Anton, l:113-115).

Ovenstående udsagn illustrer, at medarbejderne har stor indflydelse på organisationen, når det kommer til at opnå et godt arbejdsmiljø. Ligeledes illustrerer udsagnet, at afstanden fra ledelse til den enkelte medarbejder er kort, hvorfor en hver medarbejder kan bringe sin stemme i spil i forhold til at løse eventuelle udfordringer i relation til arbejdsmiljøet.

Den korte afstand mellem ledelse og medarbejder er på flere niveauer noget der påvirker medarbejderne positivt, blandt andet har medarbejderen Steen oplevet at hans fleksjob blev skræddersyet specifikt til ham, hvor ledelsen i Råd & Dåd var meget lydhør overfor hans behov, og har lyttet til hvad han ønsker med sit arbejde hos Råd & Dåd. Dette har medført:

”(…) at jeg kan have de timer jeg har, så kan det gøres indenfor den ramme vi har lavet. Så har jeg sindsro, uden at jeg går hjem og burde noget mere, og jeg kan selv være med og planlægge, så der ikke kommer noget pludseligt (Steen, l:155-158).

Steen betoner den ramme, der er aftalt mellem ham og virksomheden som vigtig for ham. Udsagnet indikerer ligeledes at medarbejderne oplever at have indflydelse på arbejdet i den socialøkonomiske virksomhed, samtidig med at de krav, der stilles alle er krav den enkelte er i stand til at leve op til. Dermed anskues flere af De Seks Guldkorn er være tilstede i virksomheden. Der kan altså identificeres et mønster i flere af medarbejdernes udsagn, hvor virksomhedens tiltag virker positivt og anerkendende for den enkelte, da tiltagene for den enkelte medarbejder giver en accept af de særlige behov den enkelte fleksjobber har. Ligeledes kan disse tiltag anskues ud fra Herzbergs to-faktorteori, hvor virksomheden og medarbejderne i samråd er i stand til at imødekomme de

hygiejne-faktorer som kan virke positivt for den enkelte medarbejder, hvor blandt andet fleksible arbejdsopgaver kan medvirke til et godt arbejdsmiljø. Endvidere kan Herzbergs begreb om motivationsfaktorer anskues i forhold til medarbejderne, hvor flere af medarbejderne giver udtryk for at have stor autonomi i deres arbejdsgang. Blandt andet giver informanten Uffe et eksempel på hvordan de i virksomheden er selvstyrende i forhold til arbejdsopgaver og deres særlige behov:

”der er jeg god til at tilrettelægge vores arbejde - altså mine egne behov. Nu har vi noget betongulv der skal hakkes op, det behøver ikke være på en formiddag med det hele, vi finder selv grænserne.” (Uffe, 1:166-168).

Ovenstående udsagn illustrerer at medarbejderne er gode til at planlægge deres arbejde efter behov, samt er realistiske omkring deres egne begrænsninger i forhold til arbejdet. Uffe fortsætter sit eksempel med at sammenligne tidligere praktikforløb, hvor: *”der ikke kan tages de hensyn på grund af arbejdsgangen (...) man kan ikke have overskud til at være sammen med gæster eller familie fordi man bruger tiden på hvile og sove”* (Uffe, 1:180-182). Uffes udsagn illustrer at autonomien og planlægningen er noget særligt for Råd & Dåd, da han tidligere ikke har oplevet samme hensyn til sine behov. Uffes udsagn indikerer at der tidligere er sket en spill-over effekt fra arbejdsliv til privatliv. Resultatet var at Uffes fritid blev taget til indtægt for hans belastning i arbejdslivet, hvilket kan karakteriseres som et arbejdsmiljø, der står i kontrast til det skitserede arbejdsmiljø i Råd & Dåd.

8.2.5. Motivation og engagement

I forlængelse af afsnittet omhandlende arbejdsmiljø præsenteres et særskilt afsnit omhandlende motivationen for informanterne i Råd & Dåd. I forbindelse med indsamling af datamateriale blev det klart, at samtlige informanter besidder en stor motivation for at arbejde i virksomheden Råd & Dåd, dette kan blandt andet relateres til Herzbergs begreb om motivationsfaktorer som fx anerkendelse og autonomi som pointeret i ovenstående afsnit. Motivation anskues på flere forskellige niveauer i virksomheden, for såvel medarbejdere som lederne, fælles for begge parter er at motivationen og engagement opleves som en mulighed for at opnå inklusion og fastholdelse i virksomheden.

Denne motivation opleves blandt andet af medarbejderen Steen, der betoner organisationen som meningsgivende, hvilket kan anskues at motivere ham. Han uddyber blandt andet det meningsgivende arbejde med:

”Det er ikke en pseudoproduktion, vi kan se sidst på året, hvad vi har tjent, måske kan vi få en ny bil eller ny kantine. Det giver en forståelse for hvordan det hænger sammen” (Steen: 1:203-205).

I ovenstående udsagn belyser Steen, hvordan virket i den socialøkonomiske virksomhed Råd & Dåd opleves, hvor han betoner vigtigheden af, at kan se hvad hans arbejde betyder for virksomheden, som virksomheden gør noget ud af at synliggøre overfor medarbejderne gennem et årligt møde, hvor virksomhedens drift fremlægges for medarbejderne. Tiltaget fra virksomheden medvirker desuden til det Steen betegner som *”at man gør en forskel”* (Steen, 1: 209), hvilket kan anskues at motivere medarbejderne. Steen bakkes i interviewsituationen op af Uffe som tilføjer at virksomheden generelt forbindes med noget positivt, blandt andet når han i sit fritidsliv møder mennesker og skal forklare hvad han til dagligt er beskæftiget med: *”jeg har det så godt med at sige at jeg arbejder hos Råd & Dåd, det giver en stolthed. Jeg ser det som en arbejdsplads”* (Uffe, 1:210-211). Ovenstående udsagn kan anskues ud fra flere perspektiver, blandt beretter Uffe om Råd og Dåd som en stolthed for ham, hvilket kan tolkes at være anerkendelse som han også opnår uden for arbejdslivet, altså i privatlivet hvor han oplever en form for anerkendelse fra sine medmennesker, da han oplever at Råd og Dåds omdømme påvirker hans identitet positivt. Endvidere kan udsagnet anskues i relation til tidligere praktikforløb og arbejdspladser Uffe har været i, hvor han ligeledes beretter om at de var mindre motiverende (Uffe, 1:190), dette kan antages at betyde at Uffe som fleksjobber eller virksomhedspraktikant ikke tidligere har oplevet en lignende motivation i arbejdet eller samme anerkendelse fra virksomhed eller medmennesker i den private sfære.

Denne motivation og anerkendelse kan anskues at kendetegne virksomheden Råd & Dåd generelt, da flere af medarbejderne giver udtryk for at virksomheden er motiverende og anerkendende, for det arbejde der bliver udført. Denne anskuelse kan yderligere ses i relation til at flere af medarbejderne i Råd & Dåd har været ansat i virksomheden siden begyndelsen (Anton, 1:116), hvilket vidner om at flere af medarbejderne oplever Råd & Dåd som en god virksomhed at arbejde i. Anton tilføjer yderligere at der ikke er et stort udskiftnings flow i medarbejderne, men derimod en stor tilgang af nye medarbejdere, hvilket betyder at virksomheden vokser betydeligt. Denne vækst kan blandt andet anskues at skyldes medarbejdernes motivation til at arbejde i virksomheden, hvor særligt en bestemt form for commitment synes at være dominerende for medarbejder, nemlig den affektive commitment, som er baseret på den enkelte medarbejders følelsesmæssige engagement i virksomheden. Det følelsesmæssige engagement anskues at være til stede blandt samtlige af de

interviewede medarbejdere. Direkte adspurgt hvad det er der gør, at Råd & Dåd opleves som en god arbejdsplads og deres lyst til at arbejde i virksomheden, svarer informanten Steen:

”Du føler at du er delagtiggjort i tingene, der fødes en ide og så er du med til at udvikle den og føre den ud i livet. Du er med i processen, så det er dit barn. Det er det der gør det” (Steen, l: 149-151).

Ovenstående udsagn illustrerer overordnet hvad Råd & Dåd som virksomhed er gode til, blandt andet oplevelsen af at være værdsat og have ansvar, har stor betydning for informanten Steen og de øvrige medarbejdere. Steen betoner endvidere at flere af medarbejderne møder glad op hver dag, og giver et eksempel fra sig selv: *”jeg vågner om morgenen og tænker er der noget jeg hellere vil, og det er der ikke. Det giver noget, at kan være noget for nogen. Det er vigtig, og at der er mening med det man foretager sig.”* (Steen, l:). Steen giver ikke direkte udtryk for at han er følelsesmæssigt committed til virksomheden, men siger at der ikke er andet han kunne forestille sig at stå op til, hvilket kan indikere at han oplever at være tæt knyttet til virksomheden.

8.4.2. Kongruens mellem ideal og praksis?

De forrige afsnit i analysedel 1 omhandler den enkelte medarbejders oplevelse af den socialøkonomiske virksomheds tiltag, herunder arbejdsmiljø og anerkendende ledelsesform, og er udarbejdet med afsæt i den enkelte medarbejders oplevelse. For at binde virksomhedens idemæssige grundlag sammen med praksis, vil nærværende afsnit fokusere på lederens opfattelse af virksomhedens filosofi, strategi og opfattelse af arbejdet i den socialøkonomiske virksomhed. Således opstår der overensstemmelse mellem idealet og værdierne på den ene side, og på den anden side den praksis der opleves at udspille sig for medarbejderne i Råd & Dåd.

I det udarbejdede datamateriale beretter lederne om, at virksomheden Råd & Dåd sigter mod at skabe gode rammer for, at medarbejderne oplever følelsen af, at der bliver taget hensyn til den enkeltes behov. Blandt andet fortæller lederen Rune om forløbet med fleksjobberes vej til inklusion i virksomheden:

”Vi prøver altid at navigere efter behov (...), vi vil være gode ved folk uden at presse dem, og tage hensyn til folks udfordringer. Vi har jo opstartet Upcycling Nord, her vil vi lave et trykt værksted, hvor man kan lære og udfolde sine færdigheder og faglighed.

Så kan man begynde lidt i det små, hvor vi så køber brugte møbler.” (Rune, 1:161-169).

Ovenstående udsagn kan relateres til at medarbejdernes opfattelse af, at der tages hensyn til den enkelte, samtidig med at der skabes rammer for at den enkelte kan medvirke til at skabe en meningsfuld tilværelse. Dette er et eksempel på det der teoretisk er karakteriseret som den psykologiske kontrakt, som er en uformel kontrakt, hvori der ligger nogle forventninger til den enkelte medarbejder og virksomheden. På baggrund af de forrige afsnit kan der anskues en overensstemmelse mellem de krav og værdier som ledelsen skaber rammerne for, og medarbejdernes oplevelse, som er skitseret i tidligere afsnit.

Den psykologiske kontrakt kan endvidere anskues at være særlig hos Råd & Dåd, da virksomheden ikke har andre krav til en medarbejder, end at de skal gide at være i virksomheden, og i overvejende grad være i stand til at tjene deres egen løn. Dette udmønter sig i at virksomheden i den indledende samtale mellem medarbejder og leder i Råd og Dåd forsøger at finde ud af hvilke muligheder og ressourcer den enkelte kommer med. Lederen Rune giver et konkret eksempel på en medarbejder, der dog ikke var fleksjobber, men en medarbejder med et psykisk handicap, der mødte op på virksomheden

”Vi snakker om, hvad kunne du tænke dig at lave, Der var en der har sagt at han er god til at lave perleplader, vi brugte lang tid på at tænke over det. Men det handler jo om at kunne prikke og sætte frø i oppe i plantehuset, så får man stadig ro i sit hoved. Nu er der fundet et job til ham og det giver mening og han er stabil. Man skal prøve at tænke ud af boksen, det er fint at lave perleplader resten - men det er ikke det vi sælger her, det er blandt andet grøntsager” (Rune, 1:151-156).

Ovenstående eksempel er et godt eksempel på hvordan virksomheden ikke sigter mod hvad nye medarbejder ikke kan udføre, men hvad de kan og hvad de er motiveret af, da virksomheden på den måde kan skabe anerkendelse og skabe rammerne for et motiverende arbejde jf. Herzbergs to-faktorteori.

8.3. Delkonklusion 1

Delanalyse 1 har rettet fokus på den enkeltes oplevelser af muligheder og udfordringer i forhold til inklusion og fastholdelse, i Råd & Dåd. Den rummelige ledelsesfor der udøves, karakteriseres af samtlige informanter som værende årsagen til et godt arbejdsmiljø. Der peges på forskellige

faktorer for dette, blandt andet fem af De Seks Guldkorn bortset fra faktoren om forudsigelighed som anskues som mindre tilstede. Her er det, det modsatte der ses i forhold til denne faktor, nemlig uforudsigeligheden som kendetegner organisationen for at den kan rumme de forskelligheder der er en af de forankrede værdier hos Råd & Dåd.

Da den overvejende del af De Seks Guldkorn er tilstede, opleves ledelsesformen som anerkendende ud fra Honneths teori om at deltage i en arbejdsgruppe hvor de forskellige udfordringer og behov accepteres, hvorved den enkelte opnår anerkendelsen. Ligeledes gentages denne anerkendelse ved at de ansatte også accepterer hinandens forskelligheder, og dermed anerkender hinanden på de vilkår der er tilstede. Endvidere opnås der en styrket arbejdsidentitet for de ansatte hos Råd og Dåd på baggrund af de vilkår der gives for at kunne arbejde ud fra empowerment-tankegangen.

Den beskrevne måde at drive virksomhed på kan overordnet anskues at være medvirkende til at den enkelte medarbejder føler sig følelsesmæssigt engageret i virksomheden, og derfor anser virksomheden som et sted, hvor kompetencer og ressourcer kan anvendes. Endvidere er der identificeret et mønster i at virksomheden er medvirkende til at skabe rammerne for et godt arbejdsmiljø, hvor der tages hånd om de udfordringer som knytter sig til det Herzberg kalder hygiejne-faktorer. Endvidere er der identificeret en overensstemmelse mellem på den ene side virksomhedens værdier og mål og på den anden side oplevelsen af disse værdier og mål i praksis, dermed anskues den psykologiske kontrakt mellem medarbejder og ledelse at være kongruente og ubrudt, på baggrund af den anerkendende tilgang til medarbejdernes særlige behov.

På baggrund af ovenstående afsnit kan det konkluderes, at et godt arbejdsmiljø med stor trivsel blandt medarbejderne, en rummelig ledelsesform og stor indflydelse og ansvar har betydning for den enkelte medarbejders fastholdelse i virksomheden Råd & Dåd.

8.4. Delanalyse 2

Hvor analysens første del omhandlede medarbejderniveauet, vil analysens anden del tage sit udgangspunkt i hvilke faktorer, der påvirker Råd & Dåds arbejde med at inkludere og fastholde fleksjobberne positivt og/eller negativt. Denne del henvender sig til organisatoriske udfordringer for lederne i Råd & Dåd, som ønskes belyst, da disse udfordringer anskues som værende af betydning for virksomhedens arbejde med at inkludere og fastholde fleksjobbere i virksomheden.

Den valgte opdeling er anvendt for at belyse medarbejdernes overvejelser om fastholdelse, herunder udfordringer og muligheder, hvor analysedel 2 retter fokus på ledelsens udfordringer og muligheder i forhold til at fastholde medarbejderne i organisationen.

8.4.1. Ildsjæle

Indledende vil analysedel 2 tage udgangspunkt i et afsnit om *ildsjæle*, da analysedel 1 indikerede at ledelsen og dens ageren var særlig i virksomheden, og væsentlig for at få arbejdsmiljøet til at fungere. Råd & Dåds muligheder for at fastholde og inkludere fleksjobbere i virksomheden kan altså anskues at være tæt knyttet til den særlige form for commitment, der driver ildsjæle.

Det blev ligeledes i analysedel 1 belyst, hvordan den enkelte medarbejder oplevede at være følelsesmæssigt engageret i virksomheden, hvilket kan anskues også at være tilfældet for ledelsen. Lederen Anton betoner særligt gruppen af medarbejderne som noget han brænder særligt for, det er også grunden til at han tilbagelægger omkring 140 kilometer hver dag.

"(...) det er medarbejderne, der gør at jeg kører meget langt på arbejde hver dag. Jeg tanker på den sociale konto, jeg kan se, at jeg gør en forskel (...) jeg giver nogle mennesker en god dag. De får en identitet, det er fedt for dem at kan sige at man arbejder på Råd og dåd i stedet for at de sidder på bænken og drikker."(Anton, 1:29-33).

Ovenstående udsagn illustrerer endvidere at lederen Anton oplever at arbejdet i den socialøkonomiske virksomhed som meningsgivende for ham, fordi han er med til at skabe en identitet for medarbejdere som ikke umiddelbart har de bedste forudsætninger for at indgå på et ordinært arbejdsmarked. Antons eksempel med alkoholikere henvender sig ikke nødvendigvis til nærværende undersøgelses fokus, men kan alligevel anskues at være et eksempel på, at lederen beretter om en særlig tilknytning til virksomheden, som kan anskues ud fra en følelsesmæssig commitment, da han blandt andet kører flere timer om dagen for at komme på arbejde, fordi han kan se at han gør en forskel. Lederen Anton tilføjer endvidere, at han på hjemmefronten har oplevet at det meningsfulde arbejde har påvirket ham positivt:

"Min kone siger jeg er gladere når jeg kommer hjem , end fra det andet arbejde, Så for mig personligt gør det en forskel, og så er det dejligt at se de medarbejdere vi har, bare bliver bedre og bedre til det de skal gøre. Kæmpe værdi for dem!" (Anton, 152-55).

Ovenstående udsagn viser at Anton oplever at det giver ham tilfredshed på flere niveauer. På den ene side er han som kollega til disse medarbejdere glad for at se at deres udvikling er positiv, på den anden side er arbejdet med til at give mening for ham selv som leder at arbejde i en

socialøkonomisk virksomhed som Råd & Dåd. Dermed kan det anskues at arbejdet indeholder det Herzberg kalder motivationsfaktorer for lederen Anton, som oplever at arbejdet er meningsgivende fordi han kan være med til at gøre en forskel med de resultater han har opnået i virksomheden.

Lederen Anton er ikke ene om at opleve at virksomheden er motiverende, og bakkes op af den øverste leder Rune, som betoner vigtigheden i at have med mennesker at gøre, og tilføjer at *"det her er livsgivende, (...) det her tanker mig op, modsat et almindeligt lønarbejde."* (Rune, 1:95-97). Endvidere tilføjer Rune, at virksomheden opleves af flere medarbejdere og ledere som en livsstil, og ikke et almindeligt job (Rune, 1:82-83), hvor de ansatte kan opleve at blive engageret i flere aspekter af virksomheden;

"Det er en livsstil for alle mand, også selvom man får løn, så er det interesselimer meget af det. Man tæller ikke timer. Man bliver grebet af det [arbejdet], så er man i borgerforeningen, bestyrelsen og i udviklingsprojekter, så det spreder sig lidt. Dem der er her i §103² får 20 kr. i timen, det giver 1000 kr. om måneden, så det er vel også en slags frivilligt arbejde. De kommer her ikke for pengene, men fordi det giver mening."(Rune, 1:82-88).

I ovenstående udsagn giver lederen Rune udtryk for, at flere af medarbejderne, fleksjobbere såvel som øvrige ansatte, opfatter jobbet som meningsgivende, hvorfor begrebet ildsjæle kan anskues på flere niveauer. Rune betoner endvidere de såkaldte interesselimer, som flere af medarbejderne lægger i virksomheden, hvor der blandt andet er deltagelse i flere niveauer i virksomheden. Dermed kan der identificeres et mønster i virksomheden, hvor både medarbejdere og lederne i virksomheden oplever at være følelsesmæssigt engageret i virksomheden som ses i relation til den affektive del af commitment-begrebet, da de ønsker at bidrage med tid og ressourcer til virksomhedens fordel. Rune beskriver endvidere engagementet i virksomheden som medarbejdernes "identitet og deres liv" (Rune, 1: 90), og tilføjer at han altid kan regne med medarbejderne, om det er lørdag nat eller mandag morgen han ringer efter hjælp. Dette kan anskues umiddelbart at være positivt for både medarbejderne og virksomheden, da der opleves en stærk tilknytning til virksomheden, men det kan ligeledes anskues potentielt at være problematisk på længere sigt, da for meget engagement jf. afsnittet om commitment, i yderste konsekvens kan føre til udbrændthed og/stress. I datamaterialet

² Beskyttet beskæftigelse og aktivitets- og samværstilbud. Tilbud der henvender sig til personer under folkepensionsalderen, og som på grund af betydelig nedsat fysisk eller psykisk funktionsevne eller særlige sociale problemer ikke kan opnå eller fastholde beskæftigelse på normale vilkår (Servicelovens §103, kap. 19).

har det ikke været muligt direkte at identificere et sådant fænomen, alligevel har det været muligt at belyse situationer der potentielt og over en længere periode kan medvirke til udbændthed. Blandt andet betoner lederen Rune at privatlivet kan være påvirket af de mange interesselimer og store engagement i virksomheden, blandt andet udtaler Rune at ”det kræver tålmodige samlevere” (Rune, 1:97), med reference til at det kan være udfordrende at opnå en adskillelse af arbejds- og privatliv.

Omvendt betoner netop Rune sine egen motivation og engagement i virksomheden som afgørende for at opnå positive resultater i forhold til projekter, konkret nævner Rune en af virksomhedens største udvidelser til dato, oprettelse af en Købmand i en mindre Landsby få kilometer fra hovedsædet i Attrup, få kilometer fra Brovst.

” (...) selvom det er svært at sige om sig selv, eksempelvis var projektet i Bonderup³ ikke blevet til noget, hvis jeg ikke havde været der. Vi har en målsætning om at holde fast og være frontkæmper for de mennesker der er her på særlige vilkår. Det er derfor de er her, de har prøvet beskyttede værksteder, det er ikke noget.... her bliver man regnet for noget og har medbestemmelse” (Rune, 1:103-107).

Ovenstående udsagn illustrerer ifølge Runes egne ord hvad ildsjæle betyder for lokalområdet og de udsatte borgere i kommunen, som igennem Råd & Dåd oplever at være værdsat som medarbejdere, og som har indflydelse på egen identitet og arbejdsliv. Udsagnet støtter endvidere op om resultaterne fra analysedel 1 omhandlende anerkendelse og identitet for den enkelte medarbejder, hvor medarbejderne gav udtryk for at virksomheden og dens ledelse var medvirkende til at skabe et godt arbejdsliv for den enkelte.

8.4.2. Kommunalt bureaukrati og økonomi som udfordring

Som det fremgår af de forrige afsnit er virksomheden Råd & Dåd gode til at skabe rammerne for at fastholde medarbejdere i virksomheden. I nærværende afsnit vil nogle af de udfordringer virksomheden oplever i forbindelse med fastholdelsen og inklusionen af fleksjobberne blive belyst, udfordringerne ansues at befinde sig på organisations og samfundsmæssigt niveau, hvor særligt

³ Råd & Dåd har siden november 2014 drevet en købmandsbutik, ved navn Torvekøbmanden i Bonderup, hvor idéen er at drive butikken med blandt andet fleksjobber og medarbejdere i beskyttet beskæftigelse. Butikken drives med fokus på økologi og bæredygtige produkter, hvor købmanden blandt andet er aftager af Råd & Dåds produkter fra virksomhedens eget gartneri og landbrug (Skovsgård-modellen: 22-23)

(sam)arbejdet med kommunen er centralt i forhold til at fastholde og inkludere flere fleksjobbere i virksomheden.

De to ledere Anton og Rune oplever begge, at den kommunale beskæftigelsesforvaltning kan have en negativ indflydelse på at drive en socialøkonomisk virksomhed, hvor et af delmålene er at inkludere og fastholde medarbejderne. Blandt andet oplever Anton, at forvaltningens arbejdsgange er forbundet med lang sagsbehandling når de skal rekruttere nye medarbejdere, fordi deres jobafklaring kan trække i langdrag:

”man kan blive træt af kommunen fordi de arbejder langsomt, tingene skal lige i et andet udvalg (...) sidst var der to sagsbehandlere, men så skulle jeg alligevel skrive stolpe op og ned. Så står der nu ung mand og ikke aner om han må være her, men vi må så være der for ham og bakke ham op” (Anton, l:40-44).

Som det fremgår af ovenstående udsagn opleves det kommunale ikke at være medvirkende til at skabe en hurtig afklaring for den enkelte potentielle medarbejder, da de ifølge Anton, i stedet bidrager til fortvivlelse for den enkelte medarbejder, hvor Råd & Dåd skal forsøge at bakke vedkommende op. Lederen Rune påpeger, at deres ønske om at hjælpe den enkelte medarbejder ”(...) lykkes de flest gange. Det er fordi jeg har sat mig ind i lovgivningen” (Rune, l:49-50).

Situationen omkring opbakning fra ledelsen kan anskues i relation til tidligere afsnit, hvori det er beskrevet hvordan virksomheden er medvirkende til at skabe anerkendelse for den enkelte, men denne situation er anderledes, fordi de ikke egenrådigt kan forme rammerne for den enkelte men er afhængig af det kommunale system, som ifølge udsagnet er langsommeligt og bureaukratisk. Lederen Rune har været i Råd & Dåd i mere end 20 års anciennitet i virksomheden, og har bemærket at jobcenteret er blevet mere bureaukratisk og kassetænkende. Rune betoner de forskellige politiske reformer på social- og beskæftigelsesområdet, som har medført flere minifleksjobbere, der kan være vanskelige at få inkluderet i en virksomhed, fordi de ofte ikke besidder tilstrækkelige ressourcer til at kan indgå på arbejdsmarkedet. Lederen Rune er ikke ensidigt imod dokumentering og rapportering, hvis han kan se det tjener et formål:

”Det kan være godt nok at arbejde efter mål, men der skal være plads til at arbejde med mål om livskvalitet, det er jo der vi kæmper og står for (...). Men mange kan ikke ret meget, og de skal jo kunne tjene deres løn herude.” (Rune, l:183-186).

I ovenstående udsagn giver Rune udtryk for, hvordan dokumentering kan være positivt at arbejde med, men samtidig pointerer og understreger han, hvor fokus ligger for ham og Råd & Dåd, da han ønsker at arbejde med mål for livskvalitet. Samtidig understreger Rune, at Råd & Dåd som socialøkonomisk virksomhed er nødsaget til at vurdere hvorvidt den enkelte medarbejder er lønsom. Endvidere giver Rune et konkret eksempel på en minifleksjobber, som ikke kunne bidrage med det tiltænkte til virksomheden.

”Hvis du er vurderet til at kunne arbejde 8 timer, så kræver det måske 16 timer for at være effektiv. Der er noget der ikke stemmer overens, vi kan jo ikke give løn for de timer de er her, hvis de ikke kan tjene dem ind. Det er ikke ok overfor fleksjobberne. Det er kassetænkning for, at de ikke skal belaste pensionsbudgettet.” (Rune, l:186-190).

Udsagnet illustrerer, at virksomheden Råd & Dåd er en virksomhed, som ikke kan rumme alle typer af marginaliseret arbejdskraft, da nogle er forbundet med en økonomisk last, som virksomheden ikke er gearet til. Endvidere understreger lederen at det ikke er fair overfor den enkelte medarbejder, fordi kommunens baggrund ud fra udsagnet, kan anskues som et forsøg på at anvende den socialøkonomiske virksomhed til at spare penge på. Denne betragtning bakkes op af lederen Anton, som påpeger, at kommunen ofte forventer at Råd & Dåd ”kan gøre alt for ingen penge”, men understreger at virksomheden ikke er økonomisk rustet til at rumme alle typer af medarbejdere, da nogle medarbejdere aldrig skulle være udsendt på det ordinære arbejdsmarked. I stedet opfordrer Anton til at kommunen støtter flere og forskelligartede socialøkonomiske virksomheder, da det vil kunne løse flere social- og beskæftigelsesorienterede udfordringer (Anton: l:154-169).

Lederen Rune tilføjer endvidere, at virksomheden går langt i bestræbelserne på at hjælpe de forskellige grupper af potentielle medarbejdere, hvor han giver konkret et eksempel på en fleksjobber som de har hjulpet til en anden virksomhed, som kunne gøre brug af de kompetencer han havde (Rune, l: 213-218). Virksomheden kan dermed anskues at leve op til deres egne mål om at tage et socialt ansvar, ved at henvise den givne medarbejder til en virksomhed, der kunne rumme medarbejderens behov.

I forlængelse af ovenstående afsnit understreger begge ledere relevansen af at ”tænke” ud af boksen, hvor alternativer og løsninger for at inkludere og fastholde fleksjobbere kunne udformes i

relation til at blive frikommune⁴, hvormed kommunen kunne afprøve nogle af de idéer som Råd & Dåd har (Rune, 1:63-64). Blandt andet ser lederen Anton en fordel i at afbureaukratisere beskæftigelsesområdet på flere parametre, blandt andet er Råd & Dåd ifølge lederne udfordret på rimelighedskravet, som afgør hvor mange medarbejdere en socioøkonomisk virksomhed må ansatte på eksempelvis fleksjob. Det betyder rent praktisk at der må være en i praktik for hver fem ordinært ansatte, hvilket Rune opfatter som urimeligt, fordi Råd & Dåd med deres store andel af frivillig arbejdskraft fra lokalområdet er berettiget til flere medarbejdere ansat i praktik, end hvad tilfældet er. Ifølge lederen Rune kunne en lempelse af det krav medvirke til at flytte flere udsatte borgere fra passiv forsørgelse til aktiv forsørgelse, og dermed inkludere og fastholde flere udsatte medarbejdere på arbejdsmarkedet (Rune, 1:69-80). Rune tilføjer endvidere:

”Der går en masse ressourcer rundt (...) de [kunne] ligeså godt være her, de går i stå når de går hjemme for længe - det siger statistikerne, at jo flere år man er uden for arbejdsmarkedet jo længere kommer man væk fra arbejdsmarkedet.” (Rune, 1:65-59).

I udsagnet ovenfor argumenter Rune for, at Råd & Dåd kunne ”afhjælpe” kommunen med de personer, der af forskellige årsager går hjemme, som han ser som en aktiv ressource, og som en mulighed for at inddrage flere medarbejdere i Råd & Dåd. Direkte adspurgt mener begge ledere, at der er et stort potentiale i Råd & Dåd for at vokse og dermed fastholde og inkludere flere arbejdstagere på arbejdsmarkedet (Rune, 1:251)

Ovenstående afsnit kan anskues i forhold til anbefalingerne fra Mandag Morgen jf. problemfeltet, som betoner vigtigheden i at have både ildsjæle i en socialøkonomisk virksomhed, da de bidrager med motivation og engagementet, men samtidig nogle kompetente ledere til at navigere i de bureaukratiske udfordringer den offentlige beskæftigelsesforvaltning kan medvirke til, hvor den øverste leder Rune, anskues at besidde både ildsjæl-elementet samtidig med han er en kompetent leder i forhold til at det administrative arbejde der følger med samarbejdet med den kommunale beskæftigelsesforvaltning.

8.5. Delkonklusion 2

Delanalyse 2 har rettet fokus på ildsjæle-begrebet, som kendetegner de socialøkonomiske virksomheder, det er blandt andet blevet belyst hvordan ildsjælene i Råd & Dåd påvirker

⁴ Siden interviewene blev udført har Jammerbugt Kommune arbejdet aktivt på at blive frikommune i perioden ultimo 2016 til 2019 (TV2nord.dk).

virksomheden positivt, fordi de med deres særlige engagement bidrager til at udvikle virksomheden. Dette betyder for nærværende undersøgelses fokus at flere fleksjobbere anskues at kan tilknyttes virksomheden, hvor de kan opnå anerkendelse og meningsgivende arbejde. Ildsjælene oplever, at jobbet er meningsgivende, hvorfor de involvere sig i virksomheden, blandt andet lægges der meget arbejde og tid i virksomheden, da de oplever at være særligt følelsesmæssigt committed til virksomheden, fordi de oplever at gøre en forskel for den enkelte medarbejder. Dette har ligeledes en afsmittende effekt på lederne som privatperson, da de oplever at være positivt påvirket af arbejdets indhold.

Som det fremgår af delkonklusion 1 er det begrænset, hvad der opleves som negativt internt i virksomheden af medarbejderne og lederne, det samme gør sig gældende på organisationsniveau, hvor udfordringer opleves at være udefrakommende faktorer der påvirker organisationen i en negativ retning. Blandt andet opleves bureaukratiet at være en udfordring for at indfri ledernes mål om at tilknytte flere fleksjobbere til virksomheden, blandt andet på baggrund af langsom sagsbehandling, kassetænkning og regler der ikke flugter virksomhedens forventninger og mål.

9. Sammenfatning

På baggrund af ovenstående analyse vil næste afsnit indeholde en samlet konklusion der tager udgangspunkt i at besvare problemformuleringen fyldestgørende. Herefter følger et kvalitetsafsnit, hvilket har til formål at skitsere undersøgelsens generaliserbarhed, validitet og reliabilitet. Afslutningsvis vil undersøgelsens teoretiske perspektiver blive vurderet ud fra forklaringskraft, og betydning for undersøgelsens resultater.

9.1. Konklusion

I nærværende undersøgelse har Råd & Dåds arbejde med inklusion og fastholdelse af fleksjobbere i virksomheden været undersøgt, hvor undersøgelsen har taget udgangspunkt i to delanalyser, hvor medarbejdernes oplevelse af virksomheden og dens virke blev undersøgt, den anden analysedel omhandlede virksomhedens udfordringer og muligheder i arbejdet med fleksjobbere, hvor to ledere i virksomheden blev omdrejningspunkt for denne analyse. Disse analyseafsnit har til formål at besvare følgende problemformulering:

Hvilke muligheder og udfordringer oplever den enkelte fleksjobmedarbejder i den socialøkonomiske virksomhed Råd & Dåd, for at opnå inklusion og fastholdelse i virksomheden? Herunder hvilke muligheder og udfordringer oplever virksomheden Råd & Dåd, i forhold til fleksjobbernes inklusion og fastholdelse.

Nærværende undersøgelse har taget udgangspunkt i et kvalitativt casestudie med to medarbejdere og to ledere i virksomheden Råd & Dåd. I den forbindelse er der udført to enkeltinterviews og et fokusgruppeinterview, da ønsket med undersøgelsen var at få et dybdegående indblik i de udfordringer og muligheder den enkelte medarbejder og leder har i forbindelse med arbejdet om at inkludere og fastholde fleksjobbere i virksomheden.

Undersøgelsens socialkonstruktivistiske tilgang har betydning for de konklusioner, der vil blive fremført i det følgende afsnit om undersøgelsens konklusion, idet undersøgelsens resultater skal anskues at være formet i relation til de omgivelser og teoretiske perspektiver, som er anvendt i nærværende undersøgelse. Dermed kan den virkelighed som undersøgelsen er frembragt i anskues ikke at eksistere uafhængig af tid og sted, men derimod karakteriseres som indblik i et øjebliksbillede af den sociale virkelighed, som undersøgelsen har givet indblik i.

Som anført i analysedel 1 er det på baggrund af undersøgelsen muligt at konkludere, at medarbejderne betoner virksomhedens rammer og værdier som positive og afgørende for mulighederne for inklusion og fastholdelse, da de blandt andet medvirker til en styrket identitet og anerkendelse for den enkelte, hvilket kan konkluderes at indvirke positivt på den enkeltes inklusion og fastholdelse i virksomheden. Virksomhedens rammer og værdier anskues at være tæt forbundet med De Seks Guldkorn, som samlet medvirker til et godt arbejdsmiljø og styrker den enkeltes empowerment og identitet. Medarbejderne oplevede i mindre grad at der var udfordringer forbundet med inklusion og fastholdelse i virksomheden, det kan dog konkluderes at forudsigeligheden til tider var fraværende og kunne anskues som en udfordring for enkelte medarbejdere. Endvidere kan rammerne, som virksomheden formår at skabe for medarbejderne, anskues i relation til den rummelige ledelsesform, der praktiseres i virksomheden, hvor ledelsen lægger stor vægt på at den enkelte medarbejder kan være medvirkende til at forme arbejdet i Råd & Dåd.

Med afsæt i delanalyse to kan det konkluderes at virksomhedens muligheder for at inkludere og fastholde medarbejderne anskues som gode, da virksomheden har tilknyttet flere ildsjæle, som medvirker til at skabe de gode rammer for den enkelte fleksjobber. Ildsjælene besidder et særligt engagement som er med til at udvikle virksomheden i en positiv retning. Ligeledes anskues virksomhedens øverste ledelse at være en god mulighed for at skabe rammerne for den enkelte fleksjobber, da lederen har et følelsesmæssigt engagement i virksomheden og dermed også oplever at virksomheden medvirker til et godt arbejdsmiljø for dem.

Største udfordring for ledelsen består i udefrakommende påvirkninger, som i nærværende undersøgelse består i kommunens bureaukrati og langsomme sagsbehandling som påvirker arbejdet med fleksjobbers inklusion og fastholdelse i virksomheden.

9.2. Reliabilitet, validitet og generaliserbarhed

I det følgende vil undersøgelsens kvalitet blive diskuteret og vurderet i relation til begreberne pålidelighed og gyldighed. Undersøgelsens reliabilitet henvender sig til konsistens og troværdighed, og skal anskues i relation til, hvorvidt det er muligt at skabe og genskabe undersøgelsen på andre tidspunkter (Kvale & Brinkmann, 2009:271-272). I indeværende undersøgelse er ønsket om en højnet reliabilitet forsøgt imødekommet, ved at gennemsigtgøre de valg og fravalg, der er truffet i forbindelse med udarbejdelsen af denne undersøgelse, blandt andet i forhold til empiri, teori og metode. Undersøgelsens reliabilitet skal endvidere ses i relation til den socialkonstruktivistiske tilgang. Da den frembragte viden anskues som socialt konstrueret, skal der tages forbehold for de forandringer der kan variere på baggrund af tid og sted. Hvis undersøgelsen skal gentages er det derfor ikke nødvendigvis muligt at opnå indsigt i samme problematikker, og dermed opnå samme resultater. Det findes på baggrund af den socialkonstruktivistiske tilgang ikke problematisk, da det indsamlede data anskues som et øjebliksbillede, og derfor ikke nødvendigvis kan reproducere.

Begrebet validitet, eller gyldighed som det også omtales, anskues ud fra to perspektiver, intern og ekstern validitet, hvor intern validitet henvender sig til ”om der undersøges det, vi tror vi undersøger” (Kvale & Brinkmann, 2009:272). Intern Validitet kan derfor anskues som et udtryk for konsensus mellem det, der ønskes undersøgt og de frembragte resultater i undersøgelsen. For nærværende undersøgelse gælder det, at der har været et ønske om at undersøge fleksjobbers oplevelse af muligheder og udfordringer for fastholdelse og inklusion i virksomheden Råd & Dåd. Forventningerne til undersøgelsen anskues at flugte med de frembragte resultater, men det bør dog understreges, at nærværende undersøgelse ikke er i stand til at afgøre, hvorvidt informanternes udsagn er udtryk for idealisering eller ej jf. Goffmans begreb om idealisering. Dette kan anskues at svække den interne validitet, men anskues ikke som problematisk, fordi en eventuel idealisering ligeledes kan anskues at bidrage til den enkeltes oplevelse, hvad end det er positivt eller negativt. Det skal dog pointeres, at en idealisering ikke er identificeret i nærværende undersøgelse, det kan dog diskuteres, hvorvidt det manglende fund af udfordringer i undersøgelsen kan anskues som en idealisering af den enkelte medarbejder. Det er dog vanskeligt at afgøre da undersøgelsen udelukkende fokuserer på kvalitative interviews med udgangspunkt i den enkeltes oplevelse. Det kan formodes at denne tvivl kunne være mindsket gennem brug af observation, som kan bidrage med en praksis vinkel på informanternes oplevelser.

Endvidere kan undersøgelsens rekruttering af informanter anskues at svække den interne validitet, da det kan formodes at medarbejderen anskuer virksomheden på en anden måde, eller oplever flere

udfordringer end muligheder, er fravalgt fra ledelsens side. Det anskues dog som mindre problematisk, da nærværende undersøgelse kan anskues jf. afsnittet om best case særligt bidrager til viden om vellykket inklusion og fastholdelse i virksomheden, hvilket også anskues som relevant viden for socialøkonomiske virksomheder, der ønsker at fastholde og inkludere fleksjobbere i deres virksomhed.

Den eksterne validitet omhandler generaliserbarhed af nærværende undersøgelses resultater til lignende studier. For nærværende type undersøgelse er det ikke muligt at lave en statistisk generalisering, hvorfor analytisk generaliserbarhed kan anvendes. Den analytiske generaliserbarhed tager udgangspunkt i empirisk forskning og/eller teoretiske begreber (Kvale & Brinkman, 2009:289). For indeværende undersøgelse anskues den eksterne validitet som relativ høj, da der igennem analysen er flere sammenfald med såvel empirisk viden om socialøkonomiske virksomheder, og de teoretiske begreber er i analysen til stede flere gange. Dette gør det muligt at sammenfatte store dele af casen, og betragte muligheden for at generalisere resultaterne ud til lignende socialøkonomiske virksomheder og medarbejder ansat i fleksjob i disse (Antoft & Salomonsen, 2012:50).

9.3. Teoretiske refleksioner

I det følgende afsnit vil de inddragede teoriers forklaringskraft og betydning blive vurderet i forhold til undersøgelsens overordnede resultater.

For nærværende undersøgelse er Axel Honneths teori om anerkendelse anvendt som overordnet ramme, da teorien på den ene side anskues som grand theory, hvor et større perspektiv inddrages, og dels fordi de andre inddragede teorier anskues som bidrag til at forklare, hvad anerkendelse kan anskues som, for den enkelte medarbejder. Blandt andet er De Seks Guldkorn anvendt som konkrete mål for anerkendelse og motivation i nærværende opgave. Honneth argumenterer for at anerkendelse er med til at skabe det gode liv, men uddyber ikke dette videre. Der kan i indeværende undersøgelse argumenteres for at det gode (arbejds)liv opnås når De Seks Guldkorn er repræsenteret i nogen eller større grad, som det er tilfældet med nærværende undersøgelses informanter. I lyset heraf har Honneths teori om anerkendelse haft en større forklaringskraft, end hvis teorien havde været anvendt separat i gennem undersøgelsen. Flere af Honneths overordnede eller generelle karakteristika for anerkendelse er identificeret gennem opgaven, blandt andet har hans pointe omkring anerkendelse som identitetsskabende været relevant, da de øvrige teorier ikke belyser identitet tilstrækkeligt.

Blandt de teorier som ikke tager højde for identitet anskues Herzbergs motivationsteori, som udelukkende har fokus på indre og ydre motivationsfaktorer. Selvom de indre motivationsfaktorer

anskues at have karakter af faktorer der kan påvirke den enkeltes identitet, anskues den ikke at være fyldestgørende for nærværende undersøgelse. Omvendt har Herzbergs teori været anvendelig i forhold til at skildre faktorer, der berører organisation og samfundsniveau, dette skal eksempelvis ses i relation til arbejdsmiljøet og den sociale støtte som den særlige ledelsesform har bidraget til. Endvidere anskues Herzberg at være særlig relevant for nærværende undersøgelse, da han udelukkende fokuserer på arbejdslivet, hvor andre motivationsteorier, fx Maslows behovsteori fokuserer på øvrige faktorer.

Begrebet om commitment anskues at være særlig relevant i nærværende undersøgelse, da begrebet støtter op om begreberne anerkendelse og motivation, hvor commitment kan anskues både at være identitetsskabende, men også motiverende for den enkelte leder. Begrebet Commitment anskues særligt relevant, fordi det kan anskues at indeholde både indre og ydre motivation, hvorimod Herzberg per definition opdeler motivation i to motivationsformer.

I forhold til Herzbergs ydre motivationsfaktor blev Rennisons skildring af rummelighedsledelse anvendelig for at rette fokus på, hvilke specifikke faktorer en ledelsesform drevet ud fra rummelighed, bidrager med. Blandt andet har det været muligt at trække tråde til en teoretisk forståelse af ledelsesformen, som anskues at have flere fællestræk med den ledelsesform der bliver praktiseret i Råd & Dåd.

Den inddragede teori om den psykologiske kontrakt havde til formål at være analytisk bindeled mellem organisation (ledere) og medarbejdere, men var mindre brugbar end forventet, da analysen i mindre grad formede sig i retning af at omhandle forventninger til medarbejdere eller ledere. I stedet blev dette belyst gennem De Seks Guldkorn som opnåede at udfylde den rolle i forhold til krav og forventninger. Der kan endvidere argumenteres for at begrebet den psykologiske kontrakt er for ensidig i sin forklaringskraft, hvorfor den i en undersøgelse med De Seks Guldkorn har svært ved at udfolde sit fulde potentiale. Begrebet om den psykologiske kontrakt anvendes i nærværende undersøgelse til at pointere, hvorvidt der er konsensus mellem ledernes mål og strategi med medarbejdernes oplevelse heraf, hvor den psykologiske kontrakt betragtes som værende intakt mellem medarbejderne og ledelsen i Råd & Dåd.

10. Litteraturliste

Bøger

- Antoft, Rasmus og Heidi Houlberg Salomonsen (2012): ”*Det kvalitative Casestudium*” i Antoft, Ramus mfl. (2012): ”*Håndværk og Horisonter*”. Odense: Syddansk Universitetsforlag
- Bratton, John & Jeff Gold (2003): *Human Resource Management: Theory and Practice*. Palgrave Macmillan.
- Bredgaard, Thomas (2004): Virksomhedernes sociale ansvar - fra offentlig politik til virksomhedspolitik. Ph.d-Serie CARMA. Aalborg Universitet: Aalborg
- Bredgaard, Thomas (2014): *virksomhedernes sociale ansvar – et studie i politisk forandring*. Aalborg Universitetsforlag: Aalborg.
- Bryman, Alan (2012): *Social research methods*. New York: Oxford University Press.
- Conway, N. & Briner, R.B. (2005): *Understanding psychological contracts at work: a critical evaluation of theory and research*, Oxford University Press Inc., New York.
- de Vaus, David A (2001): *Research Design in Social Research*. SAGE.
- Gilje, N. & Grimen, H.(2002): *Samfundsvidenskabernes forudsætninger*. Hans Reitzels Forlag: København.
- Hellevik, Ottar (2009): *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. 7. udgave, 4. oplag. Universitetsforlaget: Oslo.
- Honneth, A. (2006): *Kamp om anerkendelse*. Hans Reitzels Forlag. København.
- Järvinen, Margaretha (2005): ”Interview i en interaktionistisk begrebsramme”, i Margaretha Järvinen og Nanna Mik-Meyer (Red.): *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv*. Hans Reitzels Forlag: København.

- Kristiansen, Søren (2005): ”Erving Goffmann – hverdagslivets rollespil”, i Michael Hviid Jacobsen & Søren Kristiansen (red.): *Hverdagslivet – sociologier om det upåagtede*. Hans Reitzels Forlag: København.
- Kvale, Steiner & Brinkmand, Svend (2009): *InterView – introduktion til et håndværk*. Hans Reitzels Forlag: København
- Larsen, Henrik Holt (2010): *Human Ressource Management – Licence to work*. Jelling - Forlaget Valmuen.
- Larsen, Henrik Holt, Jens Overgaard Nielsen og Bente Øhrstrøm (2014): *HRM i praksis*. Samfundslitteratur – København.
- Lippert-Rasmussen (2012): *Forklaringstyper* i Michael Hviid Jacobsen, Kasper Lippert-Rasmussen og Peter Nedergaard: *Videnskabsteori i statskundskab, sociologi og forvaltning*.: Hans Reitzels Forlag: København
- Mandag Morgen (2010): *Velfærdens iværksættere – en dansk strategi for socialt iværksætteri*. Mandag Morgen: København
- Meyer, John P., and Natalie J. Allen (1997): *Commitment in the Workplace - Theory, Research an Application*. SAGE Publications, Inc.
- Meyer, John P., and Natalie J. Allen (1991): *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment.*” Human Resource Management Review,
- Rasborg, Klaus (2009): ”Socialkonstruktivismen i klassisk og moderne sociologi” i Fuglsang, Lars og Poul Bitsch Olsen (red), ”Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne – på tværs af fagkulturer og paradigmer” Roskilde. Roskilde Universitetsforlag: Roskilde.
- Rennison, Betina Wolfgang (2009): *Kampen om integrationen – diskurser om etnisk mangfoldighed*. Hans Reitzels Forlag: København.
- Rousseau, Denise (2004): *The Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate*. Academy og Management Executive, vol. 18. No 1.

- Vikkelsø, signe og Kjær, Peter(2014): *Klassisk og Moderne organisationsteori*. Hans Reitzels Forlag: København.
- Willig, R (2009): Axel Honneth – Kamp om anerkendelse, i Mogens Hansen(Red.): *50 samfundstænkere*. Gyldendal: København.

Internetskilder

Andersen, M. L. (2015): *Empowerment på beskæftigelsesområdet – et mulighedsrum ?*. Udenfor Nummer nr 30. Dansk Socialrådgiverforening.

<http://www.socialraadgiverne.dk/Files/Filer/10-Publikationer/UdenForNummer/30-UdenForNummer.pdf>

Besøgt d. 12/6-16

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (2004): *Helbred og trivsel på arbejdspladsen*.

<http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/upload/3DII-spskema.pdf>

Besøgt d. 06.05.2014

KL (2014): *Det inkluderende arbejdsmarked – omfang, tendenser og sektorer*.

http://www.kl.dk/ImageVaultFiles/id_68313/cf_202/Det_inkluderende_arbejdsmarked.PDF

Besøgt d. 12/6-16

Kristensen, T. S. i Arbejdsmiljørådet: *Det psykiske arbejdsmiljø – De Seks Guldkorn*.

http://www.lederweb.dk/documents/de_6_guldkorn.pdf

Besøgt d. 12/6-16

KI (2014): *Det inkluderende arbejdsmarked – omfang, tendenser og sektorer.*

http://www.ki.dk/ImageVaultFiles/id_68631/cf_202/Det_inkluderende_arbejdsmarked.PDF

Besøgt d. 19/6 -16

Petersen, K. (2013): *Brugerinddragelse i rehabilitering – krydsfeltet mellem ideal og virkelighed.*

Udenfor Nr nr 26. Dansk Socialrådgiverforening.

<http://www.socialraadgiverne.dk/Files/Filer/Publikationer/Udenfornummer/26->

[UdenForNummer.pdf](http://www.socialraadgiverne.dk/Files/Filer/Publikationer/Udenfornummer/26-UdenForNummer.pdf)

Besøgt d. 14/6-16

Skovsgårdmodellen: *tre forskellige socialøkonomiske virkeligheder med fælles baggrund.*

http://www.raaddaad.dk/images/pdf/Raad_og_Daad_rapport.pdf

Besøgt d. 15/6-16

TV2Nord.dk: Nordjyske kommuner vil lave effektiv beskæftigelsesindsats som frikommuner

<http://www.tv2nord.dk/artikel/nordjyske-kommuner-vil-lave-effektiv-beskaeftigelsesindsats-som-frikommuner>

besøgt 29/7-16

Würsching, B. (2012): *Socialøkonomiske virksomheder – derfor er de vigtige at forstå. Udenfor Nummer nr 25.* Dansk socialrådgiverforening.

<http://www.socialraadgiverne.dk/Files/Filer/Publikationer/Udenfornummer/25->

[UdenForNummer.pdf](http://www.socialraadgiverne.dk/Files/Filer/Publikationer/Udenfornummer/25-UdenForNummer.pdf)

Besøgt d. 12/6-16

3F (2010): Fleksjob på få timer vokser.

<http://www.fagbladet3f.dk/nyheder/social-og-arbejdsmiljoe/8f84cac623d8413f9e9bd68b6016f57d-20131205-fleksjob-paa-faa-timer-vokser>

besøgt d. 12/6-16.

Tidsskrifter

Torring, J. (2009): *Fra 'welfare' til 'workfare': Nye udfordringer til velfærdsprofessionerne.*

Gjallerhorn – Tidsskrift for professionsuddannelserne, nr. 10.

11. Bilag

Bilag 1 - Litteratursøgning

Tabel 1. Udgivelser		
Forfatter (udgivelsesår): titel, udgiver: land. :	Design og metode:	Noter:
Bredgaard, Thomas (2004): Virksomhedernes sociale ansvar : fra offentlig politik til virksomhedspolitik. AAU	Ph.d. afhandling	Bogen omhandler hvordan den offentlige politik omkring social ansvar adopteres af private virksomheder.
Bredgaard, Thomas (2014): Virksomhedernes sociale ansvar: Et studie i politisk forandring. AAU - Aalborg	Udgivelse i serien arbejdsliv, social- og arbejdsmarkedspolitik	En analyse af det virksomhederne sociale ansvar samt udviklingen fra socialt ansvar til samfundsansvar.
Djursø, Helene Tølbøll & Peter Neergaard (2006): social ansvarlighed. Academica: København	Lærebog	Introduktion til begrebet CSR samt relationen til begrebet om det rummelige arbejdsmarked. Derudover indgår der empiriske eksempler fra danske virksomheder på CSR. Særligt kap. 2 og 3 af Kjeld Nielsen er anvendeligt ift. det rummelige arbejdsmarked og det virksomheders sociale ansvar.
Holt, Helle (2000): Corporate Social Responsibility in Danish Context. SFI: København	Working Paper	En undersøgelse af hvorfor CSR får betydning for den universielle velfærdsstat. Det primære fokus for undersøgelsen udgør den gruppe af lønmodtagere, der ikke er i stand til at træde ind på arbejdsmarkedet men betragtes som i stand til at varetage et ordinært arbejde. Derudover sammenlignes forskellige mellem amerikanske og danske CSR-forhold.

Jagd, Jane Thostrup (2013): kan CSR betale sig.	Tidsskriftartikel for erhvervsøkonomer	Gennemgang af tidligere undersøgelser konklusioner af CSR rentabilitet.
Jakobsen, Vibeke et al (2015): virksomheders sociale engagement. SFI: København	Årbog	Den seneste i rækken af årbøger, der er udkommet siden slutningen af 1990'erne. Fokus for årbøgerne er de svage grupper vej til arbejdsmarkedet, når de ordinære beskæftigelsestilbud ikke er tilstrækkelige.
Mogensen, Birgitte et al (2011): CSR – en praktisk guide. Thomsen Reuters - København	Håndbog for HR- medarbejdere, ledere og virksomhedsejere.	Introduktion til begrebet CSR, implementering, CSR-rapportering og strategisk arbejde med CSR
Mandag Morgen (2010): velfærdens iværksættere – en dansk strategi for socialt iværksætteri	Udgivelse af flere interessenter på det socialøkonomiske felt.	Kortlægning af socialøkonomiske virksomheder i Danmark, udfordringer og typerne af socialøkonomiske virksomheder.
Nielsen, Kjeld (2010): målstyring af frihedsgrader til de menneskelige ressourcer. AAU	Afsnit omhandlende virksomheders sociale ansvar.	Gennemgang af HR-afdelingens måde at arbejde med social ansvarlighed.
Pedersen, Esben Rahbek (2006): Between Hopes and Realities: reflections on the promises and practices of CSR	Litteraturstudie, Casestudie af danske virksomheders CSR	Muligheder og udfordringer for private virksomheders CSR-praksis blandt danske såvel som internationale virksomheder.
Rahbek, Esben & Gjerdrum Pedersen (2015): Corporate social Responsibility. Sage: London.	Lærebog	Introduktion til begrebet CSR samt forskellige .
Rennison, Betina Wolfgang (2009): Kampen om integration – diskurser om etnisk	Bog	Bogen tager afsæt i generelle diskurser om mangfoldighedsledelse i forhold til integration. Bogen anses som relevant, da den tager afsæt i generelle diskurser ift. det

mangfoldighedsledelse. Hans Reitzels Forlag: København		danske arbejdsmarked. Særligt kap. 2 med afsnittet om rummeligheds diskursen.
Rosenstock, Maja (2009): HR og CSR – hvordan spiller det sammen. CBS: København	Rapport udgivet af CBS forsker og FBE (Forum for Business Education).	Rapport med anbefalinger for HR-ledere. Samt rapportering om samspillet mellem HR og CSR.
Rosenstock, Maja (2012): CSR - hvor svært kan det være?	Casestudie af Coop og CSR	Dilemmaer og udfordringer for implementering af CSR-strategi i COOP

Bilag 2 – Fremgangsmåde

For at opnå en indsigt i den skrevne litteratur på området blev forskellige databaser og hjemmesider anvendt. De anvendte hjemmesider og databaser begrænser sig til databaser undertegnede er fortrolig med og har anvendt i forbindelse med litteratursøgning til tidligere projektarbejde. Anvendte databaserne og hjemmesiderne omfatter:

- Google Scholar
- SFI
- AUB's artikeldatabase
- Bibliotek.dk
- CBS' Bibliotek og artikeldatabase

De anvendte søgeord er primært danske, dog er der inddraget engelske betegnelser, der anvendes i såvel dansk som engelsk kontekst. Fokus på de danske søgeord begrundes med at denne litteratursøgning har til formål at give et indblik i den danske forskning, som blandt andet tager afsæt i den universelle velfærdsmodel, der har betydning for hvordan social ansvarlighed og det rummelige arbejdsmarked forstås i nærværende speciale, hvor gruppen af ”udsatte lønmodtagere” alt andet lige må forstås anderledes i lande, der ikke baserer sig på velfærdsmodeller som den danske. De anvendte søgeord på de ovenstående databaser omfatter følgende:

- Det rummelige arbejdsmarked
- Fastholdelse
- Social økonomisk virksomhed
- Social ansvarlighed
- Virksomheders samfundsansvar
- Virksomheders sociale engagement
- CSR
- Corporate social responsibility

Bilag 3 – Interviewguide (medarbejderne)

Interviewguide

Jeg læser sociologi på 10. Semester på Aalborg Universitet, jeg hedder Casper. Jeg skal interviewe dig, fordi jeg ønsker at få indsigt i hvordan det er at arbejde i en socialøkonomisk virksomhed. Interviewet kommer ca. til at tage 30-40 min og vil blive optaget på diktafon. Optagelserne videregives ikke til andre, og vil blive slettet umiddelbart efter projektets afslutning. Du vil være anonym i vores interview. Hvis der opstår spørgsmål undervejs, som du ikke har lyst til at svare op, så er det helt i orden at sige fra.

Intro og præsentation af informant

Først vil jeg gerne vide lidt om din baggrund?

- Alder
- Uddannelsesbaggrund
- Antal år på arbejdsmarkedet
- Antal år på nuværende arbejdsplads/stilling
- Baggrund for ansættelse på fleksjobvilkår?

Identitet og arbejde

- Kan du fortælle mig om hvordan en helt almindelig hverdag forløber for dig?
- Hvad er et godt og et dårligt arbejde?
- Kan du fortælle om hvad der er vigtigt for dig i dit arbejde?
- Kan du fortælle om hvad det at have et arbejde generelt betyder for dig?
 - oplever du at dit arbejde, som en vigtig del af hvem du er?
- Så vil jeg høre lidt om hvad det gode liv er for dig?
 - hvad betyder noget her i livet for dig?
- Hvad motiverer dig i dit arbejde?

Jobbet i en socialøkonomisk virksomhed

- Hvordan forløber en almindelig arbejdsdag for dig?
- Hvordan er du endt med at arbejde i Råd og Dåd?
- Kan du fortælle lidt om nogle negative/positive ting ved dit arbejde?
- I forlængelse af negative og positive ting i dit arbejde, kan du så fortælle lidt om hvad der kunne gøre dit arbejde bedre?

- indflydelse på beslutningsprocesser, ansvar eller medbestemmelse?
- Hvor meget indflydelse har du selv på tilrettelæggelsen af dit arbejde (struktur, tid og sted?).
- Hvordan vil du beskrive din trivsel i virksomheden?
- Føler du at det arbejde du udfører i Råd og Dåd gør en forskel?
- Hvad er ifølge dig en god medarbejder? (færdighed og kvaliteter?)
 - føler du selv at du lever op til denne opfattelse?
- Jeg ved, at der de senere år har været et øget fokus på at få flere i arbejde, hvordan har du oplevet dit forløb til dit nuværende job?
 - mistillid fra omverdenen - kommune – venner

Arbejds miljø

- Hvordan oplever du, at ledelsen prioriterer trivslen på arbejdspladsen?
- Hvordan oplever du arbejdstempoet gennem arbejdsdagen?
- Kommer du bagud med dit arbejde?
- I hvilken grad oplever du dit arbejde som værende fysisk eller psykisk krævende? Kan du give eksempler.
- hvordan oplever du forholdet til dine kollegaer?
 - hvordan er jargonen på arbejdspladsen?
- Kan du fortælle lidt om dit forhold til din nærmeste leder?
- Hvad oplever du som det mest udfordrende ved dit arbejde?
- Oplever du at andre værdsætter dit arbejde i hverdagen? (hvis ja, hvordan?)
- Eksisterer der ifølge dig forventninger på arbejdsmarkedet, som særligt gør sig gældende for ansatte på særlige vilkår?
- Hvilke udfordringer oplevede du i forhold til at starte i arbejde som fleksjobber? Kan du give eksempler?
 - Frygt for at skuffe kollegaer?
 - Bange for, at man ikke kan holde til at vende tilbage til arbejdsmarkedet (fysisk/psykisk)
- Har du oplevet at ledelsen eller virksomheden har taget særlige hensyn til dig?

Afrunding

- Hvor ser du dig selv om 5 år?
- Her til sidst vil jeg gerne høre om du har noget du vil fortælle eller føler du brænder inde med?

Bilag 4 – Interviewguide (lederne)

Interviewguide

Jeg læser sociologi på 10. Semester på Aalborg Universitet, jeg hedder Casper. Jeg skal interviewe dig, fordi jeg ønsker at få indsigt i hvordan det er at arbejde i en socialøkonomisk virksomhed. Interviewet kommer ca. til at tage 30-40 min og vil blive optaget på diktafon. Optagelserne videregives ikke til andre, og vil blive slettet umiddelbart efter projektets afslutning. Du vil være anonym i vores interview. Hvis der opstår spørgsmål undervejs, som du ikke har lyst til at svare op, så er det helt i orden at sige fra.

Intro og præsentation af leder

Først vil jeg gerne vide lidt om din baggrund?

- Alder
- Uddannelsesbaggrund
- Stillingsbetegnelse
- Antal år på arbejdsmarkedet
- Antal år på nuværende arbejdsplads/stilling/lederansvar

Råd og Dåd som virksomhed

- Kan du fortælle mig lidt om Råd og Dåd som socialøkonomisk virksomhed?
 - Historisk kontekst, strategi, målsætninger, indtægter/offentlig støtte, grupper af ansatte, afdelinger, opgaver.
- Kan du fortælle, hvad det er for nogle typiske udfordringer, der knytter sig til jeres virksomheder? – *Key words: rentabilitet, manglende opgaver, bureaukratiske opgaver i forbindelse med kommunalt samarbejde?*
- Kan du fortælle mig, hvad det er for nogle typiske udfordringer og muligheder, der knytter sig til arbejdet med fleksjobbere i jeres virksomhed?
- Hvad er fordelingen ift. ansættelsesvilkår? (sådan cirka?) , fleksjob, førtidspension, ansatte på særlige vilkår
- Hvordan rekrutterer i medarbejdere til virksomheden?
 - jobcenteret, uopfordret ansøgninger anden samarbejdspartner?
 - Vanskeligt eller nemt at rekruttere medarbejdere?

Jobbet som leder i en socialøkonomisk virksomhed.

- Hvordan er du endt med at arbejde i Råd og Dåd?
- Hvad er dine arbejdsopgaver i Råd og Dåd
 - indikation på organisationsform, flad eller hierarkisk organisation.
- Hvad motiverer dig i dit arbejde?
- Kan du fortælle lidt om nogle negative/positive ting ved dit arbejde?
- I forlængelse af negative og positive ting i dit arbejde, kan du så fortælle hvad lidt om hvad der kunne gøre dit arbejde bedre?
- Føler du at det arbejde du udfører i Råd og Dåd gør en forskel? Og form hvem?
 - samfunds, selvudvikling, forskel for medarbejdere?
- Hvad er ifølge dig en god medarbejder? (færdighed og kvaliteter?)
 - føler du selv at du lever op til denne opfattelse?
- Hvordan vil du beskrive jeres arbejde med trivsel i virksomheden?
 - målrettet forløb til den enkelte, hvordan er det indlejret i hverdagen?
- Jeg ved, at der de senere år har været et øget fokus på at få flere i arbejde, hvordan har du oplevet det forløb i forhold til Råd og Dåd?
 - mistillid fra omverdenen - kommune – kollegaer, mere registrering/bureaukrati.
- kan du komme med et eksempel på en konkret situation hvor du føler at I i Råd og Dåd har formået at integrere og fastholde en fleksjobber på arbejdsmarkedet? (detaljeret om en enkelt case, hvor de synes det er gået godt)
- Kan du komme med et eksempel på en konkret situation, hvor du føler at I i Råd og Dåd har haft vanskeligt ved at integrere og fastholde en fleksjobber på arbejdsmarkedet? (detaljeret om en enkelt case, hvor de synes det er gået godt)

Arbejds miljø

- Hvordan oplever du arbejdsmiljøet i jeres virksomhed? Er der nogle ting, der generer dig i større eller mindre grad?
 - konflikter, fysisk og psykisk arbejdsmiljø.
- hvordan oplever du forholdet til dine kollegaer?
 - hvordan er jargonen på arbejdspladsen?
- Kan du fortælle lidt om dit forhold til din nærmeste leder?
- Hvad oplever du som det mest udfordrende ved dit arbejde?
 - organisatorisk og ledelsesmæssige udfordringer?

- Hvordan arbejder I med trivsel og fastholdelse af medarbejdere på arbejdspladsen?
- Oplever du at andre værdsætter dit arbejde i hverdagen? (hvis ja, hvordan?)
 - lokalsamfund, politisk, kommunalt.
- Eksisterer der ifølge dig forventninger på arbejdsmarkedet, som særligt gør sig gældende for ansatte på særlige vilkår?
- Hvordan oplever du sammenholdet på din arbejdsplads?

Afrunding

- Her til sidst vil jeg gerne høre om du har noget du vil fortælle eller føler du brænder inde med?

Bilag 5 – Kodning i Nvivo

▼ ● 1. Råd og Dåd som socialøkonomisk virkso...	0	0
▼ ● Ildsjæle	1	3
● Organisationen Råd og Dåd	2	10
▼ ● Udfordringer og muligheder	2	7
● Kommune, bureaukrati	2	7
▼ ● 2. Medarbejderniveau	3	10
● Anerkendelse og identitet	1	9
● Anerkendelse og ligestillingsprincipper	3	12
● Arbejdsmiljø	3	14
● Motivation og engagement	3	13
● 3. Baggrundsviden om informanter	3	5

Bilag 6 – Transskribering af interviews

Transskriberinger kan rekvireres ved henvendelse til Casper Helverskov Andersen, Helverskov@me.com eller telefonnummer 51250542.