



Bæredygtig ledelse

ET KVALITATIVT STUDIE MED
FOKUS PÅ AT SKABE BÆREDYGTIGE
TILBAGEVENDINGSPROCESSER
PÅ ARBEJDSPLADSEN

Kandidatspeciale i Læring og Forandringsprocesser

Institut for Kultur og Læring Aalborg Universitet

Vejleder: Alison Milner

Maj 2024

Karoline Jensen - 20221099

Maja Ki Schou Poulsen - 20221084

Titelblad

Læring og forandringsprocesser - Aalborg Universitet

Titel: Bæredygtig ledelse

Et kvalitativt studie med fokus på at skabe bæredygtige tilbagevendingsprocesser på arbejdspladsen

Modul: Kandidatspeciale (Master Thesis)

ECTS: 30

Afleveringsdato: 31.05.24

Antal anslag: 189.799

Antal sider: 79

Antal bilag: 15

Projektgruppe:

Karoline Jensen - 20221099

Maja Ki Schou Poulsen - 20221084

Abstract

This thesis examines the experiences and perspectives of social pedagogues when a colleague returns to work after sick leave. Research indicates that the return-to-work process is socially complex for all colleagues in the workplace, and there is a lack of knowledge on how this transition can be managed to avoid creating imbalances within organizations. The purpose of this thesis is therefore to shed light on how sustainable leadership could create the potential for a sustainable return-to-work process in the workplace.

This qualitative case study is informed by a social constructivist theory of knowledge. Data were generated through semi-structured interviews with employees in two organizations. Using Fredrick Herzberg's (1959) two-factor theory, the data were analyzed to explore the factors that the social pedagogues perceived as most significant to job satisfaction and motivation. The results were then discussed in light of Steen Hildebrandt and Michael Stubberup's (2010) approach to sustainable leadership, in which the 'Leadership with Heart Triangle' is used as a change management tool.

The findings of this thesis indicate that communication and interpersonal relations are perceived to be particularly significant to these social pedagogues' experiences of a good working environment. However, when the transition process occurs, and the employee on sick leave returns to work, their need for predictability and communication with management increases. Despite a generally positive collegial environment, interpersonal relations can be challenged for colleagues of the returning employee during the process of change. This is due to their neglect of self-care in favor of completing core tasks alongside the additional responsibilities they are assigned to support the returning employee. Moreover, the social pedagogues feel an increased need to care for and give greater attention to the returning employee. Overall, this can pose a challenge for the workplaces.

To address these issues, the organizations should put in place procedures for managing the return-to-work process. The findings suggests that it is important to create more predictability through the alignment of expectations between leadership and members of the organization when a sick employee returns to work. By working towards a sustainable return-to-work process, such a procedure could ensure continued well-being in the workplace for all employees.

Future research could investigate what type of training and education employees need to avoid neglect of self-care and furthermore how a procedure for handling return-to-work can be designed.

Indholdsfortegnelse

1. Indledning	1
1.1 Problemfelt.....	1
1.1.1 Manglen på velfærdsuddannede er en samfundsudfordring	1
1.1.2 Når en sygemelding indtræffer i en organisation.....	3
1.1.3 Når den sygemeldte medarbejder vender tilbage til arbejdspladsen.....	4
1.2 Problemformulering	6
2. State of the Art	6
2.1 De sociale relationer har betydning i tilbagevendingsprocessen	7
2.2 En bæredygtig tilgang er vejen frem.....	9
3. Metodologi.....	13
3.1 Videnskabsteoretisk ståsted	13
3.1.1 Socialkonstruktivismen.....	13
3.1.2 Epistemologi og ontologi.....	14
3.2 Projektgruppens forforståelse	15
4. Metodologisk tilgang	17
4.1 Det kvalitative forskningsprojekt.....	17
4.3 Præsentation af praksisfelt	17
4.2 Casestudie	18
5. Metode	19
5.1 Det kvalitative forskningsinterview	20
5.1.1 Det semistrukturerede interview	20
5.2 Præsentation af informanter	21
5.3 Interviewprocessen.....	24
6. Transskribering	25
7. Behandling af empiri.....	26
8. Etiske overvejelser	27
9. Analysestrategi.....	28

10. Teori.....	31
10.1 Herzbergs to-faktor-teori.....	31
10.2 Bæredygtig ledelse.....	36
10.2.1 Ledelse med hjertet-trekanten.....	38
11. Analyse.....	41
11.1 Informanternes arbejdsmiljø.....	41
11.1.1 Interpersonelle relationer i organisationerne med ledere.....	42
11.1.2 Interpersonelle relationer i organisationerne med kollegaer.....	45
11.1.3 Arbejdspladsens organisering.....	46
11.1.4 Delkonklusion.....	48
11.2 TTA skaber forandring.....	48
11.2.1 TTA ændrer arbejdsgangene.....	48
11.2.2 Interpersonelle relationer ændrer informanternes opgaveløsning i TTA.....	50
11.2.3 Kommunikation i TTA.....	53
11.2.4 Informanternes behov for forudsigelighed.....	56
11.2.5 Delkonklusion.....	58
11.3 Bæredygtig ledelse i TTA.....	59
11.3.1 Ledernes indre forankring.....	59
11.3.2 Ledernes forandringsværktøjer.....	62
11.3.3 Delkonklusion.....	64
12. Diskussion.....	64
12.1 Metodologi, metodologisk tilgang og metode.....	64
12.2 Teori.....	66
12.2.1 Herzbergs to-faktor-teori.....	66
12.2.2 Bæredygtig ledelse.....	68
12.3 Resultater.....	70
13. Konklusion.....	72
14. Perspektivering.....	73
15. Litteraturliste.....	75

16. Bilagsoversigt.....	81
17. Formidlingsartikel.....	82

1. Indledning

Bæredygtighed har et stort fokus i dag, og det er et begreb vi har stiftet bekendtskab med under vores kandidatuddannelse i Læring og Forandringsprocesser ved Aalborg Universitet.

Vi har under uddannelsen forsket i bæredygtig udvikling i organisationer, hvilket har vækket interessen for at skabe bæredygtige løsninger på arbejdspladser.

Vi har som funktionær og leder erfaret, at det kan være en kompleks situation, når en sygemeldt medarbejder skal tilbage til arbejdet igen. Vi ser det som en forandring for arbejdspladsen allerede når sygemeldingen indtræffer, men situationen ændres yderligere, når den sygemeldte vender tilbage til arbejdet igen. I denne tilbagevendingsproces har vi erfaret, at det kan frembringe usikkerhed fra både den sygemeldte, kollegaerne og lederen, hvilket kan skabe uro og gnidninger i de sociale relationer i organisationen.

Vi er nysgerrige på at arbejde hen mod at skabe en bæredygtig tilbagevendingsproces for arbejdspladsen, for at sikre et godt arbejdsmiljø i en forandring. Særligt har vi en opmærksomhed på, hvordan kollegaerne til den sygemeldte medarbejder, der vender tilbage til arbejdet, kan støttes i processen. Her har vores erfaring vist, at tilbagevendingsprocessen oftest sker efter individuelle aftaler mellem den sygemeldte og lederen, uden at kollegaerne til den sygemeldte har været inddraget.

Vores oplevelse er, at en fælles retning i tilbagevendingsprocessen, kan skabe et bæredygtigt miljø, der påvirker arbejdsmiljøet positivt, hvilket også kan få indflydelse på fremtidig fastholdelse og rekruttering. Følgende speciale retter derfor fokus på at skabe bæredygtige tilbagevendingsprocesser for arbejdspladsen. Nedenstående problemfelt viser hvorfor dette er relevant at fokusere på.

1.1 Problemfelt

1.1.1 Manglen på velfærdsuddannede er en samfundsudfordring

Manglen på arbejdskraft indenfor det danske velfærdsområde er fortsat stigende. Børne- og Ungdomspædagogernes Landsforbund (BULP) anslår, at der om 10 år vil mangle mindst 8000 pædagoger (BULP, 2022). Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd (VIVE) har i en rapport fra 2022 anslået, at arbejdskraftsmanglen øger rekrutteringsudfordringer, hvilket ligger til

grund for den stigende efterspørgsel af velfærdsydelser, og behovet for kvalificeret arbejdskraft øges. Rekrutteringsraten for pædagoger er steget de seneste år og i december 2021, har den været på 29 procent (Larsen & Jakobsen, 2022). I takt med at der mangler kvalificeret arbejdskraft, ses et fald i kvalificerede ansøgninger til pædagoguddannelsen som første prioritet. I 2014 har cirka 6.800 ansøgt om optagelse, og i 2023 er tallet cirka 3900 ansøgere, det vil sige et fald på over 42 procent (Danske Professionshøjskoler, O.A).

Arbejderbevægelsens Erhvervsråd (AE) har i 2023 lavet en analyse om fastholdelse og rekruttering af pædagoger, som i dag arbejder uden for pædagogfaget. En af hovedkonklusionerne er, at 16.000 uddannede pædagoger siden 2016 har forladt det pædagogiske område. To tredjedele heraf har forladt arbejdsmarkedet, mens knap en tredjedel har skiftet branche. Analysen viser desuden mangel på uddannede pædagoger inden for eksempel specialområdet. Kun hver anden ansat på et kommunalt eller regionalt tilbud til børn, unge og voksne med særlige behov, er uddannet socialpædagog (Glavind & Søborg, 2023). Forbundsformanden fra Socialpædagogernes Landsforbund (SL) nævner i et debatindlæg hos Altinget.dk, at den tendens svækker kvaliteten i arbejdsindsatsen (Andersen, 2022). En af pointerne i analysen, foretaget af AE, er yderligere, at ønskes der flere pædagoger på specialområdet, så er det vigtigt at fastholde de uddannede pædagoger, der i forvejen er ansat. Ydermere at kunne tiltrække pædagoger, der arbejder uden for det socialpædagogiske område (Glavind & Søborg, 2023). En af måderne hertil er at sætte større fokus på forholdene på de enkelte arbejdspladser. Arbejdsbetingende ulykker i form af vold, trusler, stress og arbejdsskader grundet hård fysisk belastning er stadig udbredt. Ved at sætte fokus på et stærkt fagligt miljø og forbedring af arbejdsforholdene kan socialpædagogernes lyst til at blive længere på arbejdspladsen øges, eller fuldtid frem for deltid kan tilvælges (Andersen, 2022).

Arbejdstilsynet (AT), der er den danske myndighed på arbejdsmiljøområdet, har til formål at sikre og fremme et sundt arbejdsmiljø for alle (Arbejdstilsynet, AO). I *AT Vejledning 4.2.1* fra 2023, har AT sat fokus på at forebygge arbejdsulykker. Formålet med AT-vejledningen er at beskrive de vigtigste pligter en arbejdsgiver har i forhold til at arbejde forebyggende omkring de høje følelsesmæssige krav, der er i arbejdet med mennesker, hvilket er tilfældet inden for det pædagogiske felt. AT-vejledningen bygger primært på regler om lov om arbejdsmiljø og bekendtgørelse om psykisk arbejdsmiljø (Arbejdstilsynet, 2023). AT-vejledningen pointerer, at der er øget risiko for langtidssygemelding, langvarig stress, angst og depression på grund af de høje følelsesmæssige krav

personalet står i, i arbejdet med mennesker. Det nævnes at høje følelsesmæssige krav på arbejdet kan øge risikoen for arbejdsulykker, idet belastningen fra de høje følelsesmæssige krav gør, at personalet ikke er i stand til at følge sikkerhedsprocedurer eller handle som det sikkerhedsmæssigt foreskrives (Arbejdstilsynet, 2023). I tråd med dette har BULP i 2023 offentliggjort en undersøgelse, der viser, at hver anden pædagog, som blev afskediget i 2022, har været med baggrund i sygdom som stress, angst og depression (Nørby, 2023). Det er paradoksalt, at afskedigelserne sker på denne baggrund, når AT-vejledningen synliggør behovet for fokus på området, og der samtidig sker en øgning i mangel på pædagoger. De lokale fagforeninger peger på, at arbejdsmiljøet spiller en afgørende faktor i, at pædagogerne bliver syge og ender i afskedigelse (Nørby, 2023).

1.1.2 Når en sygemelding indtræffer i en organisation

Når en sygemelding forekommer på en arbejdsplads, kan lederens ensidige fokusering på den sygemeldte, skygge for den belastning teamet ofte står tilbage med. Reagerer ledelsen ikke hurtigt nok, kan sygefraværet medføre at teamet kommer ud af balance, pointeres der i artiklen *Sygemelding smitter hele teamet* og i bogen *Stop Stress – håndbog for ledere*. Det anerkendes, at der er fokus på den sygemeldte, men at det koster på det psykiske arbejdsmiljø, hvis ledelsen glemmer kollegaerne (Davidsen, 2018), (Andersen & Kingston, 2016).

Stressekspert, Camille Geisler Ritzau (Ritzau), udtaler i artiklen: ”*Min erfaring er, at mange ledere er helt på bar bund, når det gælder det pres, en sygemelding kan lægge på et team*” (Davidsen, 2018). Ritzau pointerer desuden, at der kan være svære følelser på spil, som kan påvirke teamet til at gå i selvsving, hvis der ikke tidligt bliver taget hånd om følelserne. Det er vigtigt, at lederen i reorganisering af arbejdet ser og kommunikerer med alle i teamet, pointerer Ritzau. Dette på baggrund af den uvished, der hurtigt kan forekomme, som hun nævner kan være en af de værste stressfaktorer, når tidshorisonten på sygemeldingen er uvis. Det pres uvisheden kan skabe, skal ikke underkendes, udtaler Ritzau. Kollegaerne formår ikke altid at sætte sig ind i, hvad det betyder for den sygemeldte at bevæge sig på kanten af for eksempel et sammenbrud, hvorfor kollegaerne kan kæmpe med irritation over den sygemeldte, på trods af at man i teamet ’har hinandens ryg’ (Davidsen, 2018).

På de fleste arbejdspladser får fraværet af en kollega ydermere betydning for kvaliteten i opgaveløsningen, og i mængden af opgaver de resterende medarbejdere skal løse (Arbejdstilsynet, OA.), (Andersen & Kingston, 2016). Dette kan blandt andet bevirke, at der forekommer en irritation

fra kollegerne til den sygemeldte, som der henføres til i bogen *Stop Stress – håndbog for ledere*. Dette er lederens opgave at håndtere, hvilke mange glemmer, da lederne har fokus på den sygemeldte (Andersen & Kingston, 2016). Konsekvensen af et øget arbejdspress kan bevirke, at kollegaerne ikke kan tilbyde den sygemeldte, der vender tilbage til arbejdspladsen, den nødvendige støtte som personen kan have brug for (Andersen & Kingston, 2016).

1.1.3 Når den sygemeldte medarbejder vender tilbage til arbejdspladsen

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA), har i 2010 udgivet *Hvidbog om mentalt helbred, sygefravær og tilbagevenden til arbejde*. Heri anbefales indsatser til virksomheder, for at hjælpe sygemeldte medarbejdere tilbage til arbejdet på baggrund af forskningsbaseret viden (NFA, 2010). En af indsatserne omhandler at fokusere på social reintegration på arbejdspladsen som en social proces, hvor NFA anbefaler, at kollegaerne til den sygemeldte skal involveres i tilbagevendelsesprocessen. Ifølge NFA vil en medarbejders langvarige sygefravær og eventuelle reduceret funktionsevne få konsekvenser for den nærmeste leder, kolleger og andre arbejdsrelationer. Herved kan der opstå spændinger i forholdet mellem den sygemeldte og dennes kollegaer og leder, der kan medføre konflikter, hvis ikke spændingerne håndteres. Tilbagevenden til arbejde anskues som en social reintegrationsproces, hvor den sygemeldte og dennes kollegaer i en periode har brug for støtte. I *Hvidbog om mentalt helbred, sygefravær og tilbagevenden til arbejde* understreges, at kollegaer bør informeres om og så vidt muligt involveres i de aftaler, der indgås, for at den sygemeldte kan få en succesfuld tilbagevenden til arbejdet. Der mangler dog viden om, hvordan de sociale relationer kan fremme eller hæmme den sygemeldtes tilbagevenden til arbejdet. Ydermere hvordan de sociale relationer i praksis kan påvirkes i en gavnlig retning, og hvornår en egentlig målrettet social reintegrationsindsats, kan forbedre den sygemeldtes tilbagevenden (NFA, 2010).

Forskning understøtter de anbefalinger *Hvidbog om mentalt helbred, sygefravær og tilbagevenden til arbejde* omtaler, i forhold til at inddrage den sygemeldtes kolleger, da det erfares, at den sygemeldte, der vender tilbage til arbejdet, kan få svært ved at påtage sig rollen som kollega, hvorfor de sociale positioner i arbejdsgruppen udfordres (Petersen et al, 2016). Det skaber usikkerhed for de øvrige kollegaer på arbejdspladsen, da det komplicerer arbejdsrutinerne. Fremtidige arbejds politikker og retningslinjer for tilbagevenden til arbejdet tilrådes, ved at integrere kollegaernes perspektiv, for at sikre, at den tilbagevendende arbejdstager ikke bliver socialt udstødt, og at kollegaerne ikke

overbebyrdes i processen. Kollegaernes usikkerhed kan minimeres, hvis de tidligt i sygdomsforløbet og gerne løbende orienteres, hvormed de deslige kan få en støttende funktion til den sygemeldte, der vender tilbage til arbejdet (Marselisborg Consulting, 2020), (Mortensen, et al. 2017). Inddragelse af kollegaerne tidligt i processen sikrer, at arbejdsgruppen har en fælles forståelse af hvilke opgaver, der i en kortere eller længere periode, skal varetages. Desuden at opgaverne ikke belaster uhensigtsmæssigt, således der ikke opstår unødigt støj i virksomheden og eller modvilje mod den sygemeldte medarbejder (Marselisborg Consulting, 2020), (Mortensen, et al. 2017).

Bæredygtig ledelse er, ifølge Lone Hersted (Hersted), lektor og ph.d. ved Aalborg Universitet, en ledelsesform, der har til hensigt at skabe socialt bæredygtige og inkluderende arbejdspladser. Dette for at sikre medarbejdernes trivsel, sundhed og balance mellem arbejdsliv og fritid (Hersted, 2021). Hersted påpeger et behov for mere resonante tilgange til ledelse, hvor der er fokus på, at organisationen og dens medlemmer indgår i bæredygtige responsive relationer til hinanden og til deres omverden (Hersted, 2021). Dette er i tråd med NFA's anbefalinger om, at ledelsen bør sætte fokus på hvordan de sociale relationer i praksis kan påvirkes i en gavnlig retning, for at mindske spændinger i arbejdsgruppen mellem den sygemeldte, kollegaerne og lederen i den sygemeldtes tilbagevendingsproces. En proces, der anskues som en social reintegrationsindsats og som NFA understreger i ovenstående, at der mangler viden om (NFA, 2010). Hanne Dauer Keller (Keller), som blandt andet er lektor ved Aalborg Universitet, understreger, at bæredygtig ledelse indebærer et ansvar for, hvad der sker i sammenhængen mellem medarbejdernes følelser og det psykosociale arbejdsmiljø (Hersted, 2021). Kellers forståelse af bæredygtig ledelse underbygger den efterspørgsel NFA synliggør, om manglen på viden om hvordan de sociale relationer kan fremme eller hæmme tilbagevendingsprocessen. Den bæredygtige ledelse synes derfor som en relevant ledelsestilgang, til at sikre balance i de sociale positioner ledere og kollegaer imellem på arbejdspladsen, når den sygemeldte medarbejder vender tilbage. Når ledelsestilgangen er bæredygtig, forstår vi, at målet er at skabe bæredygtige organisationer.

Ovenstående problemfelt vidner om, at en sygemelding i en organisation skaber en forandring for den sygemeldtes kollegaer, som ofte står tilbage med et større arbejdspress og usikkerhed om den sygemeldte tilbagevendingsproces. Litteratur og forskning viser, at det har en positiv betydning, når kollegaer inddrages i den sygemeldtes sygdomsforløb og tilbagevendingsproces, idet de sociale relationer kan påvirke både den sygemeldtes rolle i den sociale kontekst, kollegaernes forståelse af

den sygemeldtes situation, samt de sociale processer på arbejdspladsen. Det fremgår ikke af den anvendte forskning og litteratur, hvilke ledelsesmæssige kompetencer og indsatser, det kalder på, når en organisation står i, hvad vi anser som en forandringsproces, når en sygemeldt medarbejder vender tilbage til arbejdet. Hermed bliver vi nysgerrige på hvilke forandringsværktøjer ledelsen kan anvende, for at medarbejderne ikke oplever mistro i forandringsprocessen.

1.2 Problemformulering

Vi er på baggrund af problemfeltet interesseret i at undersøge, hvordan ledelsen i en organisation skaber balance i de sociale relationer, de og kollegaerne er en del af på arbejdspladsen. Dette ved at anvende ledelsesværktøjer som bæredygtig ledelse med hensigten om at inddrage kollegaerne til den sygemeldte medarbejder i tilbagevendingsprocessen. Når medinddragelsen øges, kan det ifølge ovenstående problemfelt blandt andet få betydning for kvaliteten af opgaveløsningen, at langtidsfravær mindskes og fastholdelse øges, og at der værnes om de sociale relationer på arbejdspladsen, hvilket har betydning for medarbejdernes trivsel.

Gennem problemfeltet bliver vi opmærksomme på, at når kollegaerne til den sygemeldte inddrages, kan det skabe potentiale for at tilbagevendingsprocessen bliver bæredygtig for hele arbejdspladsen. Det leder os som frem til nedenstående problemformulering:

Hvordan kan bæredygtig ledelse anvendes som et forandringsværktøj til at inddrage kollegaerne til den sygemeldte medarbejder, med det formål at skabe en bæredygtig tilbagevendingsproces for arbejdspladsen?

2. State of the Art

I dette afsnit præsenteres international empirisk og teoretisk forskning om sygemeldtes tilbagevenden til arbejdet, der danner baggrund for og begrundelse af vores forskningsfokus. Den forskning, der præsenteres i følgende afsnit, beskæftiger sig med tilbagevendingsprocessen i en organisation for den sygemeldte medarbejder. Denne proces kaldes i forskningsstudierne: Return-to-Work (RTW), tilbage til arbejdet (TTA) og Work Reintegration (WR). Begreberne vil derfor optræde i indeværende afsnit,

hvor fire akademiske undersøgelser vil blive fremhævet (Tjulin et al. 2011, Larsen et al. 2014, Beekman 2023, Etuknwa, Daniels, Eib, 2019). Herefter opsummerer vi de vigtigste resultater og beskriver deres relevans for vores speciale.

2.1 De sociale relationer har betydning i tilbagevendingsprocessen

Der er forholdsvis få forskningsundersøgelser af TTA, der har fokus på den sociale interaktion mellem medarbejderne på arbejdspladsen, efter en sygemelding. Dette på trods af at undersøgelser har vist, at sociale forhold på arbejdspladsen kan have betydning for resultatet af den sygemeldtes tilbagevenden til arbejdet (Tjulin, et al. 2011). Den svenske undersøgelse fra Linköping University har forsket i den sociale interaktion på arbejdspladsen ved en medarbejders TTA efter sygdom. Data blev indsamlet ved åbne interviews, med 33 medarbejdere på syv arbejdspladser, fordelt på tværs af tre offentlige enheder. Undersøgelsen viser, at den sociale kontakt, den sygemeldte og kollegaerne imellem, spiller en væsentlig rolle i TTA. Derudover påvises, at sociale forhold, holdninger og overbevisninger i de sociale relationer mellem arbejdsgrupper og kollegaer til den sygemeldte, også kan have betydning for resultatet af TTA. Ledere og kollegaer påtager sig ofte en aktiv rolle i at få det til at fungere på arbejdspladsen, ved blandt andet at tage opgaver for den sygemeldte, hvilket øger deres arbejdsbyrde. På samme tid vil personaleforandringer ofte påvirke de tilbageværende medarbejders arbejdspress i form af for eksempel færre hænder til at varetage de samme opgaver, hvilke for den enkelte medarbejder kan betyde mindre tid til at udføre sit job. I den forbindelse beskrives det i artiklen, hvordan et ændret arbejdspress kan øge medarbejderens oplevelse af fysisk og psykisk stress (Tjulin, et al. 2011). Derfor spiller kollegaerne til den sygemeldte medarbejder en vigtig rolle i tilbagevendelsesprocessen, da kollegaerne har indgående kendskab til de fysiske og sociale aspekter af den tilbagevendende arbejdstagers arbejdsopgaver. Pointen er derfor, at den centrale facilitator i processen ikke kun er lederen. Kollegaernes rolle i arbejdsgruppens sociale interaktion er særdeles relevant for at forstå hele arbejdsprocessen i at vende tilbage til arbejdet. Kollegaerne kan derfor bidrage til, at lederen får en bedre forståelse af de sociale relationer på arbejdspladsen. Studiet viser yderligere, at interaktionen blandt kollegaerne kan præges af usikkerhed, angst og forsigtighed, når en medarbejder vender tilbage til arbejdet. Derfor er processen socialt dynamisk og socialt kompleks, og forskerne anbefaler, at den sociale kontekst skal anerkendes i TTA (Tjulin, et al. 2011).

Et dansk etnografisk studie har ligeledes konkluderet, at kollegaerne til den sygemeldte spiller en vigtig rolle i TTA. Studiet *Betwixt and between: workplace perspectives on work reintegration in the eldercare sector in Denmark* er foretaget på to danske plejecentre i 2014, der tillige viser, at de sociale positioner på arbejdspladsen bliver udfordret, når den sygemeldte medarbejder vender tilbage til arbejdet (Larsen, et al, 2014). Studiet er lavet på baggrund af forskning, der har vist, at arbejdspladsen spiller en vigtig rolle i WR af den sygemeldte. Formålet med studiet er at undersøge kollegaers oplevelser af reintegrationsprocessen, og hvordan disse oplevelser er relateret til de sociale positioner på arbejdspladsen. Dette på baggrund af at tidligere kvalitativ forskning har fokuseret på den sygemeldtes erfaringer i reintegrationsprocessen, og har udeladt kollegaernes rolle i denne proces. Det sociale element bliver ofte til spørgsmål om hvorvidt der opleves social støtte, social kapital eller tillid. Den sociale dimension behandles sjældent. Artiklen fremhæver, at undersøgelser viser interesse for kollegaernes rolle i WR, og at disse står overfor ekstra opgaver, når en tilbagevendende medarbejder skal imødekommes. Dette påvirkes især, når lederens kommunikation om den sygemeldtes WR, er mangelfuld.

Kollegaerne spiller en central rolle i WR, og det nævnes i studiet, at manglende støtte fra kollegaerne er forbundet med længere fravær fra arbejdet. Det bemærkes, at kollegerne ofte ved lidt om WR og sjældent modtager uddannelse i, hvordan de kan støtte og hjælpe en sygemeldt medarbejder, der vender tilbage til arbejdet med at blive socialt integreret igen.

Feltarbejdet er udført på to plejecentre, der hver især er i gang med WR af to medarbejdere efter længerevarende sygemelding. Resultaterne viser blandt andet, at kollegaerne oplever en vis usikkerhed, når de sygemeldte medarbejdere vender tilbage, da de står i en mellemposition hvor de ikke er fuldtidssyge eller fuldtidsraske. Det giver anledning til usikkerhed blandt kollegerne om hvornår og hvordan de skal inkludere den tilbagevendte medarbejder, især i travle perioder. Usikkerheden vedrører også spørgsmål om, hvordan opgaver fordeles mellem kollegaerne og hvordan de interagerer og opfatter den tilbagevendte. Det understreges, at WR er en social proces, der vedrører mere end blot den sygemeldte (Larsen, et al, 2014). Ydermere viser studiet at den sygemeldte udfordres i forhold til at påtage sig rollen som kollega i WR, hvorfor de sociale positioner i arbejdsgruppen udfordres. Det skaber usikkerhed for de øvrige kollegaer, da det komplicerer arbejdsrutinerne. Fremtidige arbejds politikker og retningslinjer for tilbagevenden til arbejdet tilrådes derfor at integrere kollegaernes perspektiver, for at sikre at den tilbagevendende arbejdstager ikke bliver socialt udstødt, samt sikre, at kollegaerne i arbejdsgruppen ikke overbebyrdes i processen (Larsen, et al, 2014).

Både det svenske og det danske studie bekræfter os i, at det er relevant at tænke den sociale interaktion ind i TTA og WR. De to studier beskæftiger sig dog ikke med hvilke ledelseskompetencer og indsatser det kræver i organisationen, og den forandring vi ser de står i, for at kollegaerne klædes på til WR og TTA. Forskningsstudierne har gjort os opmærksomme på, at der er behov for viden om, hvordan medarbejderne i organisationen oplever at være kollega til en sygemeldt i TTA og WR, og hvordan kollegaerne oplever medinddragelse. Vi bliver nysgerrige på i hvilken grad kollegaerne har brug for medinddragelse, og hvordan processen kan optimeres ud fra deres perspektiv som kollega. Desuden hvordan en medarbejders sygemelding kan påvirke kollegaerne personligt og professionelt.

Begge studier bygger på kvalitative data indsamlet ved henholdsvis individuelle interviews og etnografiske observationer af dagligdagen, samt udelukkende individuelle interviews. Forskningsspørgsmålene har haft et andet formål med at undersøge TTA og WR, end vores forskningskontekst. Resultaterne viser, at der er behov for at forske i den sociale dimensions betydning i TTA og WR. Derfor synes det relevant at undersøge den sociale konstruktion på arbejdspladsen, når en sygemeldt medarbejder vender tilbage til arbejdet, for at opnå viden om hvad kollegaerne oplever at have brug for i TTA og WR.

2.2 En bæredygtig tilgang er vejen frem

I forskningsnotatet *'I'm Sick of This: Prioritise A Sustainable Return-to Work for Employees on Sick Leave'*, 2023, understreger Elizabeth M. Beekman (Beekman) Ph.d. studerende på Work and Organizational Psychology, Radboud University, Holland, at der er behov for bæredygtig tilbagevenden til arbejdet, da tilbagevendingsprocessen kan være udfordrende og ofte mislykkes, når den sygemeldte skal tilbage til arbejdet (Beekman, 2023). Beekman (2023) påpeger, at folk lever længere, hvorfor pensionsalderen hæves og forlænger arbejdslivet. Befolkningens sunde levevilkår stiger dog ikke tilsvarende, hvilket skaber problemer for den ældre del af arbejdsstyrken. Sygefraværet vil derfor blive et voksende problem for arbejdsgiverne, hvorfor det ifølge Beekman er relevant at sigte mod en bæredygtig tilbagevenden til arbejdet, for at sikre arbejdskraftens bæredygtighed og kontinuitet i organisationen (Beekman, 2023).

Beekman (2023) ser, at der er huller mellem teori og praksis, hvilket kalder på forskning der understøtter at en lang tilbagevendingsproces er mere bæredygtig end en kort tilbagevendingsproces. Derudover beskriver Beekman (2023) WR som kompleks, da medarbejderne kan være sygemeldt af

forskellige årsager. De fleste studier omhandler typisk undersøgelser af medarbejdere, der er sygemeldt med for eksempel kræft, depression eller muskuloskeletale sygdomme, uden at medtænke den sygemeldtes personlige situation i form af sociale relationer. Derfor efterspørger Beekman (2023) mere forskning, der kan støtte arbejdsgiveren i at håndtere sygefravær og tilbagevendingsprocesser med en bæredygtig tilgang (Beekman, 2023). Der anbefales i kølevandet af tidligere forskning, som viser, at arbejdsgiveren spiller en vigtig rolle i medarbejderens tilbagevendingsproces. Dette ved at investere i bæredygtige tilbagevendingsprocesser, da det øger kollegaernes sundhed og trivsel og dermed medfører økonomisk gevinst. Beekman (2023) nævner, at bæredygtig tilbagevenden også har til formål at fastholde medarbejderne. På baggrund af tidligere forskning, pointeres at der er brug for mere kontekstualiseret forskning i bæredygtig tilbagevendingsforløb, og at der desuden er plads til forbedringer i praksis, baseret på den viden som allerede er kendt. Beekman (2023) fremhæver, at der kan være faktorer i den sygemeldtes rammer på arbejdspladsen, der udgør årsagen til langtidssygefraværet, hvorfor hun anbefaler en holistisk tilgang, der involverer den sygemeldte og dennes miljø, for at kunne håndtere multikausaliteten af udfordringer (Beekman, 2023).

Vi hæfter os ved fordelene ved at fokusere på en bæredygtig tilbagevenden, men bliver nysgerrige på hvordan Beekman tænker, at den sygemeldtes miljø skal inddrages, og hvilken kontekst, der skal medtænkes i en tilbagevendingsproces. Beekman (2023) definerer ikke, hvordan hun selv tolker bæredygtighed i forhold til at vende tilbage til arbejdet. Hun henfører i forskningsnotatet til tidligere forskningsstudier, der blot konkluderer, at et bæredygtigt tilbagevendingsforløb kan have betydning for en organisation på flere parametre, som nævnt tidligere, økonomi og medarbejdernes sundhed og trivsel. Beekman (2023) kommer ikke med forslag til hvordan disse anbefalinger skal efterleves i praksis, så det skaber værdi for organisationen, og hun viser ikke, hvordan hun forholder sig kritisk til forskningsstudierne, der henføres til.

Ligesom Beekman (2023) beskriver en bæredygtig tilbagevendingsproces som værende rentabel økonomisk og socialt, viser artiklen *Sustainable Return-to-Work: A Systematic Review Focusing on Personal and Social Factors* (Etuknwa, Daniels, Eib, 2019), at en bæredygtig tilbagevenden til arbejdsmarkedet medtænker den sygemeldtes personlige og sociale faktorer. Det gælder både en sygemelding grundet muskel- og skeletbesvær (MSD) eller almindelige psykiske lidelser (CDM) (Etuknwa, Daniels, Eib, 2019). Det pointeres, at der er behov for at forstå, de faktorer, der enten hindrer eller fremmer bæredygtig Return-To-Work (RTW) for sygemeldte med MSD eller CDM. Dette for at reducere omkostningerne i forbindelse med sygefraværet samt at kunne minimere

risikoen for langvarig invaliditet i forbindelse med længerevarende fravær fra arbejdsmarkedet. I artiklen vises, at arbejdet både kan fremkalde dårligt helbred, men også kan have en betydning for en hurtig bedring efter en sygdomsperiode. Desuden fremhæves, at et arbejde er gavnligt for individets fysiske og mentale sundhed (Etuknwa, Daniels, Eib, 2019).

Artiklen er lavet på baggrund af litteratursøgning i 13 databaser hvoraf 79 artikler blev vurderet relevant ud fra tre opstillede kriterier som titel, abstrakt og fuldtekst/papirscreening. Der er foretaget titelscreening for at indhente studier, der specifikt rapporterer RTW-resultater for MSD og CDM. Derefter er fuldteksten blevet vurderet af førsteforfatteren i form af kvalitet og relevans for forskningsspørgsmålet. Cirka 30% af teksterne er yderligere kontrolleret af de andre forfattere for blandt andet at sikre pålidelighed og gennemsigtighed. Størstedelen af de 79 undersøgelser er foretaget i Europa helt præcis 60 ud af 79 i lande som Østrig, Danmark, Finland, Irland, Norge, Holland, Sverige og Storbritannien. Fem undersøgelser er foretaget i USA, 13 i Canada og en i henholdsvis Australien og Kina. 55 af undersøgelseerne vurderer virkningerne af personlige og sociale faktorer ved en bæredygtig tilbagevenden til arbejdet som følge af MSD. Undersøgelseerne omfatter blandt andet randomiserede kontrollerede forsøg, observationsstudier, og kvalitative undersøgelser. For medarbejdere sygemeldt som følge af CDM, har 45 af undersøgelseerne vist, at der er beviser for at personlige og sociale faktorer påvirker bæredygtig tilbagevenden til arbejdet. Anvendt er samme undersøgelsesdesign som ved MSD. Fælles er desuden at arbejdstagerne er fra forskellige erhvervssektorer og vender tilbage til arbejdet efter mindst to ugers sygefravær (Etuknwa, Daniels, Eib, 2019). De personlige faktorer anses blandt andet værende den sygemeldtes holdning, self-efficacy, køn og sygefraværets længde. De sociale faktorer er støtte fra ledere og kollegaer. Det fanger vores nysgerrighed, at det nævnes, at de sociale faktorer har en positiv indvirkning i en bæredygtig RTW efter sygdom, da 40 undersøgelser viser, at støtte fra lederen har en positiv betydning. I 27 af de 79 studier viser det sig, at støtte fra kollegaer spiller en rolle i de bæredygtige RTW-resultater. Resultaterne viser, at det er gavnligt, at der er støtte fra kollegaerne i RTW, hvorfor medinddragelse af kollegaer har betydning. Det beskrives desuden, at social støtte kan medføre, at den sygemeldte får bedre forudsætninger og self-efficacy for bæredygtige RTW-resultater. Det nævnes dertil, at ledere og kolleger er mere tilbøjelige til at støtte medarbejdere, der har en positiv tilgang til arbejdet og selve RTW. En høj tillid til den sygemeldtes jobkompetence kan ligeledes påvirke den bæredygtige RTW positivt. Hvordan faktorerne påvirker hinanden, er stadig uklare, og det nævnes i artiklen, at faktorerne bør undersøges mere detaljeret.

Det bemærkes i artiklen, at der ikke er fokus på, hvad der sker i den sociale interaktion på arbejdspladsen mellem ledere og kollegaer til den sygemeldte, der gør, at tilbagevendingsprocessen opleves bæredygtig. Dette på trods af at ovenstående studie viser, at de sociale faktorer har en vigtig rolle i en bæredygtig RTW, uanset den sygemeldtes diagnose. Dette understøtter Beekmans (2023) anbefalinger om yderligere forskning i medinddragelse af den sygemeldtes miljø. Vi bliver derfor nysgerrige på hvilke lederkompetencer og indsatser det kalder på, for at lederne kan understøtte kollegaerne til den sygemeldte, i den forandringsproces, der sker, når den sygemeldte vender tilbage til arbejdet. Vi er bevidste om, at bæredygtighed nævnes uden definition, men vi ser at bæredygtig RTW omtales positivt i forskningsstudierne med en positiv indvirkning for hele organisationen. Den manglende kritiske tilgang til bæredygtighed, skærper dog vores opmærksomhed.

Forskningsmæssigt har vi set, at der gennem flere år er lavet forskningsstudier omkring WR, TTA og RTW, og de udfordringer og muligheder, der knytter sig til tilbagevendingsprocessen af sygemeldte medarbejdere. De studier vi anvender og kigger ind i, har vist os, at det er relevant at sætte fokus på kollegaernes medinddragelse, hvilket kan være med til skabe en bæredygtig tilbagevending og fastholdelse af medarbejderne på arbejdspladsen. Årsagen til at medarbejderinddragelsen er relevant, skyldes at tilbagevendingsprocessen blandt andet er socialt dynamisk og socialt kompleks, hvorfor forskning anbefaler, at den sociale kontekst skal anerkendes i WR, TTA og RTW. Vi bliver nysgerrige på den sociale kontekst, som vi gennem State of the Art får en forståelse for, omhandler relationen og interaktionen kollegaerne imellem, medarbejder til kollega og kollegaer til ledelse. Vi ser dette som den sociale dimension i en organisation, hvilket vi oplever kalder på mere viden om kollegaernes oplevelse af at være i denne forandringsproces som kollega til en sygemeldt medarbejder, der vender tilbage til arbejdet. Hermed også hvilke ledelsesmæssige værktøjer forandringen fordrer, for at tilbagevendingsprocessen opleves bæredygtig, ved at kollegaerne til den sygemeldte inddrages. I specialet vil vi fremadrettet omtale tilbagevendingsprocessen, af den sygemeldte medarbejder, der vender tilbage til arbejdet, som TTA.

3. Metodologi

3.1 Videnskabsteoretisk ståsted

Vi ønsker at tilgå vores forskningskontekst med en socialkonstruktivistisk tilgang, idet vi er nysgerrige på at undersøge den viden, der konstrueres i den sociale dimension i en given organisatorisk kontekst. Den socialkonstruktivistiske tilgang bidrager med viden til at forstå de betingelser, der er til stede i den sociale konstruktion i organisationen, hvormed vi får mulighed for at besvare problemformuleringen.

3.1.1 Socialkonstruktivismen

Til at forstå den sociale verden, læner vi os op ad Berger og Luckmann (1966), der forstår virkeligheden som en social konstruktion med udgangspunkt i en dialektisk forbindelse mellem tre positioner: Samfundet er et menneskeligt produkt. Samfundet er en objektiv virkelighed. Mennesket er et socialt produkt (Berger & Luckmann, 2019). Formålet med den socialkonstruktivistiske tilgang til specialet, er at opnå viden om medarbejdernes subjektive oplevelser af at være kollega til en sygemeldt medarbejder i TTA. Socialkonstruktivismen kan derfor bidrage til at forstå hvordan medarbejdere konstruerer deres oplevelse af deres arbejde gennem interaktioner i organisationen som kollega til den sygemeldte medarbejder.

Berger og Luckmann (1966) kæder den sociale konstruktion sammen til følgende tre begreber: eksternalisering, objektivering og internalisering (Wenneberg, 2002). Eksternalisering betyder ifølge Berger og Luckmann (1966), at mennesket fødes ind i et samfund af vaner, hvormed samfundet skabes som en institution af vaner, et menneskeligt produkt (Wenneberg, 2002). Arbejdspladsen er derfor en social konstruktion, skabt af medarbejdernes vaner, som vil have betydning for hvordan kollegaerne interagerer med hinanden, når en sygemeldt medarbejder vender tilbage til arbejdet. Objektivering sker, når medarbejderne tilegner sig de vaner, der allerede eksisterer i organisationen, som de er en del af. Organisationens bliver herved til en objektiv virkelighed, en social verden, der eksisterer uafhængigt af de medarbejdere organisationen befolkes af (Wenneberg, 2002).

Gennem internalisering tilegner kollegaerne til den sygemeldte medarbejder organisationens normer og institutioner, hvormed kollegaerne bliver et produkt af den sociale kontekst de indgår i, dermed et

socialt produkt. Kollegaerne får herved skabt forventninger eller mangel på samme til den sygemeldte og den øvrige organisation, i kraft af internaliseringen (Wenneberg, 2002).

Gennem de tre positioner trækker Berger og Luckmann (1966) en forbindelse om, at mennesket har en naturlig tilbøjelighed til at danne vaner, da det er med til at danne psykologisk tryghed (Wenneberg, 2002). Vaner er med til at reducere den usikkerhed, som mennesket kan opleve i uvante situationer, hvorfor det er naturligt for mennesket at handle ud fra vaner (Wenneberg, 2002). I og med at vi er nysgerrige på at undersøge kollegaernes oplevelser i TTA, får vi indblik i hvilke vaner og normer, der kommer til udtryk i den sociale konstruktion. Vaner kan let irriteres af menneskets drifters, hvorfor mennesker i interaktioner er tilbøjelige til at tillægge hinanden motiver (Wenneberg, 2002). Herved får vi indblik i, hvilke motiver kollegaerne tillægger organisationen.

Berger og Luckmann (1966) kalder dette for typificeringer, som medfører at mennesket spiller roller overfor hinanden. Rollerne er præfabrikerede sociale kasser med typiske interaktionsmønstre, som mennesket interagerer indenfor, hvorfor der sker en fordeling af sociale handlinger, og den sociale institution skabes (Wenneberg, 2002). Hermed har vi en tilgang til, at der i vores forskningskontekst er en social orden, som vi kigger ind i, med givne roller og interaktionsmønstre, da vi ser organisationen som en social konstruktion.

Vi er interesseret i at undersøge den sociale konstruktion, når den sygemeldte vender tilbage til arbejdet. Her egner den socialkonstruktivistiske tilgang sig blandt andet til at forstå den institutionelle orden, der er på arbejdspladsen, dermed de betingelser som de enkelte organisationsmedlemmer handler under og i kraft af. Til yderligere at beskrive socialkonstruktivismen som videnskabeligt ståsted, finder vi det relevant at inddrage begreberne epistemologi og ontologi, der uddybes yderligere i det følgende afsnit.

3.1.2 Epistemologi og ontologi

Når vi anvender socialkonstruktivisme som videnskabeligt ståsted i specialet, er det relevant at beskrive hvordan denne tilgang kan danne en epistemologisk og ontologisk forståelse for vores forforståelse.

Epistemologisk konstruktivisme betegnes som en erkendelsesteoretisk konstruktivisme, der oftest formuleres som, at vores viden om virkeligheden er en konstruktion, og at man ikke kan skelne imellem ægte viden, og hvad der regnes for viden i et givent samfund. Viden betegnes pr. definition som sand erkendelse (Collin, 2021). Derimod betegnes ontologisk konstruktivisme som, at selve virkeligheden er en konstruktion, hvor der skelnes mellem varianter, der hævder, at den fysiske virkelighed er konstrueret og den sociale virkelighed er en konstruktion (Collin, 2021). Dermed er informanterne i vores cases ikke bare aktive konstruktører af den fysiske virkelighed men også sociale aktører, der mobiliserer det sociale fællesskab til en social virkelighed (Collin, 2021).

Vores epistemologi og ontologi har betydning for, hvad det er, der kan findes og undersøges. Dette speciales forståelse tager afsæt i, at der i en vis grad findes en subjektiv konstrueret virkelighed, der er relevant at undersøge for at kunne sige noget om specialets fokus. Der findes herudover en objektiv virkelighed, der påvirkes gensidigt af den subjektive virkelighed. Ifølge Wenneberg (2002) dekonstruerer forskeren først virkeligheden, men deltager samtidig i en skabelsesproces, hvorfor den objektive verden vil blive påvirket af forskerens subjektive verden (Wenneberg 2002). Vi forstår dette som, at vores forforståelse har indflydelse på analysen af det indsamlede datamateriale, og at vi med den socialkonstruktivistiske tilgang er med til at skabe de data vi får, og de konklusioner vi drager, hvorfor undersøgelsen ikke er rent objektiv. Ydermere er kontekstens medlemmer også medskabere af den sociale kontekst, der undersøges.

3.2 Projektgruppens forforståelse

Projektgruppens erkendelsesinteresse bygger på projektmedlemmernes forforståelse, hvorfor vi finder det relevant at uddybe denne nærmere. Projektgruppen består af to velfærdsuddannede kvinder, som henholdsvis ergoterapeut og sygeplejerske. Vi har begge arbejdet indenfor velfærdssektoren over en længere årrække enten som funktionær eller leder i henholdsvis kommunalt og regionalt regi.

Den ene af projektmedlemmerne har en mangeårig erfaring som en del af en medarbejdergruppe og har været i situationer som kollega til en sygemeldt, der vender tilbage til arbejdet igen. Medlemmet kan relatere til, at der i sådan en proces sker forandringer på arbejdspladsen, idet nye arbejdsopgaver skal fordeles i medarbejdergruppen, da kernopgaven fortsat skal løses. Det kan desuden opleves usikkert at omgås den sygemeldte i tilbagevendingsprocessen, da man gerne vil drage omsorg for sin

kollega, men det kan være svært at vide, hvordan man skal agere. Dette både personligt og professionelt. Der kan være en oplevelse af, at ledelsen har kendskab til retningslinjer vedrørende kontakt til den sygemeldte medarbejder, men ikke har fokus på at medinddrage kollegaerne til den sygemeldte i TTA. Medlemmet oplever, at den manglende medinddragelse kan påvirke medarbejdergruppens relationer til ledelsen, da det bevirker, at medarbejderne oplever, at de ikke bliver set og hørt. Det kan derudover påvirke medarbejdergruppen, da ekstra opgaver i fællesskab skal fordeles, uden at der er mere tid eller flere ressourcer til det, hvilket oftest øger arbejdspresset og i nogle tilfælde får betydning for udførelsen af kerneopgaven.

Den anden af projektmedlemmerne har med sin mangeårige erfaring som leder, stået i adskillige situationer med medarbejdere, der bliver sygemeldt og oplevet, at der i disse situationer er retningslinjer, der skal følges, og at der er hjælp at hente internt i organisationen, for at skabe kontakt til den sygemeldte medarbejder. Anderledes ser det ud, når det aftales, at medarbejderen skal vende tilbage til arbejdspladsen. Her er oplevelsen, at der ikke er nogle retningslinjer eller procedurer til, hvordan man som leder kan håndtere denne situation, for at skabe et udgangspunkt til en bæredygtig løsning. Her er opstået tvivl og tanker om: hvad kan man forvente af den enkelte sygemeldte, hvad kan man involvere medarbejdergruppen i og hvordan. For medlemmet opleves det som en særligt udfordrende ledelsesmæssig opgave at håndtere en situation med en sygemeldt medarbejder i TTA, samtidig med at man som leder også skal hjælpe medarbejdergruppen til at navigere i processen. Her kan der opstå gnidninger medarbejderne imellem, mellem kollegaer og den sygemeldte, men også til lederen. Der kan være flere ting på spil for alle involverede parter, der kan gøre situationen kompleks, også for lederen selv. Der er en oplevelse af, at det kalder på særlige ledelsesmæssige kompetencer, da det kan være et spændingsfelt at sikre en drift og en fortsat faglig udvikling, samtidig med at der skal drages omsorg for medarbejderne.

Der er fra begge projektmedlemmer en forståelse af, at når den sygemeldte vender tilbage til arbejdspladsen, så synes situationen mere kompleks, når arbejdsfeltet er indenfor velfærdssektoren, især det socialpædagogiske felt. Dette når kerneopgaven omhandler relationsarbejde og omsorg for særligt sårbare mennesker, hvilket i forvejen gør opgaven kompleks. Vi bestræber os på ikke at lade os påvirke af vores forforståelse, således vores data får lov at tale sit eget sprog og styre hvilken vej vi skal gå.

4. Metodologisk tilgang

I indeværende afsnit præsenteres den kvalitative metode som specialets forskning er bygget op omkring, vores metodologiske overvejelser samt præsentation af praksisfelt.

4.1 Det kvalitative forskningsprojekt

Med den socialkonstruktivistiske videnskabelige position, ønsker vi at forstå den sociale konstruktion kollegaerne er en del af på arbejdspladsen, for derved at få tilgang til viden om, hvordan de oplever TTA. Kvalitativ forskning fokuserer på at forstå menneskelig adfærd, holdninger og oplevelser ud fra informanternes perspektiv. Metoden er dybt forankret i fortolkningen af mening og værdier og sigter mod at indfange kompleksiteten og konteksten i et fænomen (Brinkmann & Tanggaard, 2020). Det giver os derfor mulighed for at få en forståelse af informanternes oplevelse af selve fænomenet, TTA.

4.3 Præsentation af praksisfelt

I dette afsnit præsenteres vores praksisfelt, som består af to organisationer, der leverer socialpædagogiske ydelser. Begge er anonymiseret.

Den første organisation, Oasen, blev etableret i starten af 90'erne. Oasen ser sig selv som en almennyttig organisation og et helhedsorienteret tilbud, med en vision om at skabe plads til alle i meningsfulde fællesskaber (Casevirksomhedens hjemmeside, anonym). Oasen råder over opholdssteder og aflastningstilbud både i form af skærmede enkeltmandstilbud (solotilbud) og tilbud på op til tre personer, samt andre forskellige botilbud for voksne. Derudover råder Oasen over flere børne- og ungehjem, skoletilbud, uddannelse samt dagbeskæftigelse og særligt tilrettelagt ungdomsuddannelse (STU). Målgruppen for de forskellige tilbud er børn, unge og voksne, som kan have forskellige typer af psykiske diagnoser og udfordringer som autismespektrumforstyrrelser, Attention Deficit/Hyperactivity Disorder (ADHD), tilknytnings- og eller opmærksomhedsforstyrrelser, udadreagerende adfærd og det have oplevet omsorgssvigt. Aldersgruppen er 8-85 år. Oasen er ledelsesmæssigt organiseret med en bestyrelse, en forstander, to tilbudsledere, seks afdelingsledere og teamledere. Derudover er der blandt andet ansat pædagoger, universitetsuddannet,

og ufaglært personale. I alt har organisationen cirka 200 ansatte. De forskellige tilbud er alle geografisk placeret i Region Nordjylland.

Den anden organisation, Lyspunktet, er etableret i slutningen af 90'erne, og har til hensigt at bedre livskvalitet herunder behandlings- og levevilkår for unge og voksne med gennemgribende udviklingsforstyrrelser indenfor autismspektret (Casevirksomhedens hjemmeside, anonym). Målgruppen er fra 15 år og op. Lyspunktet råder over STU, beskæftigelsesrettede indsatser med beskyttede beskæftigelser og mentorindsatser. Derudover leveres også bostøtte i eget hjem med socialpædagogisk støtte, der primært henvender sig til borgere diagnosticeret indenfor autismspektret. Lyspunktet har ydermere bomiljøer samt opgangsfællesskaber. Borgerne bor her i egne boliger og får individuel støtte. Målgruppen er fra 18 år og op. Lyspunktet bestrider også en afdeling med specialpædagogiske konsulenter, der er godkendt som VISO-leverandør. Det vil sige, at Oasen rådgiver og formidler viden indenfor det specialiserede social- og specialundervisningsområde (Social- og Boligstyrelsen, O.A).

Lyspunktet er ledelsesmæssigt organiseret med en bestyrelse, en leder og en assisterende leder, samt syv afdelingsledere. Der er godt 100 ansatte. Medarbejderne har socialfaglige baggrunde med en overvægt af pædagoger og derudover uddannet lærer og fysio- og ergoterapeuter. Der er desuden tilknyttet psykologer. Alle tilbud er geografisk placeret i Region Nordjylland.

4.2 Casestudie

Til at opnå viden til besvarelse af problemformuleringen, har vi anvendt et multipelt casestudie som strategi for indsamlingen af kvalitative data.

Casestudiet er valgt som design, da det er en empirisk undersøgelse, der undersøger et nutidigt fænomen inden for dets virkelige kontekst, især når grænserne mellem fænomen og kontekst ikke er tydelige (Yin, 2003, Ramian, 2012). Vi får herved mulighed for at erhverve detaljeret viden fra den virkelige verden, hvilket kan danne grundlag for fortolkning og refleksion. Derudover fokuserer casestudiet ofte på "hvad", "hvordan" og "hvorfor" spørgsmål og kan med sin praksisorienterede tilgang bidrage med viden til brug ved problemløsning i en konkret kontekst (Ramian, 2012). I vores tilfælde er begge cases, Oasen og Lyspunktet, socialpædagogiske tilbud, der rummer forskellige socialpædagogiske tilbud, hvor vi undersøger informanternes oplevelse af fænomenet, TTA.

Den fleksible designmetode, tillader os som forskere at tilpasse vores tilgang, forskningsspørgsmål og dataindsamlingsmetoder efter behov og i takt med, at vi opdager nye informationer eller uventede variabler undervejs i undersøgelsen (Ramian, 2012). Dette gør det muligt at opnå en mere nuanceret forståelse af det undersøgte fænomen og kan føre til dybere indsigt end mere stringent kontrollerede eksperimenter (Yin, 2003). Vi er bevidste om, at de resultater, der nås gennem et casestudie, ikke er statistisk generaliserbare men derimod teoretisk og analytisk generaliserbare og peger på relevante typer og mønstre af mekanismer og samspil (Ramian, 2012). Dog kan man styrke en teori ved at have flere cases, som vi har valgt.

Undersøgelsen er som nævnt et multiple casestudie, mere præcis af typen parallelle single-casestudier. Dette da begge cases undersøges med det samme forskningsspørgsmål og hypoteser (Yin, 2003, Ramian, 2012). Ved inddragelse af flere casestudier, stræbes der mod at opnå en dybere forståelse af fænomenet. Evidensen af flere cases anses desuden ofte for at være mere overbevisende, og den samlede undersøgelse kan derfor anses for at være mere robust (Yin, 2003, Ramian 2012). Derudover muliggør det direkte replikering, idet vi bruger to cases, der enten styrker eller svækker vores hypoteser (Yin, 2003).

Formålet er ikke at sammenligne de to cases på om kollegaerne har samme oplevelse af TTA, hvilket det multiple casestudie også er i stand til. Til gengæld stræbes der efter at opnå indsigt hvordan informanterne oplever, at TTA kan påvirke deres arbejde. Idet vi kan identificere variationer og sammenhænge i de to cases, tilstræber vi at kunne generalisere mønstre og tendenser, hvormed vi kan opnå bredere gyldighed. Derved øges validiteten og reliabiliteten, idet vi som forskere sikrer, at mønstre ikke er unikke for en enkelt situation (Yin, 2003, Ramian 2012). Vi udleder derfor på grund af ovenstående, at inddragelsen af to cases, er med til at styrke resultaterne af vores forskning.

5. Metode

I indeværende afsnit vil vi uddybe valg af metode til indsamling af empiri, præsentation af informanter samt overvejelser om interviewprocessen.

5.1 Det kvalitative forskningsinterview

Til at besvare problemformuleringen og med baggrund i den socialkonstruktivistiske videnskabelige tilgang, ønsker vi at undersøge og forstå de betingelser, der er til stede i den sociale konstruktion i en organisation. Hertil anvendes det kvalitative forskningsinterview, der bygger på hverdagslivets samtaler og viden, som produceres i et samspil mellem interviewer og informant i (Kvale & Brinkmann, 2015). Denne metode er typisk forpligtet på at forstå menneskelige aktørers synspunkter og beretninger om dennes verden og den mening og værdi, der knytter sig til informanternes oplevelser. Den viden, der søges, udtrykkes i hverdagssprog og der søges ikke kvantificering af data (Kvale & Brinkmann, 2015).

Det kvalitative forskningsinterview er ikke et neutralt medie, da informanterne ikke er i stand til at tale frit og vil være begrænset til at svare ud fra de spørgsmål, der stilles af intervieweren (Kvale & Brinkmann, 2015). Det er dermed ikke en dialog, i og med at forskningsinterviewet ikke er en åben samtale, hvor informanten deler uformelle tanker og idéer. Desuden dominerer vi som forskere interviewsituationen (Kvale, 2014).

I interviewprocessen er det vigtigt at forholde sig til den magtrelation, der er til stede, da den oftest nævnes som værende asymmetrisk, hvor det er intervieweren, som er den dominerende og styrende (Brinkmann & Tanggaard, 2020), (Kvale, 2014). Derfor har vi blandt andet givet informanterne mulighed for selv at vælge, om interviewet skulle foretages fysisk, over telefon eller Teams. De har derudover selv valgt dag og tidspunkt. Vi oplever dog, at magtforholdet også kan gå den anden vej, da informanterne sidder med en viden, vi ønsker at få adgang til. Det er desuden relevant, at intervieweren er opmærksom på mulige etiske krænkelser af informantens personlige grænser og er i stand til at behandle den interpersonelle dynamik i et interview (Brinkmann, 2020). I følgende afsnit beskrives det semistrukturerede interview, der anvendes til indsamling af data.

5.1.1 Det semistrukturerede interview

Til at forstå informanternes egne oplevelser og perspektiv af deres daglige livsverden, anvendes det semistrukturerede interview som forskningsinterview. Herved kan ønskede emner besvares, da intervieweren har mulighed for at styre samtalen (Kvale & Brinkmann, 2015).

Det semistrukturerede interview baseres på en interviewguide (Bilag 1), der har til formål at fremme en positiv interaktion, holde samtalen i gang og motivere informanterne til at tale om deres følelser

og oplevelser (Brinkmann & Tanggaard, 2020). Vi ser, at det semistrukturerede interview er velegnet til at få belyst det videnshul vi er stødt på i vores undersøgelse af problemstillingens relevans, hvorfor vi anvender en interviewguide, der er emneinddelt ud fra den forskning vi har set eksempler på. Forskningen har derfor gjort os nysgerrige på følgende emner:

- Det generelle arbejdsmiljø på arbejdspladsen
- Tilbagevendelsesprocessen på arbejdspladsen
- Organisationens påvirkelighed overfor forandring

Med baggrund i ovenstående emner søger vi information til at få indsigt i det videnshul, vi har erfaret, der er til stede. Det semistrukturerede interview er desuden valgt til indsamling af empiri, da det giver informanterne mulighed for at tale frit og fortroligt. Det kan være svært at tale om følsomme oplevelser sammen med andre kollegaer.

Det kan diskuteres, om vi som forskere begrænser vores neutralitet og objektivitet, ved at have læst om emnet på forhånd. Vi læner os dog op ad Brinkmann og Tanggaards (2020) anskuelse om, at ingen forskningsinterview er neutrale og modsat, er dagligdagens samtaler bestemt af forskerens dagsorden, som er teoretisk begrundet (Brinkmann & Tanggaard, 2020). Et åbent sind og en bevidst naivitet fra interviewerens side af, kan være en udbytterig indstilling, da det tillader informanterne at udtrykke sig med egne ord. Ved at have et kendskab til emnet, forstår vi verden på baggrund af vores forforståelse. Praxis viser desuden, at de bedste interviews laves af interviewere, der har stor viden om undersøgelsesfeltet, da det skaber mulighed for at kunne stille fyldestgørende og relevante spørgsmål (Brinkmann & Tanggaard, 2020).

5.2 Præsentation af informanter

For at kunne besvare problemformuleringen, har vi søgt efter informanter indenfor det socialpædagogiske felt, idet vi har kendskab til området, hvor noget af vores forforståelse kommer fra. Samtidig ser vi en udfordring gennem problemfeltet om, at det er svært at fastholde medarbejdere og sikre et godt arbejdsmiljø indenfor dette felt. Grundet en forventning om en let fysisk adgang til interviews, har vi søgt et felt i nærområdet.

Der er skabt kontakt til to sammenlignelige organisationer, der arbejder indenfor det socialpædagogiske felt. Vi har fået adgang til et felt hvor medarbejderne arbejder med børn, unge og voksne indenfor autismspektret, hvor der også er udadreagerende unge iblandt. Vi har ikke haft kendskab til nogen af virksomhederne på forhånd. Det gælder både ledelsesmæssigt og på medarbejderfronten.

Vi har haft følgende inklusionskriterier forud for vores fund af informanter: Informanterne skulle være uddannet pædagog, være fastansatte og ansat mindst i tre år og have lyst til at deltage. Informanterne som vi har fået kontakt til, er mænd og kvinder i alderen 25-55 år, og de har haft uddannelsesmæssige baggrunde som socialpædagog, socialrådgiver og ufaglærte med erfaring indenfor arbejdet med målgruppen (Bilag 2, Tabel A).

Vi har valgt at tildele informanterne anonymiserede navne som ses i præsentation af informanter (Bilag 2, Tabel B). Som nævnt tidligere har vi tillige valgt at anonymisere virksomhedernes navne og kalder dem for Oasen og Lyspunktet.

Der er skabt kontakt til den øverste leder i Oasen via LinkedIn. Denne leder har set en relevans og en interesse i, at Oasen deltager i specialets forskning, hvorefter et fysisk møde hurtigt er blevet afholdt. Efter mødet har lederens opgave været, som vores gatekeeper ind i virksomheden, at finde en områdeleder, der har kunnet etablere kontakt til fire informanter. På trods af gentagne mails til lederen, er kontakten til en områdeleder ikke blevet etableret efter vores forventning.

Da kontaktes skabes til områdelederen, er denne nu vores gatekeeper. Her er det blevet tydeligt, at denne ikke har været orienteret om specialets emne, hvilket har fordret et behov for endnu et fysisk møde hos Oasen med områdelederen og en afdelingsleder. Områdelederen har ikke vist samme mærkbare interesse for specialet som Oasens øverste leder. Det kan blandt andet skyldes at områdelederen har manglet briefing om specialet og aftalerne mellem den øverste leder og projektgruppen ikke er givet videre. Eller også har områdelederen haft svært ved at se mening med at skulle deltage. Dette er en tanke vi har fået, efter at områdelederen til mødet har ytret, at han ikke forventer, at medarbejderne har noget at berette om indenfor specialets forskningsfokus. Vi tolker dette som en usikkerhed hos områdelederen, i og med vi stiller fokus på deres praksis, hvilket har medført, at vi oplever det som en manglende velvilje til at finde informanter.

Områdelederen har overtaget kontakten fra den øverste leder i en fase af specialet, hvor vi har haft en forventning om at dataindsamlingsprocessen skulle være påbegyndt. Afdelingslederen, der har deltaget i mødet, bliver nu vores gatekeeper, idet områdelederen har givet opgaven videre. Inden mødet, er der blevet der tilsendt skriftlig information fra projektgruppen til områdelederen, med hensigt om at denne har sendt informationen videre til informanterne (Bilag 3). Til mødet blev vores inklusionskriterier endnu engang præsenteret og områdelederen fremsætter igen et ønske om skriftlig information fra projektgruppen til medarbejderne, hvilket han allerede har modtaget, men formegentlig ikke forholdt sig til. Vi har igen efterkommet områdelederens ønske. Vi har sidenhen erfaret fra informanterne, at de ikke har modtaget den skriftlige information, hvorfor vi har eftersendt det til hver enkelt informant sammen med samtykkeerklæringen (Bilag 4). Denne er ikke blevet tilbagesendt før interviewet, hvorfor vi har bedt om at få den eftersendt.

Områdelederen fortæller ved mødet, at de formegentlig ikke kan imødekomme alle vores inklusionskriterier, da Oasen har mange ufaglærte, der er ansat på baggrund af personlige kvalifikationer og anden uddannelse. Vi har accepteret, at det er den hverdag vi kigger ind i, hvilket også går i tråd med nogle af de udfordringer, der beskrives i problemfeltet. Ydermere har vi fremsat inklusionskriterie om, at informanterne har været ansat i organisationen i tre år, således vi kan forvente, at medarbejderne taler ud fra deres oplevelser fra den nuværende arbejdsplads og med erfaring indenfor specialets forskningsfokus. Dette kriterie har også vist sig svært for Oasen at imødekomme.

Vores oplevelse er, at medarbejderne i Oasen er blevet udvalgt af afdelingslederen, hvorefter de selv har etableret kontakt til os, på trods af at vi har tilbudt at kontakte dem. Derefter har vi i fællesskab aftalt tidspunkt for interviews og hvordan interviewet skal forestå med hver enkelt informant.

Når områdelederen og afdelingslederen fungerer som gatekeepere, er vi bevidste om, det kan have indflydelse på vores datamateriale, idet informanterne kan føle en vis forpligtigelse overfor ledernes holdninger (Mølholt & Kristiansen, 2020). I udvælgelsesprocessen af informanter, har vi hertil oplevet at blive kontaktet af to medarbejdere, der enten har følt sig presset til at deltage eller som ikke har arbejdet i en relevant jobfunktion, der er sammenlignelig med resten af feltet. Vi har takket nej til disse informanter, hvorfor vi er endt ud med tre interviews ved Oasen (Bilag 2).

På baggrund af at vi i processen har oplevet udfordringer i kommunikationen med Oasen, har vi set os nødsaget til at kontakte en sammenlignelig organisation, Lyspunktet.

Ved Lyspunktet har vi kontaktet den assisterende leder (ass. leder) via telefon. Den ass. leder har vist stor interesse for specialet og har ønsket at etablere et indledende møde med projektgruppen. Vi har inden mødet sendt information om specialets emne, samt vores tanker om de forestående interviews (Bilag 5). Det fysiske møde er afholdt på Lyspunktets hovedkontor, hvor ass. lederen og en afdelingsleder også har deltaget. Det er tydeligt, at afdelingslederen har kendskab til mødets formål og specialets emne, hvilket han er positiv overfor. Afdelingslederen bliver vores gatekeeper. Til mødet præsenterer vi vores inklusionskriterier og ønske om at interviewe tre medarbejdere. Lyspunktets ledelse tilkendegiver, at dette kan imødekommes, hvilket vi senere hen erfarer, er korrekt. Derudover imødekommer Lyspunktet vores ønske om at afholde alle interviews indenfor den næstkommende uge. Senere samme dag har vi modtaget en mail med navne og kontaktinformationer på tre informanter, samt en plan for hvornår alle interviews skal afholdes i den næstkommende uge. Vi har dernæst indkaldt alle informanter via Teams, efter deres eget ønske, hvor vi har vedhæftet information om specialets emne og interviewets formål samt samtykkeerklæringen, som tilbagesendes et par dage efter. Som tidligere nævnt er vi opmærksomme på, hvad det indebærer når afdelingslederen fungerer som gatekeeper (Mølholt & Kristiansen, 2020).

5.3 Interviewprocessen

Inden interviewstart er informanterne briefet om rammerne for interviewet (Bilag 1), hvor fokus har været at skabe en god kontakt til informanten, hvor interviewerens lytter opmærksomt og viser interesse, forståelse og respekt for det, der bliver fortalt. Hensigten har været at skabe tryghed for informanterne, til at kunne ytre sig og eksponere sine oplevelser og følelser overfor en fremmed (Kvale & Brinkmann, 2015). Informanterne er briefet om muligheden for at pausere interviewet, hvis opgaveløsningen har kaldt på deres tilstedeværelse. Alle interviews er afsluttet med debriefing, med mulighed for, at informanterne har kunnet eksponere eventuelle yderligere tilføjelser til oplevelsen af interviewet.

Selve interviewprocessen har forløbet således, at fem interviews er gennemført over Teams, et softwareprodukt udviklet af Microsoft, med tændt kamera, og et interview med slukket kamera, efter informanternes eget ønske. Derfor er alle interviews foretaget på informanternes præmisser. De har selv har valgt, hvilket medie der skulle bruges til interviewet. Dette i forhold til egne præferencer men også i arbejdsøjemed, da flere af informanterne har været på arbejde under interviewet. I flere

tilfælde har gatekeeperne udtrykt at informanterne er fortrolige ved brugen af Teams, og i andre har informanterne selv udtrykt det.

Inden for kommunikationsteknologien findes forskellige teknologiske redskaber, og der har gennem årene været studier som har forsket i brugen af redskaberne Zoom (Archibald, Ambagtsheer & Lawless, 2019) og Skype (Deakin & Wakefield, 2013). Begge redskaber sidestiller vi med Teams, da de alle er softwareprodukter, der har en online videokonferenceplatform. Teams er valgt som redskab, da informanterne har ydret kendskab til mediet og har været trygge ved brugen af dette. Derudover har Teams givet mulighed for større fleksibilitet, ligesom tidligere forskning også har vist, at skype-interviews har gjort (Deakin & Wakefield, 2013), hvorfor informanterne selv har kunnet bestemme hvornår på dagen, de har villet lade sig interviewe. Forskning har desuden vist, at informanter har oplevet interviews foretaget online, som tilfredsstillende, hvilket der er konkluderet i *Using Zoom Videoconferencing for Qualitative Data Collection: Perceptions and Experiences of Researchers and Participants*, at Zoom ligger over andre alternative interviewmedier, som ansigt til ansigt og telefon (Archibald, Ambagtsheer & Lawless, 2019). Vi er bevidste om, at der kan forekomme udfordringer, med for eksempel en ustabil internetforbindelse, hvilket også var gældende i det føromtalt forskningsstudie. Vi har alligevel valgt Teams, netop på grund af informanternes ønsker, fleksibilitet samt at forskning har vist, at interviews online kan opleves mere tilfredsstillende end ansigt til ansigt. Under tre interviews har vi oplevet tekniske udfordringer med en ustabil internetforbindelse, hvorfor vi et par gange har måttet gentage spørgsmålene. Det er vores oplevelse, at det ikke har forstyrret de tre interviews, hverken for informant eller interviewer.

Vi har begge været til stede i rummet ved enkelte interviews, hvilket informanten er orienteret om. Det andet medlem har forholdt sig i baggrunden. Det er kun intervieweren, der har interageret med informanten, hvorfor det andet projektmedlem ikke har haft en aktiv rolle. Andre interviews er foretaget alene.

6. Transskribering

Alle interviews er transskriberet fra lydoptagelser til tekst (Bilag 6, 7, 8, 9, 10, 11), hvilket gør det lettere at referere til informanternes oplevelser i analysen. Desuden giver det mulighed for at referere til det, informanterne fortæller, hvormed vi sikrer, at det ikke bliver vores fortolkning, af det vi tror, der bliver sagt.

Vi har udarbejdet en transskriberingsnøgle (Bilag 12), der fungerer som en skriftlig instruktion til hvordan transskriberingen skal udføres. Herved efterstræbes, at de forskellige udsagn, der transskriberes, bliver pålidelige og ensartet (Kvale & Brinkmann, 2015). Der er desuden på forhånd truffet beslutning om, at angivelser som for eksempel ”øh” og lignende ord ikke transskriberes, og at der i den skriftlige transskription ej medtages betoning og følelsesudtryk som latter og suk. Disse valg er truffet på baggrund af ønsket om at analysere informantens meninger og holdninger, hvorfor fokus ikke er sproget, og hvordan der konverseres (Kvale & Brinkmann, 2015). Derved gøres teksten mere stringent, hvilket betyder, der kommer mere fokus på indholdet.

Vi har derudover valgt at anonymisere alle personnavne, stednavne og generelle personfølsomme data, for at sikre informanternes anonymitet. Informanterne fremstår i transskriberingen som deltager (D) 1, 2, og så videre, så det er let at se, om det er informanten (D) eller interviewer (I), der taler.

7. Behandling af empiri

Efter individuelt at have fundet koder og temaer i datamaterialet, har vi i fællesskab valgt de mest fremtrædende koder og temaer. Ved brug af forskertriangulering har vi derved sikret inter-rater reliabiliteten under kodningsfasen (Aarhus Universitet, O.A). Hermed fastholder vi den induktive tilgang.

Transskriptionerne udgør rekonstruktion af alle interviews og har dermed betydning for deres konsistens (Kvale & Brinkmann, 2015). Vi er her opmærksomme på at de seks interviews reliabilitet kan påvirkes, idet der allerede i transskriberingsprocessen påbegyndes meningsanalyse af det sagte, hvor interviewer i en vis grad under transskriberingen, vil komme i tanke om sociale og emotionelle aspekter af interviewsituationen (Kvale & Brinkmann, 2015). Derfor har vi valgt at transskribere hinandens interviews for at mindske meningsanalysen, der kan forekomme i en interviewsituation. Dette giver os også større mulighed for at dykke ned i informanternes oplevelser.

Under behandling af empirien, får vi en bevidsthed om, at datamaterialet viser, at informanterne ikke har erfaringer med langtidssygemeldinger, hvorfor vi her ændrer specialets problemformulering. Specialet bygges efterfølgende op omkring informanternes oplevelser med sygemeldinger generelt, og deres oplevelse af hvordan det påvirker deres hverdag. Dette for at sikre specialets validitet.

8. Ethiske overvejelser

Indeværende afsnit tager hånd om de etiske overvejelser i forbindelse med specialets tilblivelse. Vi forholder os mikroetiks og makroetiks til de forskellige stadier i specialet, hvilket vi i nedenstående vil uddybe nærmere.

Inden interviewstart er der indhentet informeret samtykke fra alle informanter både mundtligt og skriftligt, til at interviews må optages og transskriberes. Der er samtidig orienteret om muligheden for at trække samtykket tilbage. Som nævnt i afsnit 5.2 har vi ikke modtaget alle skriftlige samtykke inden interviewstart, dog er alle bekræftet mundtligt. Deslige er der tilsendt skriftlig information om projektets formål inden interviewstart. Som beskrevet i afsnit 5.3 er deltagerne briefet om formålet med specialet og proceduren for forskningsprojektet ved interviewet. Herunder er der også informeret om fortrolighed, hvordan interviews anvendes, og hvem der vil få adgang til projektet.

Disse overvejelser, som ifølge Brinkmann (2020) er af mikroetisk karakter, har til formål at sikre fortroligheden og undgå at informanterne ikke lider overlast ved at deltage i forskningsprojektet (Brinkmann, 2020). Dette er også årsagen til, at vi har valgt at interviewe medarbejdere individuelt, da vi har en forståelse af, at det kan opleves som en sårbar situation at interviewe i fokusgrupper, hvis der sidder kollegaer, som har eller har haft konflikter med hinanden i arbejdsøjemed.

Forskeren bør forholde sig til makroetik og forberede sig på, hvilke større interesser forskningen tjener (Brinkmann, 2020). Vi ønsker at forske i det videnshul, som State of the Art, har gjort os opmærksomme på. Således opnå en forståelse af informanternes oplevelser som kollega. Vi har ingen aftaler med Oasen eller Lyspunktet om at levere et forandringsdesign til organisationerne, men vi har aftaler om at delagtiggøre ledelsen i vores resultater, såfremt det har deres interesse. Dette omhandler udelukkende hvordan bæredygtig ledelse kan anvendes, på baggrund af vores forskning, som forandringsværktøj til at inddrage kollegaerne i TTA.

Under kvalitativ forskning kan interviewer være tilbøjelig til at lade sig påvirke af det interpersonelle samspil med informanten. Vi kan derfor komme til at rapportere og fortolke egne perspektiver, hvorfor vi anvender forskertrianglering (Kvale & Brinkmann, 2015).

Det kvalitative interview er kendetegnet ved at være åbent og intimt, hvorfor vi er opmærksomme på ikke at forføre deltagerne til at nævne information, de senere kan fortryde (Kvale og Brinkmann, 2015). Den personlige nærhed, der netop kendetegner forskningsrelationen, stiller konstante krav til os som interviewere med hensyn til, hvor langt vi går i vores undersøgelser. Gennem hele interviewet er hensigten at stille åbne spørgsmål. Ved at lytte til det informanterne fortæller, bestræber vi os på ikke at presse dem til at svare på spørgsmål, der får dem til at føle sig ubekvemme ved situationen. Det er dog ikke altid lige let, men det er et opmærksomhedspunkt, vi meget bevidste om.

9. Analysestrategi

Vores empiridrevet analysestrategi er bygget op omkring Virginia Braun og Victoria Clarkes tematiske analyse (TA) (2006), hvormed vi identificerer og fortolker mønstre på tværs af vores kvalitative data (Byrne, 2022). Den seksfaset proces indeholder følgende faser: 1. *Familiarizing yourself with the data*, 2. *Generating Initial Codes*, 3. *Searching for Themes*, 4. *Reviewing Potential Themes*, 5. *Defining and Naming Themes* og 6. *Producing the report* (Byrne, 2022). De seks faser bevirker, at vi får en fortolkende fremstilling af vores empiri i forhold til vores forskningsspørgsmål. Herefter har vi valgt at opstille nogle hypoteser, som har til formål at fastholde vores forskningsfokus og sikre retning for analysen.

I første fase blev vi fortrolige med vores data ved at dykke ned i materialet. Først ved opmærksom lytning af alle lydfiler og derefter gennemlæsning af de transskriberede interviews. For at blive fortrolig med datamaterialet indebærer det, at vi i første fase noterer hvilke interessante træk, vi ser i materialet, som er relevant for vores forskningsspørgsmål (Byrne, 2022). Her har vi erfaret, at informanterne generelt giver udtryk for, at de har en god personlig relation til lederne, hvor de oplever sig set og hørt, men samtidig udtrykker at mangle retningslinjer og information i TTA. Vi får en samlet forståelse for, at informanterne generelt har et tilfredsstillende arbejdsmiljø, men at vi i kraft af vores forskning, har gjort dem bevidste om TTA som en proces, hvori de selv spiller en aktiv rolle.

I anden fase, efter at vi er blevet fortrolige med materialet, har vi startet den systematiske analyse. Dette ved at gennemgå datamaterialet for derefter at generere de mest betydningsfulde koder (Byrne, 2022). Fasen slutter med, at vi har udarbejdet en tabel med koder fra hvert enkelte interview (Bilag 13).

I tredje fase samler vi koderne fra hvert enkelt interview, til en fælles kodeliste (Bilag 14). Her er vi blevet opmærksomme på temaer, der dukker op fra det kodede datamateriale, hvormed analysen får et bredere fokus. Det er en aktiv proces, hvor vi aktivt fortolker forholdet mellem de forskellige koder, og undersøger hvordan den fortælling kan blive til et skabt tema (Bilag 14). Hvert enkelt tema har en specifik betydning, som skal ses på tværs af datamaterialet (Byrne, 2022). De temaer vi skaber, knytter sig til medarbejdernes oplevelser. Temaerne er enkeltstående og karakteristiske for datamaterialet og danner en sammenhængende enhed. Vi har afsluttet fasen med at udarbejde en tabel med 19 emner, der giver os overblik over vores empiri og sikrer, at vi anvender de data, der træder tydeligt frem (Bilag 14, 14.2).

I fjerde fase revurderer vi gentagne gange de skabte temaer op imod de kodede data og hele datamaterialet (Byrne, 2022). De foregående faser har fungeret individuelt, hvorimod denne fase er kollektiv. Vi har i fællesskab delt og diskuteret de generede temaer og skrevet dem ind i et kodetræ med tre temaer og 11 emner, ved hjælp af Mindmeister, en digital mindmap, for at skabe overblik og sammenhæng mellem temaerne (Bilag 14, 14.3) Derved indsnævrer vi temaerne og kvalitetssikrer dem, eftersom vi har forskertriangleret (Aarhus Universitet. (OA). Temaerne og emnerne repræsenterer nu meningsfulde fortolkninger af vores datamateriale og giver relevante oplysninger til at kunne besvare problemformuleringen. De fastsatte tre temaer er: *relationer i organisationen*, *organisering på arbejdspladsen* og *organisation i forandring*. Vi er i denne fase blevet bevidste om, at der er uoverensstemmelse mellem nogle af de koder, som giver informationer om temaerne, idet informanterne har givet udtryk for at opleve sig medinddraget, men alligevel udtrykker behov for mere information og inddragelse. Til denne proces har vi anvendt nedenstående tabel 1 fra Braun og Clarke (2006) for at blive mere bevidst om hvilke temaer der er centrale.

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Er dette et tema (det kan bare være en kode)?• Hvis det er et tema, hvad er kvaliteten af dette tema (fortæller det mig noget nyttigt om datasættet og mit forskningsspørgsmål)?• Hvad er grænserne for dette tema (hvad inkluderer og udelukker det)?• Er der nok (meningsfulde) data til at understøtte dette tema (er temaet tyndt eller tykt)?• Er dataene for forskelligartede og vidtrækkende (mangler temaet sammenhæng)? |
|--|

Tabel 1: Spørgsmål til revurdering af temaer (Byrne, 2022).

Vi ser, at de tre temaer tilsammen danner en social konstruktion, da informanternes udtalelser kommer i kraft af de mennekseskabte vaner, der er tilstede på arbejdspladserne. Temaerne, der rummer informanternes oplevelser, er konstrueret ud fra deres sociale interaktioner.

Den femte fase forgår parallelt med den fjerde fase, da vi her både præsenterer og definerer temaerne for hinanden, samtidig med at vi i fællesskab navngiver dem. Derved samler vi alle temaer og skaber en klar fortælling i overensstemmelse med indholdet af datamaterialet (Bilag 15), som er sigende i forhold til forskningsspørgsmålet (Byrne, 2022). Vi er opmærksomme på, at det kræver en gennemgående analyse af de underliggende data, for at kunne definere temaerne. Der kan desuden være forskellige data, som ligger til grund for hvert tema, hvorfor vi forpligter os til at identificere hvilke data, der skal fremstå som essensen af hvert emne, når resultaterne skrives i vores analyse. Vi er opmærksomme på at uddragene gerne skal være levende og bevidne den redegørelse af argumenter, der fremføres under de respektive temaer (Byrne, 2022).

I sjette fase starter vi med at opstille temaerne i den rækkefølge, de forekommer. Ved at forbinde dem på en logisk og meningsfuld måde medvirker det til, at vi får opbygget en overbevisende fortælling om datamaterialet. Den åbne kodestrategi medvirker til at vi er tro mod vores induktive tilgang. Nogle temaer bygger på tidligere rapporterede temaer, samtidig med at de fortæller deres egen individuelle fortælling, hvis de for eksempel isoleres fra andre temaer (Byrne, 2022). Det ser vi blandt andet ved at ledelse og kommunikation er et emne, der er fremtrædende flere steder i datamaterialet.

På baggrund af vores kodning i sjette fase, vælger vi at opstille følgende hypoteser, med formål om at fastholde vores forskningsfokus og sikre retning for analysen:

- Informanterne er motiveret i TTA, men udtrykker behov for mere information og inddragelse i processen fra ledelsen.
- Informanterne oplever generel tillid og tryghed ved ledelsen i dagligdagen, men forandring skaber usikkerhed og dilemmaer.
- Informanterne giver udtryk for at organisationerne mangler ledelseskapacitet til at skabe en tryk og forudsigelig TTA for både informant, borger og den sygemeldte.

10. Teori

I dette afsnit præsenteres den teoretiske ramme, der danner grundlag for analyse af empirien i vores speciale. Ved at forankre vores empiriske undersøgelse i et solidt teoretisk fundament er formålet at opnå en dybdegående forståelse af de fænomener, vi undersøger. Den valgte teori fungerer som et analytisk værktøj, der giver os mulighed for at udforske og fortolke de data, vi har indsamlet. Hertil anvender vi Frederick Irwing Herzbergs (Herzberg) to-faktor-teori (1959), der først præsenteres i dette afsnit.

Herefter præsenteres Steen Hildebrandt (Hildebrandt) og Michael Stubberups (Stubberup) tilgang til bæredygtig ledelse som ledelse med hjertet-trekanten (2010), der anvendes til at bearbejde den viden, vi opnår gennem analysen med to-faktor-teorien. Dette synes relevant, da formålet med specialet er at afdække det videnshul, vi ser i State of the Art, for herefter at undersøge hvordan ledelsen kan anvende bæredygtig ledelse som et forandringsværktøj til at inddrage den sygemeldtes kollegaer i TTA, med det formål at skabe en bæredygtig tilbagevendingsproces for arbejdspladsen. Vores oplevelse er at teorierne komplimenterer hinanden, hvormed vi kan besvare problemformuleringen. Vi ser at Hildebrandt og Stubberup (2010) opfatter organisationer som sociale konstruktioner, der formes og påvirkes af de mennesker, der indgår i dem. Organisationer er ikke blot statiske enheder, men dynamiske systemer, der formes og genskabes gennem menneskers handlinger, interaktioner og opfattelser. Derfor understøttes specialets socialkonstruktivistiske tilgang, ved anvendelse af teorivalget.

10.1 Herzbergs to-faktor-teori

I den moderne organisationspsykologi skelnes mellem forskellige behovsteorier, kognitive teorier, sociale teorier og arbejdsudformningsmodellen, der alle beskæftiger sig med motiveret adfærd i arbejdslivet (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Vi inddrager Herzbergs to-faktor-teori (1959), hvor ophavsmanden er den amerikanske arbejdspsykolog og professor i psykologi og ledelse Frederick Irving Herzberg. Han udviklede teorien i samarbejde med kollegerne Bernard Mausner og Barbara Block Snyderman. Teorien kan give os et indblik i hvilke faktorer, der virker motiverende og demotiverende for informanterne i TTA, dermed hvordan informanterne oplever medinddragelse fra lederne eller mangel herpå. Fremadrettet i teori afsnittet omtales teorien som Herzbergs to-faktor-teori (1959).

I to-faktor-teorien skelner Herzberg (1959) mellem to forskellige motivationsfaktorer, de såkaldte hygiejnefaktorer og motivationsfaktorer. Hygiejnefaktorerne knytter sig til forhold omkring den situation arbejdsopgaverne udføres i og er den hyppigste årsag til jobtilfredshed. Hygiejnefaktorerne er sjældent årsagen til jobtilfredshed og kan ikke motivere medarbejderne men forebygge utilfredshed (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993). Motivationsfaktorerne knytter sig til selve arbejdet, der udføres og er den primære årsag til jobtilfredshed og motivation. Fraværet af motivation kobles sjældent til jobtilfredshed (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993).

Herzbergs formål med to-faktor-teorien (1959) er at forebygge, at raske mennesker bliver sindssyge. På samme måde kan man fjerne sundhedsrisici med god hygiejne og dermed forebygge somatiske sygdomme (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993). Pointen er at utilfredshed, demotivation og det der kan følge i kølevandet deraf, kan forebygges ved at fjerne sundhedsrisici fra arbejdskonteksten, gennem opmærksomhed på, at medarbejderne får dækket de behov, der knytter sig til hygiejnefaktorerne. Er hygiejnefaktorerne ikke opfyldt, bliver medarbejdernes arbejdskontekst usund.

Hygiejne- og motivationsfaktorerne knytter sig til objektive hændelser, som informanterne identificerer som betydningsfulde for deres jobtilfredshed eller attitude. Gennem Herzbergs (1959) undersøgelse fandt han frem til 14 faktorer, der alle indgår i hans to-faktor-teori. Teorien bygger på et større empirisk grundlag. Han udførte først to pilotstudier, hvor to forskellige produktionsvirksomheder og en ingeniørvirksomhed deltog. Informanterne bestod af mellemledere, arbejdere, formænd, ingeniører og økonomi- eller administrationsmedarbejdere. I alt deltog 85 informanter (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993). Selve undersøgelsen, der førte til de 14 faktorer, foretog Herzberg sammen med Mausner og Snyderman, og den blev udført på ni forskellige virksomheder alle indenfor industrien. Undersøgelsen foregik ved og omkring Pittsburgh, The United States, i en radius af 50 kilometer. Virksomhederne varierede i størrelse og informanterne var udelukkende ledere og fagprofessionelle. Dette grundet, at de to grupper i pilotstudierne, havde vist sig værende de som mest velformulerede. Der blev i alt udført 200 interviews (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993). Grundidéen med Herzbergs to-faktor-teori var at finde ud af, hvordan holdninger til arbejdet kan teamiseres, hvorfor målet var at undersøge, hvordan ansatte talte om positive og negative oplevelser på og omkring arbejdspladsen og efterfølgende at inddele disse i faktorer

(Christensen, 2020). Ønsket var at identificere faktorer, som har indflydelse på de ansattes holdninger ”attitudes”, der har indflydelse ”effects” på de ansattes arbejdsindsats og derved også deres motivation. De 14 faktorer, der blev fundet frem til, påvirker alle informanternes ”attitude” i en positiv eller negativ retning (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993).

Vi hæfter os ved, at de 14 faktorer er identificeret ud fra datamateriale, hvor alle informanter arbejder indenfor metalindustrien. En branche vi forbinder med fokus på produktivitet, vækst og effektivitet. Blandt de 14 faktorer identificerer vi seks faktorer, der er mest fremtrædende i datamaterialet. Om dette kan begrundes med, at vi befinder os i en anden kontekst, forholder vi os ikke til her. Det er relevant at tilføje, at Herzberg (1959) og sine kolleger efter 1993 foretog yderligere 12 undersøgelser med i alt 1685 informanter, bestående af forskellige faggrupper som sygeplejersker, lærer, husholdersker, kvindelige fabriksansatte og militærfolk. Disse undersøgelser underbyggede de oprindelige analyseresultater (Hein, 2019).

Formålet med dette speciale er ikke at få kendskab til om informanterne er motiveret i jobbet men hvorledes faktorerne påvirker informanterne i TTA.

Ikke alle 14 faktorer repræsenteres i datamaterialet, da vi kun har identificeret de seks af dem. Vi har valgt først at præsentere de udvalgte hygiejnefaktorer, og begrunde hvorledes disse skal forstås, og hvorfor de er relevante for vores forskningsspørgsmål. Ligeledes det samme med udvalgte motivationsfaktorer, som præsenteres efterfølgende.

Ledelse: Vedrører primært forholdet til nærmeste leders lederkompetencer. Det kan omhandle nærmeste leders villighed, eller mangel på samme til at uddelegere ansvar eller til at lære fra sig. Det kan desuden dreje sig om lederens attitude. Kritiserer lederen hele tiden medarbejderne, eller får han arbejdet til at fungere uden problemer. Favoriseres bestemte personer og behandles medarbejderne retfærdigt (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993). Hermed søger vi indblik i hvordan informanterne føler sig trygge ved lederens kompetencer og attitude.

Firmapolitik: Drejer sig om den overordnet firmapolitik og dens afsmitning på arbejdsorganiseringen. Organisationsstrukturen og arbejdsorganiseringen kan for eksempel give medarbejderne ringe mulighed for at udføre en given opgave tilfredsstillende. Uklare kommunikations- og kommandoveje kan deslige skabe uklarhed. Det drejer sig desuden også om organisationens personalepolitik. Fungerer den ikke hensigtsmæssigt, kan det have en særdeles negativ indvirkning på medarbejdernes jobtilfredshed. Derudover også i hvor høj en grad medarbejderen er enig med virksomhedens

overordnede mål og i forhold til virksomhedens status i samfundet (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993). Hermed søger vi indblik i, hvorledes informanterne oplever, at den nuværende struktur i organisationen med retningslinjer og procedurer har indflydelse på deres oplevelser i TTA.

Interpersonelle relationer: Vedrører alle typer for relationer i virksomheden, under- og overordnede og kolleger. I forhold til ledelsesniveauet kan det dreje som om en venskabelig eller uvenskabelig relation, men også i forhold til støtte og opbakning, ærlighed/uærlighed fra nærmeste leder og dennes villighed eller mangle på samme til at lytte til medarbejderens forslag. Derudover om nærmeste leder giver medarbejderne æren for det førte arbejde, eller om lederen tager den selv. I forhold til underordnede skelnes mellem, om der er en dårlig arbejdsrelation og personlig relation. I forhold til kollegaerne drejer det sig primært om, hvorvidt man kan lide sine kollegaer, og om der samarbejdes kollegaerne imellem. Desuden om man føler et tilhørsforhold til sin arbejdsgruppe, eller om man føler sig isoleret (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993). Hermed søger vi indblik i, hvordan informanterne oplever, at relationen mellem kollegaer, til den sygemeldte, samt til ledelsen, har indflydelse på deres oplevelser i TTA.

Arbejdsforhold: De fysiske arbejdsforhold og omgivelserne i form af lys, ventilation, rummets beskaffenhed og faciliteter i almindelighed. Kan også vedrøre de sociale omgivelser og mængden af arbejde, enten i form af for meget eller for lidt (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993). Hermed søger vi indblik i, hvordan informanterne oplever deres arbejdsforhold, og hvordan det har indflydelse på deres oplevelser i TTA.

Hygiejne helbreder ikke, men forebygger. Uden hygiejne vil der komme flere sygdomme i en organisation, og Herzbergs (1959) argument er, at hvis hygiejnefaktorerne ikke er opfyldt, så vil medarbejderne blive fysisk og mentalt usunde (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993). Forringes hygiejnefaktorerne til et niveau, som er under det acceptable for medarbejderne, vil det udløse jobutilfredshed. Det modsatte er dog ikke tilfældet. Når arbejdsforholdene er optimale, er medarbejderne hverken tilfredse eller utilfredse. Det eneste man kan forvente ved at dække medarbejdernes behov for hygiejne, er forebyggelse af utilfredshed og ringe arbejdsmæssig præstation (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993). Vi anvender hygiejnefaktorerne til at analysere hvorledes faktorerne har "effect" på informanterne i TTA, dermed om faktorerne motiverer eller demotiverer.

Nedenstående præsenteres udvalgte motivationsfaktorer, der ifølge Herzberg (1959) knytter sig til selve arbejdet, der udføres og er den primære årsag til jobtilfredshed og motivation. Ved at belyse hvorledes disse faktorer påvirker informanterne i deres oplevelser i TTA, søger vi at opnå viden, til at besvare hvordan lederne kan arbejde mod en bæredygtig tilbagevendingsproces, ved at inddrage kollegaerne i TTA.

Anerkendelse: Alle former for handlinger hvor medarbejdernes indsats bemærkes eller negligeres, eller hvor der gives kritik eller ros eller medarbejderen bliver mødt med beskyldninger. Dette gælder både positivt og negativt. Anerkendelse dækker over både ros, belønninger, anerkendelse og accept af gode idéer. På den negative side manglende ros, negligering af medarbejdernes arbejdsindsats, forkastelse af gode idéer, kritik og straf for dårligt eller mangelfuldt udført arbejde. Eller når andre tager æren for medarbejderens arbejde. Anerkendelse kommer fra alle parter omkring medarbejderen, for eksempel en person i ledelsen, lederen, kollegaen eller offentligheden som helhed. Herzberg (1959) skelner mellem situationer, hvor anerkendelsen ledsages af belønninger. Det er centralt, at der lægges vægt på, at hændelsen kategoriseres, der hvor medarbejderen oplever den hører til (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993). Hermed søger vi indblik i, hvordan informanterne oplever anerkendelse fra de relationer de indgår i, i jobbet og hvordan det påvirker deres oplevelse af at blive set og hørt i TTA.

Ansvar: Inkluderer den tilfredshed medarbejderne oplever, når de får lov til at arbejde uden supervision og kontrol og står til regnskab for eget arbejde samt den tilfredshed, der knytter sig til at få ansvaret for andres arbejde. Det kan desuden dreje sig om at få tildelt et nyt ansvar. Den negative vinkel derpå er, at ansvarsfaktoren drejer sig om den utilfredshed, der følger af mangel på ansvar og en for høj grad af supervision og kontrol (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993). Hermed søger vi indblik i, hvordan informanterne oplever at blive tildelt og selv tage ansvar i arbejdet med kerneopgaven, og hvordan det påvirker deres oplevelse i TTA.

Motivationsfaktorerne knytter sig til menneskets behov for at præstere og realisere sig selv, og arbejdet er et af de væsentligste områder for selvrealisering. Herzberg (1959) pointerer, at i de jobs hvor der er ringe muligheder for at få motivationsfaktorerne til at virke, som i tilfælde med udpræget rutinearbejde, bliver hygiejnefaktorerne særdeles vigtige som forebyggende foranstaltning. Hygiejnefaktorernes funktion bliver i de tilfælde at gøre arbejdet mere udholdeligt for medarbejderne.

Det kan ikke forventes, at opfyldelse af hygiejnefaktorerne giver samme udbytte som opfyldelse af motivationsfaktorerne. Det er imod arbejds motivationens struktur og natur, pointerer Herzberg (1959). Jo mere en medarbejder får opfyldt motivationsfaktorerne, jo mere vil medarbejderen kunne tolerere af ringere dækning på hygiejnefaktorerne (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993).

Ved at få belyst hvordan hygiejnefaktorerne og motivationsfaktorerne kommer til udtryk i informanternes oplevelse i TTA, opnår vi viden, der kan synliggøre, hvordan kollegaerne til den sygemeldte medarbejder, har behov for at blive inddraget af lederne i TTA.

10.2 Bæredygtig ledelse

Bæredygtig ledelse er en nødvendighed for at skabe et bæredygtigt samfund, ifølge Steen Hildebrandt professor og Ph.d. i organisations- og ledelsesteori og Michael Stubberup Cand.mag. og mere end 20 års ledererfaring. Deres tilgang er, at menneskets liv og livsprocesser er medskabende til et mere bæredygtigt samfund (Hildebrandt & Stubberup, 2010). Vi forstår bæredygtig ledelse ud fra Hildebrandt og Stubberups anskuelse, og deres tilgang læner sig op ad specialets socialkonstruktivistiske ståsted, hvor vi anskuer organisationer som sociale konstruktioner, skabt af og påvirket af de mennesker, der indgår heri. Ydermere tematiseres bæredygtighed på tre niveauer, individuelt, socialt og globalt, hvor vores interesse ligger i det individuelle og sociale niveau (Hildebrandt & Stubberup, 2010).

Hildebrandt og Stubberup (2010) definerer bæredygtig ledelse som et spørgsmål om sindelag, mentalitet eller indstilling, dermed et ansvar for sig selv i den kontekst hvori mennesket indgår. For at kunne tage ansvar for bæredygtighed, må det enkelte menneske lære de grundlæggende feedback-mekanismer både indefra og udefra, for at skabe balance i det levende system, i mennesket, i grupper, i organisationer og i samfundet globalt (Hildebrandt & Stubberup, 2010), hvilket vi sidestiller med at indgå i en social konstruktion.

Vi har valgt den bæredygtige tilgang til ledelse, da vi har fundet fremtrædende temaer i vores datamateriale, som kalder på ledelsens opmærksomhed i TTA. For at lede bæredygtigt må mennesket lede med hjertet, hvilket ifølge Hildebrandt og Stubberup (2010) betyder, at have hjertet på rette sted, med personlig centrering, integritet og troværdighed. Det betyder desuden at have hjerte for andre

med resonans og empatisk rummelighed for mellemmenneskelige problematikker, samt at have hjerte for helheden med medansvar for bæredygtige processer lokalt og globalt (Hildebrandt & Stubberup, 2010).

Når mennesket sanser, oplever og handler indefra, er det fra menneskets eget indre styresystem. Bæredygtig ledelse starter ved menneskets evne til at mærke egne følelser som baggrund for drømme, intentioner og handlinger. For at bæredygtig ledelse bliver autentisk og meningsfuld, fordrer det, at mennesket har gjort op med sig selv, hvad der er vigtigt for den enkelte, i sit eget liv og hvad der er vigtigt at tage medansvar for (Hildebrandt & Stubberup, 2010). Når mennesket tager udgangspunkt i de værdier, der knytter sig an til meningen med eget liv, bliver mennesket i stand til at lede sig selv for dernæst at kunne lede andre. Dette betegner Hildebrandt og Stubberup (2010) som ledelse med hjertet. Ledelse er også karakteriseret ved blandt andet metoder, systemer og programmer, men ledelse kan ikke løsrives fra menneskets værdier, holdninger og forståelser, der tager udgangspunkt i individets syn på verden og meningen med livet (Hildebrandt & Stubberup, 2010).

Hildebrandt og Stubberup (2010) ser organisationer som levende helheder bestående af levende systemer og organismer, der skaber sig selv. De læner sig op at kognitionsbiologerne Humberto Maturana (Maturana) og Francisco Varelas (Varela) forståelse af levende systemer, der anskues som autopoetiske. Det betyder, at levende systemer er i stand til at skabe og forny sig selv (Hildebrandt & Stubberup, 2010).

Et autopoetisk system har omgivelser, men forbindelsen til omgivelserne bestemmes internt i systemet. Det svarer til hvordan et menneske opfatter virkeligheden udenfor sig selv. Levende systemer er ikke totalt isoleret men lukket og autonome. Dette kommer også til udtryk i mennesket, hvor lukketheden og autonomien har til hensigt at skabe stabile kommunikationsmønstre. Et levende system har ingen begyndelse og ingen ende, det er en lukket proces af handlinger og kommunikation, der sikrer reproduktion (Hildebrandt & Stubberup, 2010). Denne forståelse er sammenlignelig med specialets forståelse af virkeligheden, som en social konstruktion, da vi ser arbejdspladsen som et levende system, der sikrer sin egen reproduktion, gennem organisationsmedlemmernes vaner og handlinger.

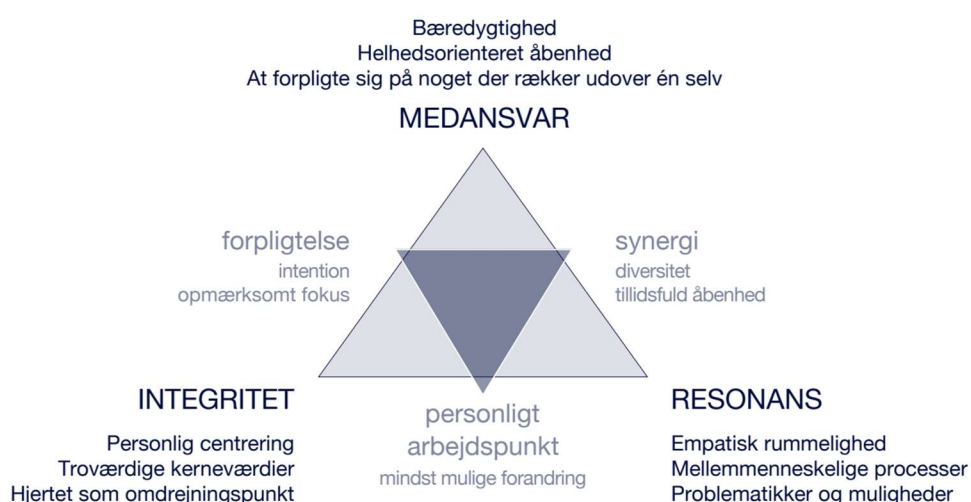
Ifølge Hildebrandt og Stubberup (2010) bliver et levende system bæredygtigt, når det opretholder en balance over tid mellem dets dele og systemet som helhed gennem en selvorganiserede proces. Dette

gennem organiseret feedback inde fra systemet selv og fra omgivelserne og miljøet. Den ledelsesmæssige udfordring bliver her at sikre, at lederne ikke konstruerer systemer hvor medarbejdere ikke trives (Hildebrandt & Stubberup, 2010). Vi får en opmærksomhed på lederens rolle i TTA, som en proces, et konstrueret system, hvor lederen må sikre at organisationsmedlemmernes vaner og handlinger ikke reproducerer det levende system som negativt. Når der gennem feedback opretholdes balance i TTA over tid, forstår vi, at der er potentiale for, at TTA kan blive en bæredygtig proces. Derfor vælger vi at supplere analysen med bæredygtig ledelse holdt op mod Herzbergs to-faktor-teori (1959), som synliggør hvilken feedback lederne har brug for, for at kunne skabe bæredygtige processer, hvor informanterne inddrages i TTA.

I det følgende vil vi præsentere ledelse med hjertet-trekanten, der kan bruges som et forandringsværktøj til lederne, til at arbejde med den feedback vi tilegner os gennem analysen af informanternes oplevelser ved brug af to-faktor-teorien.

10.2.1 Ledelse med hjertet-trekanten

Hildebrandt og Stubberup (2010) har fremstillet nedenstående organisatoriske model, figur 1, der viser, at den indre ledelsespraksis indbefatter at mennesket forholder sig til sig selv, andre mennesker og organisatoriske helheder. Organisationsmodellen har til formål at skabe overblik over hvordan en organisations yder- og inderside ser ud (Hildebrandt & Stubberup, 2010).



Figur 1: Ledelse med hjertet-trekanten (Hildebrandt & Stubberup, 2010).

Ledelse med hjertet-trekanten rummer de tre hjørner integritet, resonans og medansvar for helheden, der tilsammen udgør lederens indre forankring, og som beskrives i det følgende.

Integritet er et indre fokus hos den enkelte, knyttet til personlighedens centrering (Hildebrandt & Stubberup, 2010). Integritet er et udtryk for det personlige centrum, der er båret af værdier og en hverdagspraksis, som tager afsæt i disse værdier. Det er en grundlæggende selvansvarlighed og selvtillid hos mennesket, der afspejler sig i det ydre i kontakten til andre mennesker, ved at forøge tillid og troværdighed i relationelle processer. Med andre ord at have hjertet på rette sted (Hildebrandt & Stubberup, 2010).

Resonans omhandler kontakt og kommunikation i de mellemmenneskelige processer mellem enkeltpersoner og mindre grupper (Hildebrandt & Stubberup, 2010). Resonans er den måde hvorpå vi sanser feedback eller information fra omgivelserne, og den måde mennesket responderer derpå. Når mennesket har empati og evne til at afstemme følelsesmæssigt med hinanden, dermed få kontakt og indflydelse på hinanden, har mennesket hjerte for andre. Det er naturligt for mennesket at indgå i samspil og søge at finde og kende andres erfaringer ved at skabe resonansfelter, rum for feedback (Hildebrandt & Stubberup, 2010). Resonans betyder derfor, at når noget aktiveres, igangsætter det gensidige påvirkninger, der forstærker aktiviteten eller påvirkningen (Hildebrandt & Stubberup, 2010).

Medansvar omhandler engagement i og samhørighed med organisatoriske og helhedsorienterede processer (Hildebrandt & Stubberup, 2010). Hermed er medansvar at have hjerte for en sag, med en indstilling til at den overordnede struktur fordrer synergi og fordybelse. Med medansvar følger en erkendelse af, at når man indgår i en gruppe, så åbner det døre til et system, der er større end en selv (Hildebrandt & Stubberup, 2010).

Hvert hjørne i trekanten forbindes med tre indre forandringsværktøjer, som Hildebrandt og Stubberup (2010) visualiserer med en trekant, der vender nedad. Forandringsværktøjerne: forpligtelse, synergi og personligt arbejds punkt, skal forstås som mødepunkter mellem den indre forankring og de ydre handlende processer (Hildebrandt & Stubberup, 2010).

Forpligtelse mellem integritet og medansvar handler om at kunne tage ansvar, for den man er ud fra sine egne indre kerneværdier. Samtidig handler forpligtelse om at tage ansvar og engagement i den organisatoriske kontekst, hvori man indgår. Forpligtelse bliver derfor den måde hvorpå man forbinder sine personlige formål og mening med livet med de organisatoriske og kollektive processer, der rækker ud over en selv (Hildebrandt & Stubberup, 2010).

Synergi befinder sig mellem resonans og medansvar for helheden og henfører til den enkeltes ressourcer og evner til at samarbejde om fælles mål med de involveredes forskelligheder som faglighed og personlighed. Synergi kræver derfor en åbenhed overfor forskelligheder, i den kontekst man forpligter sig i. Synergi er helheden mere end summen af enkeltdelene (Hildebrandt & Stubberup, 2010).

Personligt arbejds punkt mellem resonans og integritet, betegnes som 'den mindst mulige forandring' og den handler om at optimere sig selv, ved at fordybe sig i sine vaner. Ønsker mennesket at skabe forandring ved sig selv, skal vaner ændres i det små, for at optimere muligheden for succes ved forandringen. Det er derfor den mindste forandring, der skal introduceres i systemet for at bevæge sig i den rigtige retning (Hildebrandt & Stubberup, 2010).

Overordnet skal ledelse med hjertet forstås som en bevægelse gennem fire hovedomdrejningspunkter, der flytter sig fra selve organisations- og systemteoriene, den ydre ramme, som lederen bevæger sig i. Herfra bevæges videre til ledelses-trekantens inderside, det vil sige lederens indre landkort og de værktøjer denne tager afsæt i. På baggrund heraf trænes personligheden til at kunne orientere sig og mærke centrale aspekter af sig selv gennem krop, følelser, tanker og relationer. Tid er en central faktor i at præcisere (livs)retningen, hvormed hele formålet med visionen skal munde sig ud i praksis (Hildebrandt & Stubberup, 2010).

Bæredygtig ledelse skal på baggrund af ovenstående, ses i et større perspektiv, hvor den bæredygtige ledelse starter ved den enkelte leder selv, i ledelse med hjertet-trekanten. I en forandringsproces som TTA vil det betyde, at forandringen starter ved den enkelte leders evne til at bevæge sig og orientere sig.

11. Analyse

I henhold til vores induktive tilgang har vi analyseret empirien, efter at vi har gennemarbejdet vores datamateriale og fundet følgende interessante temaer i vores kodningsproces: *relationer i organisationen, organisering på arbejdspladsen* samt *organisation i forandring*. Vi har herefter valgt at analysere datamaterialet ud fra Herzbergs to-faktor-teori (1959) og Hildebrandt og Stubberups teori om bæredygtig ledelse ud fra ledelse med hjertet-trekanten (2010).

Analysen er delt op i tre afsnit.

Det første afsnit 11.1 indeholder analyse af informanternes oplevelser af deres arbejdsmiljø. Herefter kan vi belyse, hvordan de oplever TTA.

Afsnit 11.2 indeholder en analyse af informanternes oplevelser af de forandringer TTA skaber. Resultaterne i både 11.1 og 11.2 analyseres ud fra Herzbergs to-faktor-teori (1959). Begge afsnit afrundes med en delkonklusion.

I afsnit 11.3 analyseres resultaterne fra 11.1 og 11.2 med Hildebrandt og Stubberups (2010) bæredygtige ledelse ud fra ledelse med hjertet-trekanten og afrundes med en delkonklusion.

Vi er bevidste om at Herzberg (1959) og Hildebrandt og Stubberup (2010) i deres teorifremstilling omtaler informanterne som medarbejdere. Vi omtaler kollegaerne til den sygemeldte medarbejder som informanter og kollegaer. Den sygemeldte medarbejder omtales som den sygemeldte. Når den sygemeldte vender tilbage til arbejdet, omtales denne fortsat som den sygemeldte.

Da specialet ikke har til formål at sammenligne de to cases jf. afsnit 4.2 Casestudie, skelner vi ikke mellem hvilken organisation informanterne repræsenterer.

11.1 Informanternes arbejdsmiljø

I det følgende belyses, hvordan informanterne oplever arbejdsmiljøet. Herunder hvordan informanterne oplever interpersonelle relationer i organisationen med lederne afsnit 11.1.1 og derefter i forhold til kollegaerne afsnit 11.1.2. I afsnit 11.1.3 belyses hvordan informanterne oplever at arbejdspladsens organisering kan have betydning for deres arbejdsmiljø. Herved får vi indsigt i deres oplevelse af tillid tryghed i jobudførelsen. Ved brug af to-faktor-teorien, vil vi belyse hvilke faktorer i arbejdssituationen, der for informanterne virker motiverende og vedligeholder jobtilfredshed eller

forebygger jobtilfredshed (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993). Der er en væsentlig skelnen mellem faktorer som udelukkende fører til ingen tilfredshed med jobbet, hvilket kommer til udtryk gennem hygiejnefaktorerne. De motiverer ikke, men kan forebygge utilfredshed og mistrivsel. Motivationsfaktorerne kan føre til, at medarbejderne oplever motivation i jobbet og knytter sig til selve den arbejdsopgave, der udføres (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993).

11.1.1 Interpersonelle relationer i organisationerne med ledere

Alle informanter giver udtryk for deres oplevelse af de professionelle relationer, de indgår i, i dagligdagen og hvordan de bidrager til deres arbejdsmiljø. Informanterne oplever relationerne positive, idet de føler sig set og hørt, dette er både af kollegaer og ledere.

Ole fremhæver sin gode relation med sin leder, og hvordan han oplever at blive anerkendt. Tilsvarende giver Helle også udtryk for at have en god relation til lederen, idet hun oplever at hende og kollegaerne bliver inddraget i beslutninger på arbejdspladsen. Helle har tillid til sin leder, hvilket gør hende tryk. Endelig fortæller Sara, at hendes leder gør rigtig meget for at skabe et godt arbejdsmiljø, og at hun oplever høj grad af inddragelse i dagligdagen:

Jeg har en god leder, der er god til at spørge os og inddrage os. Og tager ansvar for de ting, der er brug for (Ole, Bilag 10, l. 10-11).

Jeg synes og oplever, at alles perspektiv bliver taget med i overvejelserne, og så bliver der taget en fælles beslutning. Men selvfølgelig er der også tillid til, at en leder siger, at nu skærer jeg igennem og siger, at det er sådan her, det er. Og det synes jeg bare er okay og betryggende på en eller anden måde (Helle, Bilag 9, l. 39-43).

Men jeg synes, at vi har en leder, der gør ekstremt meget for, at arbejdsmiljøet er godt (Sara, Bilag 11, l. 35-36).

Jamen, det synes jeg egentlig, at vi har i en høj grad. ... i dagligdagen, synes jeg egentlig, at vi bliver inddraget meget. ... Eller vi ligesom kan være med til at bestemme, hvilken retning vi går i (Sara, Bilag 11, l. 43-46).

Gennem ovenstående tre citater tolker vi, at informanterne oplever at blive anerkendt på deres tilstedeværelse på arbejdspladsen og deres faglighed, når lederen spørger ind til dem og inddrager dem i beslutninger. Ifølge Herzberg (1959) er informantens oplevelse af positiv anerkendelse en motivationsfaktor, der kan føre til jobtilfredshed. Dog fører anerkendelse ofte til en mere kortvarig positiv ændring i medarbejderens jobtilfredshed. Dette grundet at anerkendelse relaterer sig til specifikke konkrete hændelser, som når informanterne anerkendes gennem sparring og når de spørges ind til hvordan de har det (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993).

Generelt er informanternes oplevelse af at blive medinddraget af lederen i dagligdagens opgaveudførelse positiv. Både Jeppe og Peter indikerer, at de begge oplever, at de bliver inddraget i beslutninger på personalemøderne, hvor de sammen med deres kollegaer forholder sig til dagligdagens udfordringer:

Jamen, der har vi næsten 100% medinddragelse i forhold til, hvad vi bliver enige om til personalemøderne (Jeppe, Bilag 8, l. 63-64).

... i forhold til vores dagligdag, der har vi jo nogle personalemøder vi sidder til, og der bestemmer vi meget, hvordan vi skal arbejde, og hvordan tingene skal forløbe ... (Peter, Bilag 7, l. 30-33).

Lines rolle som arbejdsmiljørepræsentant betyder, at hun oplever medinddragelse i et større omfang end sine kollegaer, hvilket hun siger, gør dem usikre. Line oplever generel manglende kommunikation mellem ledere og medarbejdere. Jeppe oplever, at lederen inddrager ham, fordi han altid har mulighed for at kontakte sin leder, hvilket giver ham en oplevelse af at blive set og hørt. Jeppe fortæller også, at han oplever, at den relation og kontakt, han har med sin leder, giver ham tryghed:

Nu arbejder jeg jo tæt sammen med ledelsen, qua jeg er arbejdsmiljørepræsentant ... Så jeg synes jo, at jeg får god information. Men jeg kan jo godt have en oplevelse af, at mine kollegaer ikke har så stor viden omkring det, der sker på ledelsesniveau, som jeg har. Og det gør dem jo også usikre. Fordi der er sådan lidt manglende kommunikation fra ledelsen (Line, Bilag 6, l. 61-65).

Men derimod har jeg så fået en afdelingsleder, som jeg kan ringe til hele tiden, og har en daglig kontakt med, når jeg er på arbejde. Det er sådan noget, der beroliger mig i, hvordan jeg skal håndtere det (Jeppe, Bilag 8, l. 41-44).

Men ud fra de afdelingsledere, jeg har haft, har jeg haft muligheden for at kunne inddrage afdelingsleder i de tanker og følelser, man har haft i forhold til den unge, og det bliver set, og det bliver også taget (Jeppe, Bilag 8, l. 187-189).

Gennem ovenstående udtalelser ser vi, at informanterne oplever anerkendelse fra ledelsen både i dagligdagens jobudførelse, men også i specifikke situationer som på personalemøder. Vi tolker ud fra Herzberg (1959), at dette opleves som positivt for jobtilfredsheden (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993). Informanternes oplevelser af anerkendelse kan ses som en motivationsfaktor eller som en hygiejnefaktor, der vedligeholder jobtilfredsheden, idet Herzberg (1959) siger, at anerkendelse skal tolkes i den kontekst som respondenterne har taget udgangspunkt i (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993). Oplever informanterne anerkendelse gennem interpersonelle relationer, som for eksempel gode relationer med lederen, skal anerkendelsen forstås som en hygiejnefaktor. Vi ser gennem ovenstående, at informanterne oplever en god relation til lederne, da de i dagligdagen oplever at blive inddraget og set af lederne.

Ifølge Herzberg (1959) er en hygiejnefaktor som interpersonelle relationer sjældent årsagen til jobtilfredshed og motiverer ikke medarbejderne, men gode relationer kan i stedet forebygge jobtilfredshed (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993). Når informanterne oplever medinddragelse og gode relationer til lederen, kan det derfor motivere dem, hvilket kan give jobtilfredshed, eller også kan det vedligeholde, at informanterne ikke oplever jobtilfredshed (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993). Vi forstår, at informanternes oplevelse af kommunikationen og relationen med deres leder, har positiv indflydelse på oplevelsen af tillid og tryghed i dagligdagen, hvorfor de bliver lettere at motivere. Vi tolker derfor, at informanternes oplevelse af lederens evne til at medinddrage kan opleves enten motiverende i form af anerkendelse eller vedligeholdende i form af interpersonelle relationer. Vi ser generelt for alle informanter, at de oplever at blive medinddraget i dagligdagen af lederne, hvilket vi tolker positivt. Medinddragende kommunikation og gode relationer til lederne, forebygger mistrivsel, da det skaber ro og tryghed hos informanterne.

11.1.2 Interpersonelle relationer i organisationerne med kollegaer

Fem af informanter giver udtryk for, at de har en god relation til deres kollegaer, hvilket har positiv betydning for deres oplevelse af arbejdsmiljøet. Line fremhæver, at hendes kollegaer drager omsorg for hende, og at de har tillid til hinanden, mens Ole fortæller, at han oplever arbejdsmiljøet godt, og at han har nogle gode kollegaer. Helle udtrykker, at hun er glad for sine kollegaer, hvortil hun bekræfter, at arbejdsmiljøet er godt. Peter har samme oplevelse af arbejdsmiljøet, da han og kollegaerne er gode til at tale sammen. Sara, der er arbejdsmiljørepræsentant, bekræfter også et godt arbejdsmiljø. Hun fortæller:

Jamen sådan helt overordnet, så oplever jeg det som rigtig godt. Det synes jeg at vi har, altså nu er jeg faktisk selv arbejdsmiljørepræsentant (Sara, Bilag 11, l. 32-33).

Men jeg har gode kollegaer. Altså, der er jeg også god til at spørge ind. Og da jeg var syg i 14 dage, der havde jeg også fantastiske kollegaer, der gjorde det samme for mig (Line, Bilag 6, l. 278-280).

Vi er rigtig ærlige overfor hinanden og vi har meget tillid til hinanden (Line, Bilag 6, l. 352).

Det synes jeg egentlig, det er meget fint. Det er et godt sted at være, synes jeg. ... Jeg synes, at jeg har nogle gode kollegaer (Ole, Bilag 11, l. 7-10).

... jeg er glad for mine kollegaer og ledelse og sådan nogle ting. Så et godt arbejdsmiljø, synes jeg (Helle, Bilag 9, l. 10-11).

... jeg oplever det som et godt arbejdsmiljø. Vi er gode til at kunne snakke med hinanden (Peter, Bilag 7, l. 23-24).

Ud fra ovenstående ser vi, at informanterne oplever gode relationer til deres kollegaer i dagligdagen, hvilket kan have positiv indflydelse på arbejdsmiljøet. Interpersonelle relationer er med til at forebygge utilfredshed i jobbet, hvis man kan lide sine kollegaer og oplever samarbejde kollegaerne imellem, hvilket kan medføre en følelse af tilhørsforhold. Vi tolker ud fra ovenstående, at de gode

relationer kollegaerne imellem fungerer som en hygiejnefaktor i dagligdagen for informanterne (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993). Dermed er de interpersonelle relationer en vigtig faktor for ledere at have fokus på i det daglige, såfremt det tilstræbes at forbygge medarbejdernes jobutilfredshed. Vi anvender ovenstående analyse om kollegaernes relationer hinanden imellem, til at forstå det udgangspunkt lederne har ud fra informanternes udtalelser, til at kunne se hvad forandringen i TTA fordrer for lederne. Derfor er vi nysgerrige på hvordan informanterne trives i dagligdagen sammen med deres kollegaer, da disse betragtninger kan danne udgangspunkt for hvordan informanterne skal motiveres i TTA.

11.1.3 Arbejdspladsens organisering

I datamaterialet ser vi, at informanterne udtaler sig om, hvordan de oplever at deres arbejdsplads organiserer sig på forskellig vis, når en medarbejder melder sig syg. Ole siger, at der på hans arbejdsplads er en procedure til håndtering heraf. Selvom Jeppe ikke kender til en procedure ved sygemelding, så udtrykker han, at der er mulighed for, at man som sygemeldt selv kan fortælle, hvad man gerne vil, når man kommer tilbage til arbejdet. Tre af informanterne kommenterer på ledernes rolle ved sygemelding. Helle fortæller at, der ikke er en decideret procedure til at håndtere sygemelding, men hun beskriver, at hun tidligere selv har været sygemeldt, hvor hun oplevede dialog med sin leder. Dette understøtter Saras kommentar, som refererer til, at når en sygemelding indtræffer, så involveres hun løbende af lederen. Endelig fortæller Peter, at han ikke kender til en procedure, andet end at han skal kontakte sin leder ved sygemelding:

... ja, det er der en procedure for. I forhold til, hvornår de skal indkaldes til møder og samtaler, og hvordan man gør det, ja (Ole, Bilag 10, l. 74-75).

Jeg har oplevet, at man som sygemeldt ... får mulighed for selv at kunne sætte præg på, hvor man føler, at man kan give sig selv 100% i forhold til, hvor matchet er (Jeppe, Bilag 8, l. 173-175).

... jeg lavede nogle aftaler med min leder om, hvordan jeg startede op. Og så var det det (Helle, Bilag 9, l. 102-103).

Jamen sådan helt lavpraktisk, så får vi jo information om, at når det er blevet til en længerevarende (sygemelding), så har vores leder kommet og givet os besked om det eller sendt en mail om det ... Men, og så har vi jo så løbende fået opdateringer fra, hvad er det der sker. Altså, bliver der afholdt møder og... (Sara, Bilag 11, l. 79-82).

... så skal jeg have kontakt til min leder. Og så er der jo nogle regler for, hvornår hun må vende tilbage og sådan nogle ting. Mere er jeg faktisk ikke inde i det... (Peter, Bilag 7, l. 75-76).

Line efterspørger, som den eneste af informanterne, en procedure til håndtering af sygemelding:

Altså, jeg ville jo ønske, at vi havde helt klare procedurer for... Altså en drejebog for, hvad er det vi gør. Step 1, step 2. Fuldstændig udførlig. Fordi det ville også give en tryghed for os medarbejdere (Line, Bilag 6, l. 292-294).

Gennem ovenstående udtalelser ser vi, at selvom der er gode interpersonelle relationer mellem informanterne og deres ledere, er der behov for bedre kommunikation når en sygemelding forekommer. Ole har et kendskab til en konkret procedure, fire af informanterne er usikre, men de giver udtryk for, at de ved, hvad der sker under en sygemelding, at der er dialog mellem leder og den sygemeldte, og at de informeres, når det har relevans. Line udtrykker et specifikt behov for tydeligere kommunikation fra lederne, ved hjælp af en konkret procedure til håndtering af sygemelding, med en forventning om, at det vil skabe tryghed for hende og kollegaerne. Ud fra dette tolker vi, at tydeligere kommunikation kan forebygge jobtilfredshed. Ifølge Herzberg (1959) kan uklare kommunikations- og kommandoveje skabe uklarhed, dette også når det omhandler en organisations personalepolitik. Deslige understreges at såfremt personalepolitikker ikke fungerer hensigtsmæssigt, kan det få særdeles negativ indvirkning på medarbejdernes jobtilfredshed (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993). Vi tolker ud fra ovenstående, at informanterne ikke oplever jobtilfredshed, med den måde hvorpå arbejdspladserne organiserer sig ved en forandring som for eksempel kan opleves ved en sygemelding. Dog udtrykker Line et behov for en procedure, da hun mener, at det vil skabe tryghed. Det kan få betydning for jobtilfredsheden. Vi tolker derfor, at en procedure til håndtering af sygemelding, er en hygiejnefaktor, der kan være med til at vedligeholde en tilstand af jobtilfredshed eller forebygge jobtilfredshed (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993).

11.1.4 Delkonklusion

I ovenstående to afsnit ser vi, at informanterne generelt giver udtryk for at opleve et godt arbejdsmiljø på deres arbejdsplads. Betydningen af relationer til både ledere og kollegaer, samt medinddragelse fra lederen i dagligdagen, tillægges som vigtige for oplevelsen af et godt arbejdsmiljø. Vi ser derfor gennemgående, at informanterne oplever, at anerkendelse og interpersonelle relationer bidrager til en positiv oplevelse af arbejdsmiljøet, hvormed der opleves en vis form for jobtilfredshed eller vedligehold af en tilstand, der ikke skaber jobutilfredshed.

Deslige udtrykker informanterne ikke et særligt behov for tydeligere kommunikation, hvilket personalepolitikker eller procedurer kan hjælpe med. Derfor opleves informanterne generelt tilfredse, da de finder ro i relationerne og kommunikationen, når en medarbejder bliver sygemeldt. Herved viser analysen at informanterne kan blive lettere at motivere, hvilket kan få betydning, når en forandring indtræffer, da de har en høj grad af tilfredshedsfølelse ifølge to-faktor-teorien.

Vi er opmærksomme på, at det kan være svært for nogle informanter at udtrykke et behov, de ikke er bevidste om, hvilket vi tilskriver de enkelte informanters erfaringer og ansættelsestid.

11.2 TTA skaber forandring

I det følgende vil vi belyse, hvordan informanterne oplever, at TTA skaber forandring. Herunder hvordan informanterne oplever at deres arbejdsgange ændres i afsnit 11.2.1, hvordan de interpersonelle relationer ændrer informanternes opgaveløsning i afsnit 11.2.2. Herefter hvordan informanterne oplever kommunikationen i TTA i afsnit 11.2.3 og til sidst analyseres, i afsnit 11.2.4, informanternes behov for forudsigelighed i TTA. Analysen afrundes med en delkonklusion. Vi anvender to-faktor-teorien til at synliggøre hvilke faktorer, der kommer til udtryk gennem informanterne udtalelser, og hvordan informanterne oplever at faktorerne har indvirkning på deres jobtilfredshed eller vedligehold af en tilstand der ikke skaber jobutilfredshed.

11.2.1 TTA ændrer arbejdsgangene

I datamaterialet fremgår det, at fem informanter oplever, at der i TTA, forekommer merarbejde eller ændringer i deres arbejdsgange. Line beskriver, hvordan det påvirker indholdet af og tilgangen til

arbejdet og hendes arbejdsbyrde. Derimod ser Peter ændringerne som en del af sit arbejde, men han oplever, at TTA kan give merarbejde og medføre flere personaleskift for borgeren, hvilket øger konfliktniveauet, borger og personale imellem. Helles arbejdsbyrde ændres ligeledes, når en medarbejder er sygemeldt. Både hun og Sara fortæller, at de påtager sig ekstra opgaver for at kompensere for den sygemeldte, når opgaverne ikke dækkes af en vikar. Ole bemærker et øget arbejdstempo, men føler ikke noget arbejdspress, da han oplever, at lederen ikke presser ham til at påtage sig flere opgaver:

Jamen, jeg synes godt, jeg kan løbe hurtigere i et stykke tid i hvert fald. Og så har jeg heldigvis en leder, der sådan er åben overfor, at hvis man ikke, altså, jeg føler ikke noget pres (Ole, Bilag 10, l. 120-122).

... jeg skal arbejde anderledes i forhold til min tilgang til den unge, for at bane vejen for den medarbejder, som kommer tilbage (Line, Bilag 6, l. 338-339).

Ja, altså som jeg sagde før, så kommer jeg lidt på overarbejde. Fordi så er jeg mere opmærksom. ... på den medarbejder, som kommer tilbage. Fordi jeg gerne vil sikre, at den medarbejder kommer godt tilbage (Line, Bilag 6, l. 329-331).

På selve arbejdsdagen kan det godt give noget mere arbejde, i form af at der er de her konflikter, som skal løses. Nogle borgere kan have svært ved, at der er for mange personaleskift, ... (Peter, Bilag 7, l. 142-144).

Så når nogen er sygemeldt så kommer der nødvendigvis ikke en vikar ind. Så tager man lidt ekstra opgaver på sig, eller man får tingene til at fungere (Helle, Bilag 9, l. 140-141).

Jamen, det har jeg egentlig synes har været fint, fordi det har været i en dialog om, hvad der har kunne lade sig gøre ... Og hvornår har du tid? (Sara, Bilag 11, l. 147-150).

Ja, så har man muligvis varetaget noget af det. Ja. Det har vi jo også gjort i de perioder, hvor kollegaerne er fraværende i det omfang, der ikke er blevet dækket af vikarer... (Sara, Bilag 11, l. 100-102).

De fem informanter udtrykker, at TTA påvirker deres arbejdsforhold, hvor de oplever at opgaveløsningen ændres og at merarbejde opstår. Informanterne oplever ikke dette negativt, hvorfor det ikke skaber jobtilfredshed. Ifølge Herzberg (1959) kan dette forklares ved, at informanterne ser merarbejde som ansvar, dermed en motivationsfaktor, der skaber tilfredshed. Merarbejde og ekstraopgaver, vil kun påvirke negativt for informanternes oplevelse af jobtilfredshed, såfremt mængden af ekstraopgaver ændrer informanternes arbejdsforhold væsentligt. Herved vil ansvar opleves som en hygiejnefaktor, grundet det påvirker arbejdsforholdene (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993). I det følgende belyses, hvordan informanternes interpersonelle relationer ændrer deres opgaveløsning i TTA.

11.2.2 Interpersonelle relationer ændrer informanternes opgaveløsning i TTA

Fem af informanterne påtager sig ansvar og merarbejde i TTA, for at passe på den sygemeldte, der vender tilbage til arbejdet. Der er forskelle i forhold til deres forståelse af, hvor meget og hvilket ansvar de tager. Line nævner, at hun er ekstra opmærksom på, hvordan den sygemeldte har samspil med borgeren, når denne kommer tilbage til arbejdet. Hun fortæller, at hvis hun oplever, at der er behov for at italesætte sine observationer, vil hun først dele dem med den sygemeldte og dernæst lederen. Line er dog bevidst om, at det ikke er hendes ansvar at sikre sig, at den sygemeldte kan varetage jobbet, men hun udtaler, at det er hårdt, hvis ikke der er det rette match mellem borger og den sygemeldte. Peter fortæller, at han føler et større ansvar i TTA, idet han gerne vil sikre, at både borger og den sygemeldte ikke er utrygge i relationen med hinanden samt forebygge. Peter vil gerne forebygge utrygge situationer, og tilføjer at det er vigtigt for ham, at den sygemeldte ikke bliver syg igen. Jeppe oplever ligeledes et ansvar i forhold til at sikre, at der er en god dynamik i teamet i TTA, da han ser teamet omkring borgeren som borgerens familie. Ole fortæller som Line, hvordan han føler sig forpligtet på at tage ansvar, han begrundet det med ansvar overfor kerneopgaven. Dette selvom han er bevidst om, at han ikke er forpligtet dertil. Han udtrykker, at det betyder meget for ham, at få den sygemeldte tilbage som kollega, hvorfor han med glæde påtager et større ansvar. Sara udtrykker ligeledes, at hun er opmærksom på at tilbyde sin hjælp til at varetage opgaver for den sygemeldte:

Altså, om der var nogle opgaver, hun kunne hjælpe med, eller som vi måske skulle kompensere for i et stykke tid (Sara, Bilag 11, l. 95-97).

Så når jeg har haft nogle kollegaer, som kommer tilbage, så er jeg sådan meget opmærksom på det der samspil mellem dem og så den unge. Om det er på grund af den unge. Og være meget nysgerrig på, hvad tænker du ... Altså tale om mine observationer. Giv videre, hvad det er, jeg ser og oplever. Først til den medarbejder, men også til ledelsen omkring, at det måske ikke er det rigtige match mere. Fordi det er for hårdt det andet (Line, Bilag 6, l. 303-308).

For i bund og grund, så er det faktisk ikke mit ansvar at blive ved med at spørge (Line, Bilag 6, l. 424-425).

Men det er vigtigt for mig, at min kollega ikke går hen og bliver syg igen ... det er også vigtigt at tage hånd om de borgere, som vi har. I forhold til, at de ikke får nogle konflikter eller bliver utrygge, hvis man kan komme udenom det og forebygge det (Peter, Bilag 7, l. 158-161).

Ja, det vil jeg gøre (Peter, Bilag 7, L. 162-163).

Altså jeg vil sige, det er meget naturligt, at ansvaret er hos os til at få den gode dynamik, vi har. Fordi jeg ser vores teams som værende en familie for den unge. Vi varetager jo den primære omsorgspleje (Jeppe, Bilag 8, l. 128-130).

Problemet er bare, at mange af vores borgere, hvis der kommer nogen, de ikke kender, så er de ikke super vilde med at lukke op. Så der er sådan, der ryger jo nok lidt forpligtelse videre, og det er man jo ikke forpligtet til at påtage sig ansvaret ved, men altså (Ole, Bilag 10, l. 104- 106).

Det er helt klart for min kollegas skyld. Og det er også for borgerens skyld ... det betyder rigtig meget for mig, at mine kollegaer kommer tilbage (Ole, Bilag 10, l. 114-117).

Ud fra ovenstående citater ser vi, at fem informanter påtager sig et ansvar i TTA, ved at tage ekstraopgaver. Nogle informanter beretter, at det både er for kerneopgaven men også for at drage omsorg for den sygemeldte. Vi forstår, at informanterne kan lide deres kollegaer, og at de passer på den sygemeldte. Dette muligvis for at sikre, at den sygemeldte stadig føler et tilhørsforhold til teamet. Det ansvar, informanterne tager, tolker vi som, at de oplever, at det ikke påvirker deres oplevelse af jobtilfredshed. Dette ud fra Herzbergs (1959) forståelse af de interpersonelle relationer som en hygiejnefaktor. Det kan skyldes, at informanterne motiveres af det ansvar, de påtager sig (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993).

Ovenstående viser, at forandringen med TTA skaber merarbejde for informanterne, idet de påtager sig et ansvar overfor den sygemeldte og for at løse kerneopgaven. I datamaterialet ser vi flere steder, at informanterne drager omsorg for hinanden i TTA. Helle fortæller, at hun også vil gøre, hvad hun kan, for at få den sygemeldte tilbage i arbejde. Hun bekymrer sig for, om den sygemeldte kommer tilbage, og om sygdommens karakter er alvorlig. Hun udtrykker, at det er svært for hende, ikke at vide hvordan den sygemeldte har det. Peter udtrykker, at det er vigtigt for ham at passe på sine kollegaer, så de ikke bliver syge igen. Endelig fortæller Line, at i sit team er de gode til at passe på og spørge ind til hinanden, hvis de har været syge, og at hun kæres om relationen til kollegaerne. Deslige at hun kommer på overarbejde, da hun vil beskytte den sygemeldte:

Altså jeg er jo sådan meget kollegial, så jeg drager meget omsorg for mine kollegaer ... Og hvis de har været syge, så er jeg også i kontakt med dem sådan privat. ... Fordi jeg er jo også lidt på overarbejde i forhold til, at jeg gerne vil skåne mine kollegaer (Line, Bilag 6, l. 266-274).

Jamen jeg skal jo være åben for at hjælpe med til at tingene fungerer og at min kollega kommer godt tilbage. Og det vil jeg da til en hver tid være åben overfor og være imødekommende omkring (Helle, Bilag 9, l. 305-307).

Det er vigtigt, at man tager hånd om ens kollegaer, og at de i hvert fald ikke bliver syge igen (Peter, Bilag 7, l. 149-151).

Ovenstående udtalelser vidner om, at informanterne føler en tæt relation til deres kollegaer, og at de i TTA søger at drage omsorg, for at få vedkommende godt tilbage til arbejdet. Dette på trods af at vi ser, at informanterne påtager sig et større ansvar i TTA. Vi ser, at informanternes udtalelser omkring de interpersonelle relationer, har betydning for hvordan og hvorfor de tager ansvar i TTA. Vi forstår dette som, at informanterne føler et positivt tilhørsforhold, som de søger at opretholde, med at drage omsorg for den sygemeldte. De interpersonelle relationer påvirker som en hygiejnefaktor informanternes jobtilfredshed positivt (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993). Informanternes udtalelser vidner om, at den gode relation de har til hinanden, oplevelsen af at høre til, samt deres måde at samarbejde på i TTA bevirker, at der opnås en tilfredshedsfølelse i forbindelse med arbejdet, der udføres. I det følgende vil vi belyse, hvordan informanterne oplever at kommunikationen påvirker oplevelsen af jobtilfredshed i TTA

11.2.3 Kommunikation i TTA

I afsnit 11.1 har vi analyseret os frem til, at informanterne oplever et trygt arbejdsmiljø, blandt andet gennem interpersonelle relationer med ledere og kollegaer, samt arbejdspladsens organisering, hvor informanterne oplever medinddragende ledelse. I forbindelse med forandringen i TTA ser vi, at fire informanter udtrykker forskellige og for nogle, ændrede behov for kommunikation. Deres behov spænder fra flere oplysninger om den sygemeldte til konkrete detaljer om sygemeldingens længde, der kan have betydning for informanternes arbejdsmiljø. For eksempel udtrykker Helle, at hun har brug for at vide mere om, hvordan den sygemeldte har det, og hvornår denne kan forventes tilbage, og at det skaber usikkerhed, når hun ikke ved noget. For Ole har det betydning at vide, hvor længe det forventes af ham at løbe hurtigere. Peter foreslår, at lederne ser på det enkelte projekt og involverer kontaktpersonen, når den sygemeldte vender tilbage til arbejdet, således han som kollega får bedst mulighed for at hjælpe forebyggende. Sara fortæller, at i TTA har hun brug for sparring med lederen samt tid til at løse den konkrete opgave, hun skal varetage for den sygemeldte. Helle har erfaring som sygemeldt i TTA, hvor hun beretter, at hun selv må fortælle sine kollegaer om, hvordan hun har det, hvis de spørger. Hun har dog oplevet, at der er ikke nogen, der har spurgt ind til hende. Hertil udtrykker Ole, at han gerne vil inddrages i planlægning af den praktiske hjælp til den sygemeldte i

TTA, da han oplever, at det kan være svært at spørge ind til den sygemeldte af forskellige årsager. Ole fortæller:

Jeg synes, at medinddragelsesdelen er vigtig, fordi at, hvis jeg skal løbe lidt hurtigt i en periode, så synes jeg egentlig at det meget rart at have en ide om hvorfor jeg løber hurtigere (Ole, Bilag 10, l. 135-137).

... i forhold til, hvor meget man skal tage over på, og hvad man kan hjælpe med helt praktisk. Det synes jeg da, der er det meget rart, at blive inddraget (Ole, Bilag 10, l. 161-163).

... det, der har været sværest for mig. Det der med ikke at vide, hvad er det egentlig, der foregår. ... Hvor alvorligt er det? Kommer de tilbage? ... Og den usikkerhed, den går man på arbejde med hver dag (Helle, Bilag 9, l. 283-286).

Der kunne man involvere kontaktpersonen i det enkelte projekt. At snakke med dem om, f.eks. allerede forebyggende, hvad vil der skulle ske, hvis man har en sygemelding, og hvordan skal man implementere det. (Peter, Bilag 7, l. 225-227).

Nej, ikke så meget udover tid og så sparring med mine ledere selvfølgelig, i forhold til den givende opgave (Sara, Bilag 11, l. 154-155).

Og så kunne jeg jo selv fortælle noget, hvis der var nogen, der spurgte. Og det var der ikke nogen, der gjorde (Helle, Bilag 9, l. 103-104).

Tre informanter fortæller, lige som Helle i ovenstående citat, at de har og får mulighed for at bidrage med deres viden i TTA på forskellig vis, når de adspørges herom. Ole oplever det uklart, i hvilken grad han har mulighed for at bidrage til TTA, alt efter hvordan han har oplevet den sygemeldtes åbenhed om sin situation. Han beskriver, at han bliver usikker på, hvem der beslutter, hvad han som kollega skal inddrages i, i TTA. Ole oplever, at det er den sygemeldte, der beslutter, hvad han skal inddrages i. Sara oplever, at hun får mulighed for at bidrage i et samarbejde med sin leder, om hvilke

opgaver hun skal varetage i TTA. Jeppe ytrer, at han ikke er i tvivl om, at han har mulighed for at bidrage med viden, da han adspurgte om sin mulighed, siger:

Ja, i den grad (Jeppe, Bilag 8, l. 209).

Det har været lidt forskelligt. Der er nogen, der har været sådan rimelig lukket omkring, hvad de har fejlet. Og det er lidt svært for mig at sige, om det er ledelsen, eller det er den enkelte medarbejder der er lukket om det. Jeg har lidt på fornemmelsen af, at det er en enkelt medarbejder, der ikke har ønsket at der bliver sagt så meget videre (Ole, Bilag 10, l. 145-148).

Ja, det synes jeg i den grad. ... Og en fin sparring om, hvad er min opgave. Hvad er ikke min opgave, så længe at vi ikke ved, om hun kommer tilbage eller hvornår (Sara, Bilag 11, l. 136-142).

Gennem ovenstående udtrykker informanterne, på forskellig vis, et behov for mere kommunikation med lederne i TTA. Fire informanter udtrykker også mulighed for at bidrage med deres synspunkter til hvad der aftales i TTA, lederne og den sygemeldte imellem. Informanterne udtrykker ikke jobtilfredshed i TTA. Dette kan skyldes, at de har en generel oplevelse af tryghed ved lederne som nævnt i afsnit 11.1.1, også selvom de oplever, at TTA kræver mere indsigt. Dette kan ifølge Herzberg (1959) skyldes, at informanterne har tiltro til lederen og dennes lederkompetencer. Lederens evne til at få arbejdet til at fungere uden problemer, og lederens evne til at uddelegere ansvar, har betydning for hvor vidt informanterne oplever jobtilfredshed, da det er en hygiejnefaktor, der kan forebygge jobtilfredshed (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993).

Informanternes udtalelser vidner om, at de har en forventning til dem selv om at de skal påtage sig mere ansvar i TTA. Vi tolker, at informanterne ikke virker utilfredse med dette, hvilket vi formoder skyldes den tryghed, de oplever i deres daglige arbejdsmiljø. Ifølge Herzberg (1959) kan det skabe motivation at få tildelt mere ansvar, for eksempel ved at få overdraget ansvar for andres arbejde uden at det er noget informanterne skal stå til regnskab for (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993). Vi tolker ud fra informanternes udtalelser, at deres ansvarstagen i TTA for den fælles opgaveløsning skaber motivation ifølge Herzberg (1959). Deslige at medinddragelsen fra lederne øges, hvis

informanternes ansvarstagen fortsat skal skabe motivation og jobtilfredshed i TTA. Nedenstående vil vi belyse hvordan informanterne oplever at kommunikationen i TTA, påvirker deres behov for forudsigelighed.

11.2.4 Informanternes behov for forudsigelighed

Informanterne udtrykker at have behov for forudsigelighed som kollega i TTA, hvor de adspurgte, fortæller, hvad de mener, at organisationerne kan forbedre. Informanterne ønsker primært mere medinddragelse fra lederne på forskellig vis. De fleste informanter fokuserer på deres forventninger til lederne i kraft af nye arbejdsforhold. Empirien viser at Helle og Ole, til forskel for de øvrige informanter udtrykker forståelse for, at kommunikationen i TTA mellem den sygemeldte og lederen, kan være privat. Sara oplever, at hun som kollega kompenserer for den sygemeldte, hvorfor hun har brug for et tidsperspektiv, da det skaber forudsigelighed. Helle har brug for at vide, hvordan den sygemeldte har det, og om denne kommer tilbage til arbejdet. Hertil efterspørger Helle en konkret plan for den sygemeldtes tilbagevendingsproces, således hun ved, hvad der forventes af hende som kollega, hvad hun skal være opmærksom på og tage hensyn til. Helle henfører til, at det handler om hendes egen usikkerhed for fremtiden. Ole vil have en procedure til TTA, således han som kollega kan blive inddraget. Ole giver udtryk for, at TTA er en sag mellem den sygemeldte og lederen, men at TTA påvirker samarbejdet, hvorfor han som kollega bør inddrages noget mere. Ole tilføjer, at man ikke lave en procedure, vil det som minimum være godt at snakke om TTA på arbejdspladsen. Sara bekræfter, at åben dialog er godt, men hun giver udtryk for, at det skal være med respekt for den sygemeldtes grænser:

... åben dialog er jo altid godt. Men jeg tænker, det er meget individuelt, hvad man lige har brug for. Altså, hvor meget man har brug for at være åben over på sine kolleger, om hvordan og hvorledes det hele hænger sammen (Sara, Bilag 11, l. 239-242).

Fordi jeg tænker, at der er den der fortrolighed mellem den sygemeldte og ledelsen omkring, hvad det er, der foregår. ... Og den usikkerhed, den går man på arbejde med hver dag. Så når der er mere information, og når der så er optræk til tilbagevendende, så er der i hvert fald en plan for, hvordan jeg skal agere i det. ... Hvad skal jeg være opmærksom på? Hvad skal jeg tage hensyn til (Helle, Bilag 9, l. 278-289).

Man kunne måske godt lave nogle helt overordnede retningslinjer, som inddrager personalet en lille smule mere. det er en sag mellem det sygemeldte og ledelsen. Jeg tænker ikke det er super meget kollegaerne er tænkt ind i det. Så det synes jeg kunne give noget vigtigt ... Både for en sygemeldtes skyld, men også for dem, der er tilbage. Det kommer jo klart til at påvirke samarbejdet (Ole, Bilag 10, l. 237-244).

I forhold til kollegadelen, der tror jeg, at det kunne godt være en eller anden procedure, eller ... At snakke om det (Ole, Bilag 10, l. 250-251).

Altså, fordi jeg tænker, at når man går rundt i det, og måske har kompenseret for sin kollega i en periode, så er det også vigtigt at have en eller anden form for informationsflow, for at skabe udsigt til, hvor længe det her skal stå på, ... (Sara, Bilag 11, l. 246-248).

Peter og Line kommer med forslag til hvad en procedure kan indeholde. Peter nævner, det er relevant at inddrage kontaktpersonen i de enkelte teams, da opgaveløsningen kalder på noget forskelligt. Line nævner, at hun ønsker mere lederansvar overfor den sygemeldte i TTA, ved at lederen rådfører sig med den sygemeldtes kollegaer. Hun begrundes, at det giver hende mere ro og letter hendes arbejdsbyrde, hvilket hun fortæller således:

Men jeg synes at ledelsen skal tage mere ansvar for at sikre sig at den tilbagevendende er klar og samtidig spørge ind til os andre med: Hvordan har I det med at X kommer tilbage, og hvad er det jeres oplevelse der (Line, Bilag 6, l. 426-428).

Jamen fordi det ville nok give mig noget mere ro. Det der pres når man kommer tilbage, hvor man så ved at man ikke kan tage skånehensyn. Det ville jo lette mit arbejde og jeg tror også, at det ville gøre det nemmere for den sygemeldte at komme tilbage (Line, Bilag 15, l. 441-443).

... Der kunne man involvere kontaktpersonen i det enkelte projekt (Peter, Bilag 7, l. 225).

Ovenstående citater viser, at Sara, Helle og Line søger mere inddragelse i TTA, idet de oplever at deres arbejdsforhold ændres og for nogle belastes. Herzberg (1959) anser arbejdsforhold som en hygiejnefaktor, hvorfor vi tolker, at den kommunikation informanterne efterspørger, har betydning for, om de oplever ændringen i deres arbejdsforhold som negativt for jobtilfredsheden. Helle og Ole efterspørger en procedure til TTA, hvori de søger mere medinddragelse. Vi tolker, at de søger tydeligere kommunikation fra lederne, dermed forudsigelighed. Som tidligere nævnt, kan uklare kommunikations- og kommandoveje skabe uklarhed og usikkerhed, hvilket kan få negativ betydning for medarbejdernes jobtilfredshed (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993). En procedure til TTA kan sikre, at kollegaerne inddrages, hvilket kan skabe ro og forudsigelighed og samtidig øge jobtilfredsheden og forebygge mistrivsel på arbejdspladsen.

Peter ønsker, at lederen inddrager ham som kontaktperson med en opmærksomhed på, at der kan være forskellige behov for inddragelse i forhold til kerneopgaven. Vi tolker, at Peter efterspørger en form for ensartethed i kommunikationen gennem en procedure. Line efterspørger som Peter mere inddragelse, og at lederen sikrer, at den sygemeldte er klar til at varetage sit job, når denne vender tilbage. Line ytrer, at det er svært at tage skånehensyn til den sygemeldte i TTA, og at det presser hende og formegentlig også den sygemeldte. Ændringer i informanternes arbejdsforhold får negativ indflydelse på deres jobtilfredshed (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993). Det er tydeligt at informanternes behov for kommunikation og struktur ændres i TTA, hvor flere informanter efterspørger en procedure til håndtering heraf samt efterspørger, at lederne inddrager dem mere i processen.

11.2.5 Delkonklusion

Ovenstående ser vi, at informanternes arbejdsforhold ændres i TTA, men at de ikke giver udtryk for, at det opleves negativt. Dette begrundes, ifølge Herzberg (1959), ved at informanterne oplever merarbejde som et tildelt ansvar, hvilket vi konkluderer skaber motivation og tilfredshed i jobudførelsen. Derudover føler informanterne en tæt relation til deres kollegaer, hvorfor de i TTA drager omsorg for den sygemeldte, selvom det medfører merarbejde. Analysen viser, at de interpersonelle relationer påvirker informanternes jobtilfredshed positivt. Derudover kommer

tilfredshedsfølelsen også i kraft af den gode relation, de har til hinanden, og måden hvorpå de samarbejder i TTA.

Når TTA indtræder, udtrykker informanterne et behov for mere forudsigelighed gennem kommunikation med lederne på forskellig vis. Informanterne udtrykker ikke en særlig jobtilfredshed i TTA, hvilket kan skyldes deres generelle oplevelse af tryghed og tillid til lederne. Ledernes medinddragelse af informanterne skal øges i TTA, hvis de skal motiveres og opleve jobtilfredshed ved det tildelte eller påtaget ansvar for jobudførelsen. Ovenstående analyse viser derfor, at informanternes behov for forudsigelighed, gennem kommunikation, skærpes i TTA.

11.3 Bæredygtig ledelse i TTA

I følgende afsnit søger vi at belyse, hvordan lederne kan inddrage kollegaerne til den sygemeldte i TTA, ud fra den viden vi har opnået gennem afsnit 11.1 *Informanternes arbejdsmiljø* og 11.2 *TTA skaber forandring*. Resultaterne fra de to afsnit analyseres med Hildebrandt og Stubberups (2010) forståelse af bæredygtig ledelse, hvor ledelse med hjertet-trekanten anvendes som en model. Modellen tager afsæt i lederen som fagperson, hvor personligheden og personen er bindeleddet, hvorigennem faglighed formidles og manifesteres i praksis (Hildebrandt & Stubberup, 2010).

Følgende analyse om bæredygtig ledelse, ud fra ledelse med hjertet-trekanten, deles op i to afsnit.

I første afsnit belyses hvordan ledernes personlighed, omhandlende integritet, resonans og medansvar for helheden, viser sig ud fra informanternes udtalelser i afsnit 11.1 og 11.2.

I andet afsnit belyses, hvordan lederne kan anvende forandringsværktøjerne forpligtigelse, synergi og personligt arbejds punkt til at skabe bæredygtig ledelse i TTA. Dette holdes op mod ledernes personlige egenskaber, vi ser, der træder frem i datamaterialet.

Analysen afsluttes med en samlet delkonklusion, hvilket har til hensigt at vise, hvordan ledelse med hjertet-trekanten kan sikre, at lederne arbejder bæredygtigt, og dermed skabe grundlag for at arbejde mod en bæredygtig tilbagevendingsproces.

11.3.1 Ledernes indre forankring

Gennem afsnit 11.1 og 11.2 ser vi, at informanterne generelt udtrykker at opleve et arbejdsmiljø præget af anerkendelse og gode interpersonelle relationer mellem ledere og kollegaer. Dette skaber en tilstand af jobtilfredshed eller vedligehold af en tilstand, der ikke skaber jobtilfredshed.

Informanterne giver udtryk for, at en situation som en sygemelding, ikke påvirker jobtilfredsheden negativt, hvilket vi tolker, kommer fra den kommunikation og den måde hvorpå relationerne kommer til udtryk i organisationerne, som vi ser i afsnit 11.1. Dette selvom informanternes arbejdsforhold ændres under en sygemelding.

Når TTA indtræder, og den sygemeldte vender tilbage til arbejdet, ændres informanternes arbejdsforhold yderligere, hvor informanterne både tildeles og påtager sig et større ansvar i jobudførelsen. Dette både af hensyn til kerneopgaven, men også for at yde omsorg for den sygemeldte. Vi ser i afsnit 11.2, hvordan informanternes behov for medinddragelse skærpes i TTA, når ansvaret for opgaveløsningen øges. Dette uanset om informanterne tildeles ansvar fra lederen eller påtager sig ansvaret selv.

Følgende vil vi analysere ledernes egenskaber i TTA, som informanterne udtrykker dem, ud fra trekantens indre fokus. Dette for at lederne kan udøve bæredygtig ledelse, med hensigt om at skabe en bæredygtig tilbagevendingsproces.

Ledelse med hjertet-trekanten rummer de tre hjørner integritet, resonans og medansvar for helheden (Figur 1). Når lederen udviser integritet, vises en selvansvarlighed og selvtillid, der forstås som dennes personlige centrum. Integritet er båret af en række værdier og en praksis, der tager afsæt i disse værdier (Hildebrandt & Stubberup, 2010). Hildebrandt og Stubberup (2010) forstår dette som lederens troværdighed, hvor dennes kerneværdier vil afspejle sig i praksis. Herved forstår vi, at lederens værdier vil vise sig i måden hvorpå arbejdspladsen er organiseret.

Når lederens kerneværdier afspejler sig i praksis, giver det lederen en følelse af selvtillid, som igen vil spejle sig i kontakten til andre mennesker, ved at forøge tillid og troværdighed i de interpersonelle relationer (Hildebrandt & Stubberup, 2010). Vi forstår dette, som at informanterne vil opleve tillid til lederne i den daglige praksis, hvilket bekræftes i afsnit 11.1. Ydermere ser vi, at informanternes tillid til lederne ikke brydes i TTA, hvorfor vi tolker, at lederne besidder integritet, der smitter positivt af på informanterne. Dette forstås af Hildebrandt og Stubberup (2010), som at lederne har hjertet på rette sted (Hildebrandt & Stubberup, 2010).

Når lederen har resonans, har denne hjerte for andre. Herved formår lederen at sanse og handle efter den feedback og information, lederen får fra omgivelserne, gennem kommunikation i de interpersonelle relationer til andre mennesker (Hildebrandt & Stubberup, 2010). Resonans skal også forstås som, at lederen har empati og evne til at afstemme sig følelsesmæssigt i forhold til andre,

hvorigennem man får indflydelse på hinanden. Ifølge Hildebrandt og Stubberup (2010) svarer det til, at informanterne vil opleve ledernes resonans, som det at blive set og anerkendt i relationen (Hildebrandt & Stubberup, 2010).

Gennem afsnit 11.1 ser vi, at informanterne oplever anerkendelse fra lederne i det daglige, hvorfor lederne har resonans. Resonans betyder, at når relationer indgås, igangsætter det gensidige påvirkninger, der forstærker aktiviteten i relationen (Hildebrandt & Stubberup, 2010). Når informanterne efterspørger en plan i TTA, er det et udtryk for, at de søger tydeligere kommunikation til hvordan de skal forholde sig i situationen. Vi tolker derfor, at lederne er udfordret på resonans i TTA, da de ikke viser, at de har indsigt i, hvad TTA betyder for kollegaerne til den sygemeldte. Dette kan ifølge Hildebrandt og Stubberup (2010) forklares med, at lederne ikke har sanset og handlet efter den feedback, de modtager fra informanterne (Hildebrandt & Stubberup, 2010). Datamaterialet viser dog ikke hvorvidt informanterne har responderet tydeligt til lederne om deres situation. Når informanterne i afsnit 11.2 viser, at de påtager sig ansvar i TTA, i forhold til opgaveløsningen og i forhold til at drage omsorg for den sygemeldte tolker vi, at informanterne i høj grad besidder resonans, dermed har de hjerte for andre. Vi får en opmærksomhed på om informanterne muligvis kommer til at undertrykke egne behov. Vi formoder, at informanterne ikke har fået givet udtryk for, hvad de har brug for i TTA, idet de har glemt deres egenomsorg til fordel for at løse kerneopgaven eller drage omsorg for den sygemeldte. Det vidner om, at værdierne i organisationen ikke er tydeliggjort og efterlevet i dagligdagen for både informanter og ledere.

Medansvar for helheden er det tredje hjørne i ledelse med hjertet-trekanten, der handler om, at lederen skal forstå den overordnede struktur som denne indgår i, og samtidig forstå sin egen rolle som betydningsfuld for arbejdspladsen. Lederen har samhørighed i de organisatoriske og helhedsorienterede processer i organisationen, når denne erkender sit medansvar. Hildebrandt og Stubberup (2010) forstår dette som at have hjerte for en sag, hvilket fordrer, at lederen har en forståelse af, at denne indgår i en gruppe og bidrager til en helhed, der er større end den enkelte selv (Hildebrandt & Stubberup, 2010).

Når informanterne, i afsnit 11.2, udtrykker, at de har brug for mere medinddragelse fra lederne i TTA, så mangler lederne at forholde sig til at processen i TTA, rækker ud over samarbejdet mellem den sygemeldte og lederen selv. Vi ser deslige i afsnit 11.2.4, at to informanter udtrykker en forståelse for, at kommunikationen i TTA mellem den sygemeldte og lederen, kan være privat, hvilket er i tråd med ledernes manglende forståelse af, at processen rækker ud over dem selv. Det er dermed vigtigt, at

lederne forstår sit medansvar i TTA, idet lederne indgår i en gruppe, der også involverer kollegaerne til den sygemeldte (Hildebrandt & Stubberup, 2010).

Ifølge Hildebrandt og Stubberup (2010) kræver medansvar, at lederen har indsigt i, at den overordnede struktur fordrer synergi og fordybelse (Hildebrandt & Stubberup, 2010), hvorfor lederne må fordybe sig i, hvad kollegaerne til den sygemeldte har brug for i TTA. Lederne mangler til dels at tage medansvar for helheden i TTA og forstå deres rolle heri. Når lederne ikke forstår deres medansvar i TTA, kan det ifølge Hildebrandt og Stubberup (2010) være et udtryk for, at lederne mangler hjerte for sagen (Hildebrandt & Stubberup, 2010).

11.3.2 Ledernes forandringsværktøjer

I ledelse med hjertet-trekanten indgår tre forandringsværktøjer, der skal forstås som mødepunkter mellem lederens indre forankring og de ydre handlende processer. Disse mødepunkter visualiseres som en trekant, der vender nedad (Figur 1) (Hildebrandt & Stubberup, 2010). Vi ser forandringsværktøjerne, som en bevægelse lederne aktivt skal forholde sig til, mellem egne indre følelser og de handlinger organisationerne kalder på. Forandringsværktøjerne er forpligtigelse, synergi og personligt arbejds punkt. Vi bruger forandringsværktøjerne til at belyse, hvordan lederne kan imødekomme de forandringer, som informanterne kalder på i TTA.

Forpligtigelse ligger mellem integritet og medansvar i trekanten, der handler om at tage ansvar, for den man er ud fra sine egne indre kerneværdier. Samtidig handler forpligtelse om at tage ansvar og engagement i den organisatoriske kontekst, hvori man indgår. Forpligtelse bliver derfor den måde, hvorpå lederen forbinder sine egne personlige mål med de organisatoriske og kollektive processer, der rækker ud over lederen selv (Hildebrandt & Stubberup, 2010). Hildebrandt og Stubberup (2010) skelner mellem formelle og uformelle forpligtigelser, hvor de formelle forpligtigelser for eksempel rummer de procedurer eller forventninger hertil, som informanterne i større eller mindre grad giver udtryk for et kendskab til, som for eksempel håndtering af sygemelding, i afsnit 11.1.2.

I afsnit 11.2.4 efterspørger informanterne forudsigelighed gennem en procedure til håndtering af TTA, hvorfor lederne skal forpligte sig ved at forbinde egne kerneværdier til den kontekst de indgår i. Lederne kan være udfordret på at forpligte sig, i kraft af at de ikke har fået øje på det medansvar, de har i TTA. Lederne bør derfor forene egne personlige mål med de organisatoriske processer, som informanterne oplever som faktorer, der påvirker deres jobtilfredshed i TTA. Lederne kan skabe

potentiale for bæredygtig ledelse, hvis de forpligter sig med deres integritet og medansvar for helheden (Hildebrandt & Stubberup, 2010).

Synergi befinder sig mellem resonans og medansvar for helheden (Figur 1) og henfører til lederes ressourcer og evner til at samarbejde om fælles mål, med hensyntagen til faglige og personlige forskelligheder. Synergi kræver lederens åbenhed overfor forskelligheder i den kontekst hvori denne indgår med øje for at skabe samarbejde, hvor forskelligheder opleves som ressourcer (Hildebrandt & Stubberup, 2010). I afsnit 11.2.3 udtrykker fire informanter mulighed for at bidrage med deres synspunkter til kommunikationen med lederne i TTA, hvormed lederne formår at skabe synergi, ved at være åben overfor kollegaernes forskelligheder og ressourcer til løsning af kerneopgaven. I hvilket omfang, kan vi dog ikke se. Yderligere motiveres informanterne af at anvende den viden, de har til rådighed, når de får ansvar, i kraft af at lederne inddrager dem i opgaveløsningen (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993). Derved kan lederne skabe potentiale for bæredygtig ledelse, når de er åbne og nysgerrige overfor informanternes synspunkter (Hildebrandt & Stubberup, 2010).

Det sidste forandringsværktøj er det personlige arbejds punkt mellem resonans og integritet. Hildebrandt og Stubberup (2010) betegner det personlige arbejds punkt som 'den mindst mulige forandring', hvor det handler om at optimere sig selv, ved at fordybe sig i sine vaner. Succesfuld forandring fordrer, at vaner først ændres i det små ved den enkelte leder selv (Hildebrandt & Stubberup, 2010). Det kræver tid at vænne sig til forandring, da det kan give en fornemmelse af, at man ikke kan overskue eller kontrollere situationen. For lederne kræver det, at de finder ud af, hvad der er den mindste forandring, som kan introduceres til arbejdspladserne, for at tage et skridt i den rigtige retning (Hildebrandt & Stubberup, 2010). Lederne må derfor være nysgerrige, på det informanterne udtrykker behov for og herefter ændre sine vaner og forandre i det små. Når informanterne i afsnit 11.2.4 efterspørger mere forudsigelighed i TTA, bør lederne fokusere på at gøre mere af det, der allerede fungerer i hverdagen. Lederne kan derved opnå potentiale for bæredygtig ledelse, når forudsigeligheden styrkes i kommunikationen i TTA, på en måde, der ikke påvirker jobtilfredsheden negativt.

11.3.3 Delkonklusion

I analysen af ledernes indre forankring ser vi, at lederne besidder integritet, men er udfordret på resonans og medansvar for helheden i TTA. Dermed har lederne hjertet på rette sted, men ifølge Hildebrandt og Stubberup (2010) mangler lederne delvist både at have hjerte for andre og hjerte for en sag i TTA. Dette kan få betydning for, hvordan lederne igangsætter forandring med bæredygtig ledelse ud fra ledelse med hjertet-trekantens tre hjørner. Det viser sig, at lederne bliver udfordret på at forpligte sig i TTA, til at skabe mindst mulig forandring, ved at styrke kommunikationen med forudsigelighed, selvom lederne viser, at de skaber synergi med åbenhed overfor informanternes forskelligheder.

Ved brug af ledelse med hjertet-trekanten får vi svar på hvilke egenskaber den bæredygtige ledelse fordrer, at lederne besidder. Derudover hvordan lederne må forholde sig til og anvende forandringsværktøjerne i ledelse med hjertet-trekanten, for at en bæredygtig forandring skabes.

12. Diskussion

Nedenstående diskuteres de valg vi har truffet i udarbejdelsen af dette speciale, samt hvordan disse har haft indflydelse på selve processen og specialets resultater. Diskussionen er delt op i tre afsnit. Første afsnit indeholder diskussion af metodologi, de metodologiske valg og selve metoden. I det andet afsnit diskuteres den valgte teori og i tredje afsnit, de resultater specialet har afstedkommet.

12.1 Metodologi, metodologisk tilgang og metode

Forskningskonteksten er tilgået med en socialkonstruktivistisk tilgang, med formål om at undersøge den viden, vi oplever, der konstrueres i den sociale dimension på informanternes arbejdsplads. Havde vi valgt en anden videnskabsteoretisk tilgang, skulle specialet have haft et andet formål, for eksempel at undersøge TTA som et fænomen. Dette ud fra informanternes livsverden gennem en fænomenologisk tilgang, eller med en hermeneutisk tilgang hvor vi ud fra vores forforståelse fortolker informanternes handlinger og dermed deres livsverden.

Vi anskuer, at informanterne konstruerer deres bevidsthed i den gensidige interaktion på arbejdspladsen. Som Berger og Luckmann (1966) forstår vi, at informanternes opfattelse af virkeligheden stammer fra deres liv i en social verden, hvilket spiller en central rolle i deres definition af virkeligheden. Derfor ser vi, at den socialkonstruktivistiske tilgang er den rette for dette speciale.

Specialet er tilgået med en induktiv tilgang, da vi har ønsket at lade datamaterialet styre valg af teori. Herved har vi haft en åben tilgang til processen. En deduktiv tilgang ville have medført, at teorien blev styrende for udformningen og resultatet, idet teorivalget ville have defineret interviewguiden. Som følge deraf ville vi formegentlig have fået en bredere indsigt i, hvordan Herzbergs 14 faktorer (1959) ville komme til udtryk og få betydning for, hvordan informanterne oplever motivation og jobtilfredshed på arbejdspladsen. Deduktiv forskning har ofte til formål at be- eller afkræfte opstillede hypoteser eller at revidere teoriens gyldighed (Brinkmann & Tanggaard, 2020), hvorfor vi med en deduktiv tilgang, ikke ville kunne besvare vores problemformulering.

Som strategi til indsamling af empiri endte vi med et multipelt casestudie, hvilket var en tilfældighed. Som nævnt i afsnit 5.2, opstod et behov for at indgå samarbejde med endnu en organisation. Dette i forlængelse af at vi har oplevet manglende kommunikation med Oasen, på trods af et ellers positivt fysisk møde med en interesseret leder. Vi har herefter oplevet, at områdelederen har udvist manglende forståelse for specialets formål og vores ønske om adgang til informanter. Vi kunne med fordel have startet med at tilsende skriftlig information om specialet til Oasen, som beskrevet i afsnit 5.2. Det kunne have medført, at dataindsamlingen ikke blev forhalet i samme grad, da det krævede et ekstra fysisk møde med områdelederen og en afdelingsleder. Herefter opstod en masse skriftlig korrespondance, da Oasen havde svært ved at imødekomme inklusionskriterierne, som ellers lovet, samt antal af informanter. Derfor er inklusionskriterierne ikke indfriet, hvilket kan have betydning for vores resultater.

Vi ser, at et multipelt casestudie ikke er en ulempe, da det at inddrage flere cases stræber mod at opnå en dybere forståelse af informanternes oplevelser i TTA ifølge Ramian (2012) og Yin (2003).

Vores seks informanter kommer fra to forskellige organisationer, som vi betragter delvist sammenlignelige. Peter og Jeppe, fra samme organisation, er begge uddannet indenfor det socialfaglige område. Derudover har de været ansat i henholdsvis et halvt og et helt år. Vores oplevelse er, at det har haft betydning for deres refleksionsevne og erfaringer med at være kollega i TTA, da de ikke har haft erfaringer og oplevelser at tale ud fra. Derfor nævner de hypotetisk, hvad de forestiller at opleve, og hvordan de vil handle herefter.

De to cases kunne have været mere sammenlignelige i forhold til informanternes uddannelse, anciennitet, organisationens målgruppe af borgere. Oasen og Lyspunktet ikke direkte

sammenlignelige i organisationernes størrelse og ledelsesmæssig organisering. Det er ikke forhold vi omtaler i specialet, men vi kan ikke se bort fra, at det kan have betydning for, hvordan informanterne kan føle sig set og hørt af ledelsen. Begge cases er fysisk lokaliseret andetsteds end organisationernes hovedkontor. Lyspunktet ligger dog i samme by som hovedkontoret, hvilket ikke er tilfælde for Oasen. De ledere, der refereres til i datamaterialet, er fysisk placeret på henholdsvis hovedkontoret ved Oasen og ude tilbuddet, hvor informanterne arbejder i, ved Lyspunktet.

Til indsamling af data har vi valgt det semistrukturerede interview som forskningsinterview. Vi har tidligt i processen overvejet at anvende fokusgruppeinterviews som metode. Fokusgrupper er egnede til at producere data om sociale gruppers fortolkninger, interaktioner og normer, men ikke til at få data om individets livsverden, (Halkier, 2020) hvorfor vi har fravalgt denne metode. Derudover er vi ikke nysgerrige på, hvordan informanterne indgår i den sociale kontekst med hinanden. Ydermere ser vi, at det kan være en ømtålelig og sårbar situation, at skulle dele sine følelser og oplevelser med kollegaerne, når det handler om sygemelding på arbejdspladsen. Derfor har hensigten været at skabe fortroligt rum for alle informanter til at kunne tale frit.

12.2 Teori

I følgende afsnit forholder os kritiske til de to teorier, vi har anvendt til at analysere datamaterialet ud fra. Først kommer vi omkring Herzbergs to-faktor-teori (1959) og derefter bæredygtig ledelse med udgangspunkt i Hildebrandt og Stubberups ledelse med hjertet-trekanten (2010).

12.2.1 Herzbergs to-faktor-teori

Efter at have kodet vores datamateriale har vi haft en tese om at to-faktor-teorien kunne anvendes til at belyse, hvordan informanterne oplever, at TTA påvirker deres dagligdag. Vi har fået indblik i hvilke faktorer, der har indvirkning på, hvordan informanterne oplever jobtilfredshed eller vedligeholder en tilstand, der ikke skaber jobtilfredshed. Vi fik bekræftet, at to-faktor-teorien kan anvendes, men vi stiller os undrende overfor aspekter i Herzbergs teori (1959), hvilket vi kommer nærmere omkring i dette afsnit.

En af udfordringerne ved at anvende to-faktor-teorien er, at den forudsætter, at informanterne er i stand til at beskrive kritiske hændelser, og hvordan de har oplevet disse (Hein, 2019). En anden generel udfordring ved at anvende en motivationsteori, er at den knytter sig til psykologiske processer. Det kræver, at informanterne er velreflekterende, da det er komplekse og til en vis grad, ubevidste processer, der knytter sig til motivation (Hein, 2019), vi som forskere har interesse i at få kendskab til. Den udfordring løste Herzberg (1959), ved at opstille særlige selektionskriterier for sine informanter, hvormed han samtidig skabte en bias, idet han kun interviewede informanter fra bestemte personale- og faggrupper. Vi sætter derfor spørgsmål ved, om to-faktor-teorien giver et nuanceret billede af, hvordan en hvilken som helst lønmodtager oplever jobtilfredshed eller vedligehold af en tilstand, der ikke skaber jobtilfredshed. Det ville være interessant at vide, om hygiejne- og motivationsfaktorerne havde været de samme, hvis Herzberg (1959) havde valgt informanter med en mere blandet uddannelsesmæssig baggrund og med lavere rang. Men som han selv nævner, så er refleksionsevnen nødvendig at beherske, for at vi som forskere får et dybere kendskab til en persons oplevelse af trivsel og mistrivsel (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993). Som nævnt ovenstående, beskrives motivation ofte som noget ubevidst, og som resultat af en række psykologiske processer. Mennesket er generelt bevidst om, når det er motiveret men ikke nødvendigvis bevidst om de psykologiske processer, der fører dertil. Derfor er der knyttet en række validitets- og reliabilitetsmæssige udfordringer, ved at undersøge motivation som Herzberg (1959) (Hein, 2019). Man kan undre sig over, om informanterne er i stand til at svare på, hvad der motiverer dem. Det er ofte lettere at svare på i hvilket omfang man er motiveret, da mennesket har et intuitivt forhold til motivation.

I forhold til validiteten knytter sig deslige et spørgsmål dertil, om hvorvidt folk reelt svarer på, hvad der motiverer dem. Der er ofte altid tilknyttet reliabilitets- og validitetsmæssige problemer til et hvilken som helst forskningsstudie, hvilket selvfølgelig er relevant at have øje for.

Vores induktive tilgang har betydet, at interviewguiden er udformet før valget af Herzbergs to-faktor-teori (1959), hvilket har medført, at vi ikke får svar på hvorvidt alle faktorer er til stede. Den deduktive tilgang, ville have givet os mulighed for at stille mere konkrete og specifikke spørgsmål, for at bekræfte teorien, hvilket ikke har været hensigten med problemformuleringen. Herzberg (1959) har udformet sin teori på baggrund af datamateriale fra bestemte grupper af mennesker, der har de kvalifikationer, han mener, der er nødvendige, for at kunne svare på, om de oplever at være motiveret på deres arbejde. Havde vi valgt en deduktiv tilgang, havde vi haft mulighed til at forholde os til det faktum, og kun gisne om hvorvidt vi havde valgt andre cases, og om det havde påvirket vores

inklusionskriterier. Formentligt ikke, da vi befinder os i en virkelighed, hvor personalesammensætningen inden for det pædagogiske felt, i nogle tilfælde er et mix af faglært og ufaglært personale, hvilket også er en udfordring, der afdækkes i specialets problemfelt.

To-faktor-teorien forholder sig ikke til, at motivation udover de indre psykologiske processer, også påvirkes af den kultur og samtidig mennesket indgår i. Derfor kan der for eksempel være ting, der er mere eller mindre legitime at svare på, alt efter hvilke normer og værdier, der hersker i den kultur, man er en del af (Hein, 2019). Grundet vores socialkonstruktivistiske tilgang, hvor vi læner os op ad Berger og Luckmann (1966), er vores antagelse, at de normer, værdier og vaner, der hersker i kulturen implicit tilegnes af informanterne, da de er en del af den sociale konstruktion på arbejdspladsen.

Teorien siger ikke noget om, at hvorvidt antallet af hygiejnefaktorer får betydning for informanternes oplevelse af jobtilfredshed eller vedligehold af en tilstand, der ikke skaber jobtilfredshed, når en forandring som TTA indtræffer på arbejdspladsen. Desuden heller ikke om antallet af hygiejnefaktorer har den modsatte betydning for om mistrivsel opleves i større eller mindre grad. Da det er individuelt, hvordan den enkelte oplever, at hygiejnefaktorer påvirker opgaveudførelsen, er vores opfattelse, at antallet af hygiejnefaktorer ikke får betydning for, om der opleves jobtilfredshed i større eller mindre grad. Sidstnævnte kunne være interessant at få belyst.

Herzbergs to-faktor-teori (1959) lægger op til, at det er ledelsens ansvar at sørge for, at medarbejderne er motiverede i deres arbejde. I dag er motivation ikke længere kun lederens ansvar, og der lægges, i højere grad end tidligere vægt på, at det også er medarbejdernes individuelle anliggende, hvorfor ansvaret ikke kun ligger hos ledelsen (Hein, 2019). Når Herzberg (1959) ikke omtaler medarbejdernes ansvar for motivation, kan det skyldes at to-faktor-teorien er udformet i 1959.

12.2.2 Bæredygtig ledelse

Vi har haft en idé om at lederne kan anvende ledelse med hjertet-trekanten som et forandringsværktøj til at inddrage kollegaerne til den sygemeldte i TTA. Dette med hensigt om at skabe en bæredygtig tilbagevendingsproces på arbejdspladsen.

Undervejs i analysen ser vi, at informanterne oplever, at der er balance i de sociale relationer i dagligdagen, hvilket har betydning for hvordan arbejdspladserne organiserer sig i en forandring som

TTA. Analysen viser, at organisationerne ikke kalder på store forandringstiltag, for at tilbagevendingsprocessen kan blive bæredygtig. Ledelsestilgangen, med udgangspunkt i ledelse med hjertet-trekanten, er relevant som forandringsværktøj og anbefaler den mindst mulige forandring, for at opnå en succesfuld bæredygtig forandring.

En udfordring ved at anvende en konkret model, som ledelse med hjertet-trekanten er, at modellen tager, som Hildebrandt og Stubberup (2010) giver udtryk for, udgangspunkt i en bevægelse mellem det enkelte menneskes personlighed, som et bindeled til hvordan fagligheden formidles og manifesteres på arbejdspladsen. Dermed vil den bæredygtige ledelse altid tage udgangspunkt i den enkelte leder, hvorfor det kunne være interessant med et større kendskab til de ledere, som informanterne refererer til, og hvor længe disse har påvirket organisationerne gennem deres personlighed. Derfor kunne vi med fordel have været tydeligere på at spørge informanterne hvilken leder og hvilket ledelsesniveau, der refereres til, når vi spørger ind til deres oplevelser. Vi forestiller os, at ledelsesniveauet samt antallet af medarbejdere den enkelte leder skal have medansvar for, også har betydning for de krav, der stilles, når lederne skal navigere i ledelse med hjertet-trekanten. Dette grundet, at jo større ledelsesfelt og medarbejderstab som den enkelte leder har medansvar for, jo større distance formoder vi, at der kan blive til praksis. Vi formoder, at det også har betydning for, at lederne skal kunne rumme flere forskelligheder.

En anden udfordring vi oplever med modellen er, at den synes at stille store krav til den enkelte leders evne til at være reflekterende og kritisk overfor egne værdier og måder at agere på, i relation til omgivelserne.

Her skelner den bæredygtige ledelse ikke i hvilket ledelsesfelt, der navigeres i. Vi forestiller os, at der er forskel på at lede medarbejdere i en produktionsvirksomhed, hvor fokus er økonomisk vækst, kontra at lede mennesker, der arbejder med værdiskabende relationsarbejde i et felt med høje psykiske belastninger. Her tænker vi på, at i det pædagogiske felt arbejdes ud fra en kerneopgave, der tager udgangspunkt i den enkelte borgers potentialer, hvorfor opgaveløsningen er foranderlig og kompleks, som beskrevet i afsnit 4.3. Det stiller blandt andet store krav til medarbejderne om at være forandringsparate og kunne rumme høj følelsesmæssig belastning. Udfordringerne som medarbejderne håndterer, kalder på forskellige faglige og personlige kompetencer.

Vi formoder, at det derfor stiller større krav til den enkelte leders evne til at forholde sig til sig selv, andre mennesker og forstå sit medansvar for helheden, når opgaveløsningen er foranderlig og kompleks, hvilket vi ser, at kerneopgaven i specialets to cases er.

Man kan diskutere om ledelse med hjertet-trekanten, kan anvendes som en model, som den enkelte leder kan arbejde selvstændigt og målrettet med, da vi ser, at den kræver høj refleksionsevne omkring lederens egne kerneværdier og personlige integritet. Vi ser potentiale i, at modellen nærmere anvendes som et forandringsværktøj i hele organisationen, hvor de enkelte ledere får sparring, ved at blive udfordret og støttet i refleksionen over egen evne til at navigere i ledelse med hjertet-trekanten. Dette i arbejdspladsens interesse i at skabe bæredygtige forandringer, som kan få betydning for fastholdelse og forebyggelse af sygdom.

Et tredje opmærksomhedspunkt vi får, ved at anvende ledelse med hjertet-trekanten er, at modellen ikke giver os svar på, hvordan ledelse skal praktiseres, for at ledelse bliver bæredygtig. Vi får svar på hvilke egenskaber, der skal være til stede og hvordan disse kan komme til udtryk gennem forandringsværktøjerne. Ved første øjekast kan modellen virke uhensigtsmæssig til at besvare specialets problemformulering, der søger at afdække en organisatorisk problemstilling, idet modellen kun omhandler lederen. Dog ser vi, at når modellen holdes op mod analysen i afsnit 11.1 og 11.2 med Herzbergs to-faktor-teori (1959), bliver modellen praksisnær og anvendelig til at besvare problemformuleringen.

Vi forestiller os, at det er vigtigt, at hvis ledelse med hjertet-trekanten skal anvendes i praksis til at arbejde med bæredygtig ledelse, skal den holdes op mod en kontekst som lederne forpligter sig i.

Vi forstår, at ledelse med hjertet-trekanten ikke kan stå alene som et forandringsværktøj, idet lederen har medansvar for helheden. Dermed en kontekst hvori lederen indgår.

Den bæredygtige ledelse synes som et godt supplement til Herzbergs to-faktor-teori (1959), da denne hjælper os til at forstå TTA ud fra informanternes oplevelser, som den kontekst hvori lederen har medansvar. Derfor ser vi, at modellen kan anvendes som et forandringsværktøj, ud fra medarbejdernes ønsker og behov i den forandring de står i. I vores tilfælde mere medinddragelse i TTA.

12.3 Resultater

Vores forskningsformål har fra starten været at få indsigt i, hvordan ledelsen kan skabe en bæredygtig tilbagevendingsproces for den langtidssygemeldte, med inddragelse af dennes kollegaer. Efter

interviewprocessen blev vi bevidste om, at informanterne ikke har haft kendskab til langtidssygemeldinger som forventet. Derfor har vi ændret specialets problemformulering og resultaterne er derfor bygget op omkring informanternes oplevelser med sygemeldinger generelt, og deres oplevelse af, hvordan TTA har påvirket deres hverdag. Vores oplevelse er, at det ikke har haft indflydelse på vores forskning, da vi har taget udgangspunkt i datamaterialet og dermed været tro mod vores induktive tilgang. Vi oplever derfor, at resultaternes gyldighed ikke påvirkes, hvormed vi sikrer specialets validitet.

Vores resultater af analysen viser blandt andet, at lederne i organisationerne til dels mangler resonans og medansvar for helheden i TTA. Vi formoder, at TTA kan være præget af kultur i organisationerne. Det ser vi i nogle af informanternes udtalelser, da de respekterer, at TTA er en sag mellem den sygemeldte og lederen, selvom selvsamme informanter udtrykker et behov for mere inddragelse i processen. Dermed fremtræder der en tilgang til en sygemelding, der muligvis kan opleves med berøringsangst for kollegaerne til den sygemeldte, hvor de ikke søger information hos lederne. Det kan undre, hvad der afholder informanterne fra at ytre sine behov for medinddragelse, da de er ret tydelige på, hvad de har brug for i TTA. Her kan magtforhold også være en faktor, der gør, at kollegaerne ikke får udtrykt deres behov overfor lederen.

Gennem analysen ser vi, at informanterne påtager sig et større ansvar for opgaveløsningen, samtidig med at behovet for kommunikation med lederne øges, men ikke imødekommes. Ydermere har informanterne fokus på at drage omsorg for den sygemeldte, hvormed vi ser i empirien, at informanterne glemmer deres egenomsorg til fordel for kerneopgaven eller den sygemeldte.

Med vores indblik i Hildebrandt og Stubberups (2010) teori, tolker vi, at informanterne har hjerte for andre, ved at de drager omsorg for den sygemeldte, samt hjerte for en sag, ved at de påtager sig et større ansvar i opgaveløsningen. Dermed kan man stille spørgsmål ved, om informanterne tilsidesætter egne behov, når de bringer egne personlige værdier ind i løsning af kerneopgaven, hvormed de viser, at de har hjertet på rette sted. Det medfører muligvis, at informanterne ikke får givet udtryk for deres behov, hvilket kan have betydning for, at lederne begrænses i at få feedback og mulighed for at afstemme i forhold hertil. Ifølge Hildebrandt og Stubberup (2010) kan det få betydning for ledernes integritet, der yderligere vil udfordre lederne i at have hjertet på rette sted og skabe potentiale for bæredygtig ledelse og dernæst en bæredygtig TTA.

Ydermere bliver vi nysgerrige på hvorvidt Hildebrandt og Stubberups (2010) forståelse af bæredygtig ledelse, vil udfordre løsning af kerneopgaven, idet medarbejderne og lederne gensidigt påvirker hinanden i TTA, og deres manglende forventningsafstemning heraf. Det ser vi i afsnit 11.2.3 hvor informanternes udtalelser vidner om, at de har en forventning til dem selv, om at de skal påtage sig mere ansvar i opgaveløsningen i TTA, men informanterne i afsnit 11.2.4 forventer tydeligere kommunikation fra lederne i form af forudsigelighed. Vi ser derfor, at informanterne kan gøre det svært for lederne at forstå deres nye arbejdsforhold, såfremt de ikke selv er opmærksomme på at inddrage lederne i deres oplevelser i TTA.

Når ledelse med hjertet-trekanten anvendes som forandringsværktøj, har lederne et ansvar i at gøre informanterne opmærksomme på det gensidige ansvar for at tilbagevendingsprocessen kan blive bæredygtig. Vi får derfor en opmærksomhed på, hvorvidt det skaber positiv forandring, at lederne har fokus på at arbejde bæredygtigt, hvis ikke den øvrige organisation har samme tilgang. Vi ser derfor en mulig udfordring i, at lederne anvender ledelse med hjertet-trekanten som et forandringsværktøj, hvis ikke værdierne på arbejdspladsen stemmer overens i hele organisationen.

13. Konklusion

Formålet med specialet har været at belyse nedenstående problemformulering, efter at problemfeltet har vist os, hvordan de sociale relationer på arbejdspladsen, kan blive udfordret i TTA. På grund af det eksisterende videnshul, har vi ønsket at undersøge, hvordan kollegerne, til den sygemeldte, oplever TTA, hvorefter vi, på baggrund af informanternes oplevelser, vil skabe potentiale for en bæredygtig tilbagevendingsproces:

Hvordan kan bæredygtig ledelse anvendes som et forandringsværktøj til at inddrage kollegaerne til den sygemeldte medarbejder, med det formål at skabe en bæredygtig tilbagevendingsproces for arbejdspladsen?

Ved at anvende to-faktor-teorien, kan vi konkludere, at informanterne oplever, at kommunikationen og de interpersonelle relationer mellem ledere og medarbejdere, er vigtige for oplevelsen af et godt arbejdsmiljø. Hygiejnefaktorerne bidrager til at skabe jobtilfredshed eller en tilstand, der vedligeholder ingen jobtilfredshed (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993). Dette har betydning, når en forandring som TTA indtræffer. Informanterne oplever, at de sociale relationer på arbejdspladserne er i balance i det daglige, og at relationerne ikke udfordres væsentligt, når TTA

indtræffer. Heller ikke selvom informanternes arbejdsforhold ændres og arbejdsbyrden øges. Grundet de gode interpersonelle relationer tolker vi, at TTA ikke opleves væsentlig negativt for informanterne. Dette da de påtager og tildeles ansvar, som informanterne ifølge analysen kan motiveres af, hvormed de oplever jobtilfredshed eller en tilstand, der vedligeholder ingen jobutilfredshed. Dog viser analysen, at informanternes behov for medinddragelse og forudsigelighed øges i TTA, og derved kan de sociale relationer komme i ubalance, såfremt ledelsen ikke er opmærksom herpå. Ledernes medinddragelse skal derfor øges i TTA, hvis informanterne fortsat skal opleve jobtilfredshed. Dette da informanterne glemmer deres egenomsorg til fordel for kerneopgaven eller den sygemeldte, hvilket på sigt kan få konsekvenser for informanternes trivsel. Informanterne nævner, at en procedure til håndtering af TTA vil give en forventningsafstemning ledere og informanter imellem, hvilket kan skabe forudsigelighed og tryghed i TTA.

Vi kan konkludere, at lederne kan få en bæredygtig tilgang ved at anvende ledelse med hjertet-trekanten. Forandringsværktøjet fordrer, at lederne handler efter den feedback, de får fra informanterne. For at tilbagevendingsprocessen kan blive bæredygtig, kan vi konkludere, at informanterne skal blive bevidste om og tydeligere i at give feedback, så lederne kan afstemme i forhold til informanternes behov for medinddragelse. Det kalder på gensidig og tydelig kommunikation på arbejdspladsen ledere og medarbejdere imellem. Tilbagevendingsprocessen får de bedste vilkår for at blive bæredygtig, når alle på arbejdspladsen har bevidsthed på at tage ansvar for egen tilstedeværelse og rolle i samarbejdet omkring TTA.

14. Perspektivering

På trods af vores oplevelse af, at ledelse med hjertet-trekanten synes relevant som forandringsværktøj i denne kontekst, stiller vi os alligevel kritiske overfor modellen. Dette da diskussionen viser, at modellen stiller store krav til den enkelte leders evne, til at være reflekterende og kritisk overfor egne værdier og måder at reagere på i relation til sine omgivelser. Modellen tager ikke stilling til hvordan handling kan eksekveres, da den udelukkende forholder sig til hvad den enkelte leder oplever ud fra den feedback, der kommer fra medarbejderne. Modellen har derfor ingen konkrete handlingsanvisninger, som kan hjælpe den enkelte leder til at skabe en bæredygtig retning. Det kræver som nævnt i diskussionen, at den enkelte leder får sparring, ved at blive udfordret og støttet i refleksionen over egen evne til at navigere i og sætte handling på. Vi bliver derfor nysgerrige på, hvad der synes ideelt som supplement til ledelse med hjertet-trekanten, hvor vi forestiller os, at en anden

ledelsesteori kan give tydeligere retningsvisning, samtidig med at coaching kan styrke lederne til at blive klogere på egne værdier.

Når konklusionen viser, at informanterne glemmer deres egen egenomsorg til fordel for kerneopgaven eller for at drage omsorg for andre, bliver vi nysgerrige på, om manglende egenomsorg har betydning for oplevelsen af jobtilfredshed. Dette da Herzberg (1959) ikke omtaler egenomsorg som en faktor i to-faktor-teorien. Det er desuden årsagen til, at vi ikke har analyseret på den bevidsthed gennem udarbejdelsen af specialet. Deslige skærpes vores opmærksomhed yderligere, med vores kendskab fra problemfeltet. Her ser vi, at de høje følelsesmæssige krav har betydning for jobudførelsen, hvorfor det kræver, at medarbejderne er bevidste om deres professionelle rolle i relationen med borgeren. Vi bliver nysgerrige på, om informanterne har så meget fokus på at drage omsorg qua deres fagområde, at de tilsidesætter sig selv, hvilket kan få betydning for deres trivsel. Det kalder på ekstra bevågenhed fra ledelsen til at støtte medarbejderne i at have egenomsorg. Vi ser relevans i, at organisationerne bliver bevidste om dette, hvorfor vi anbefaler undervisning i at blive i stand til at adskille det personlige, professionelle og private i deres udførelse af kerneopgaven. Det kan hjælpe medarbejderne til at blive tydeligere på egne grænser, og dermed undgå at de overbelaster sig selv i arbejdet.

Vores empiri viser, at informanterne efterspørger en procedure til håndtering af TTA, med overbevisning om, at det vil skabe forudsigelighed og tryghed i TTA, idet der herved, er forventningsafstemt ledere og informanter imellem. Vi stiller os undrende over, at en sådan procedure endnu ikke er skabt, idet vi ser, at en procedure også kan hjælpe ledere til at gebærde sig i TTA. Som problemfeltet viser, er TTA socialt komplekst, da det kan skabe frustrationer og usikkerhed på arbejdspladsen. Deslige sætter vi spørgsmålstejn ved, hvilke kvalifikationer ledere har til at håndtere sygemeldte medarbejdere, som vi forstår, kan være i en skrøbelig situation. Vi mener, at det kalder på støtte til ledelsen, hvilket en procedure kan afhjælpe. Derfor kan en procedure til håndtering af TTA ikke kun støtte kommunikationen mellem ledere og kollegaerne til den sygemeldte, men den kan også støtte lederne med konkrete handlingsanvisninger, der mindsker lederens usikkerhed i TTA. Proceduren skal laves i et samarbejde mellem ledere og medarbejdere, for at sikre medinddragelse via feedback. Herved skabes potentiale for at tilbagevendingsprocessen bliver bæredygtig for hele arbejdspladsen.

15. Litteraturliste

Andersen, B. (2022). *Socialpædagoger: Faglighed og specialisering kan fastholde pædagoger i faget*.

Hentet d. 26.02.24 fra <https://www.altinget.dk/boern/artikel/socialpaedagoger-faglighed-og-specialisering-kan-fastholde-paedagoger-i-faget>

Andersen, M. F., & Kingston, M. (2016) *Stop Stress – håndbog for ledere* (s. 175-176). Århus N. Klim

Andersen, M., F., & Tanggaard, L. (red.). 2016. *Tæller vi det der med? Målstyring og standardisering i arbejdslivet*. Århus. Klim.

Arbejdstilsynet. (2023). *AT-vejledning 4.2.1 Høje følelsesmæssige krav i arbejdet med menneske*.

Hentet 4. september 2023 fra <https://at.dk/regler/at-vejledninger/hoeje-foeelsesmaessige-krav-4-2-1/>

Arbejdstilsynet. (OA). *Kolleger kan være opsøgende og bekræftende*. Hentet d. 27.02.24

fra <https://at.dk/arbejdsmiljoe/sygefravaer/godt-tilbage-til-jobbet/kolleger-kan-vaere-opsoegende-og-bekraeftende/>

Arbejdstilsynet. (OA). *Om Arbejdstilsynet*. Hentet d. 27.02.24 fra <https://at.dk/om-os/>

Archibald M., M., Ambagtsheer R., C. & Lawless. M. (2019). *Using Zoom Videoconferencing for Qualitative Data Collection: Perceptions and Experiences of Researchers and Participants*.

Hentet den 30.04.24 fra <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1609406919874596>

- Beekman, E. M. (2023) *I'm Sick of This: Prioritise A Sustainable Return-to Work for Employees on Sick Leave*. Hentet d. 15.02.24 fra <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/10596011231216331>
- Berger, L., P., & Luckmann, T. (2019). *Den sociale konstruktion af virkeligheden – en videnssociologisk afhandling* (s. 99). (3. udgave). Akademisk Forlag
- Brinkmann, S. (2020). Etik i en kvalitativ verden. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (red). *Kvalitative metoder. En grundbog*. (3.udgave). (s 581). Hans Reitzels Forlag.
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2020). *Kvalitative Metoder en grundbog*. (s. 33-63). Hans Reitzels Forlag.
- BULP. (0022). *13 fakta om pædagogmangel*. Hentet d. 26.02.24 fra <https://bupl.dk/politik-og-presse/maerkesager/13-fakta-om-paedagogmangel>
- Byrne, D. (2022) *A worked example of Braun and Clarke's approach to reflexive thematic analysis*. Hentet d. 15.03.24 fra <https://doi.org/10.1007/s11135-021-01182-y>
- Collin, F. (2021). *Socialkonstruktivisme – en introduktion* (s. 29-64). Samfundslitteratur
- Danske Professionshøjskoler (O.A). *Fakta fra pædagoguddannelsen*. Hentet d. 26.02.24 fra <https://danskeprofessionshøjskoler.dk/fakta-om-paedagoguddannelsen/>
- Davidson, T (2018). *Sygemeldingen påvirker hele teamet*. Hentet d. 27.02.24 fra <https://socialpaedagogen.sl.dk/arkiv/2018/06/sygemeldingen-smitter-hele-teamet/>

Deakin., H & Wakefield. K. (2013). *Skype interviewing: reflections of two PhD researchers*. Hentet d. 30.02.24 fra <https://journals-sagepub-com.zorac.aub.aau.dk/doi/full/10.1177/1468794113488126>

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA), (2010). Hvidbog om mentalt helbred, sygefravær og tilbagevenden til arbejdet. Hentet d. 20.02.24 fra <https://nfa.elsevierpure.com/en/publications/hvidbog-om-mentalt-helbred-sygefravær-og-tilbagevenden-til-arbejd>

Etuknwa, A., Daniels, K., & Eib, C. (2019). *Sustainable Return to Work: A Systematic Review Focusing on Personal and Social Factors*. Hentet d. 29.02.24 fra <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/30767151/>

FOA. (2024). *Klædt på til ledelse 2024. Ledelse af fremtidens generationer*. Hentet d. 24.02.24 fra <https://sc2w.foa.dk/publikationer/dit-fag/ledelse>

Framke, E. et al (2019). *Perceived and content-related emotional demands at work and risk of long-term sickness absence in the Danish workforce: a cohort study of 26 410 Danish employees*. Hentet d. 26.02.24 fra <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/31662424/>

Glavind, L., K & Søborg, F. (2023). *Pædagoger uden for faget*. Hentet d. 26.02.24 fra <https://www.ae.dk/analyse/2023-06-paedagoger-uden-for-faget>

Halkier, B. (2020). Fokusgrupper. I S. Brinkmann, & L. Tanggaard, *Kvalitative metoder En grundbog* (s. 167-184). Hans Reitzels Forlag.

- Hein, H., H. (2019). *Motivation. Motivation og praktisk anvendelse*. (s. 127 - 151). (2. udgave). Hans Reitzels Forlag.
- Hersted, L. (Red). (2021). *Ledelse i Sociale Processer. Relationer, resonans og responsivitet*. (s. 15 - 28). Dansk Psykologisk Forlag.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B., B. (1993). *The motivation to work*. New York. Transaction.
- Hildebrandt, S. (red.). (2016). *Bæredygtig global udvikling: FN's 17 verdensmål i et dansk perspektiv*. (s. 14- 29). Jurist- og Økonomforbundet.
- Hildebrandt., S., & Stubberup., M. (2010). *Bæredygtig ledelse – ledelse med hjertet*. (s. 13-40, 87-113 & 145-163). (3. udgave). Gyldendal.
- Kvale, S. (2014) Hvordan kan konflikter være en vidensgenerator? I Tanggaard., L., Thuesen. F. & Vitus, K. *Konflikt I kvalitative studier*. (s. 41-45). Hans Reitzels Forlag
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Interview Det kvalitative forskningsinterview som håndværk* (3.udgave). (s. 105-147, 235-247 & 249-272). (3. udgave). Hans Reitzels Forlag.
- Ladegaard, Y. et al. (2017) *Hvordan håndterer danske arbejdspladser arbejdsrelateret sygdom? Oplevelser fra medarbejdere med psykisk sygdom, rygsygdom eller hudsygdom*. Hentet d. 25.02.24 fra <https://tidsskrift.dk/tidsskrift-for-arbejdsliv/article/view/109054>

- Larsen, L., L. et al. (2014). *Betwixt and between: workplace perspectives on work reintegration in the eldercare sector in Denmark*. Hentet d. 21.02.24 fra [https://www.tandfonline-com.zorac.aub.aau.dk/doi/full/10.3109/09638288.2014.982831](https://www.tandfonline.com/zorac.aub.aau.dk/doi/full/10.3109/09638288.2014.982831)
- Larsen, M. & Jakobsen, V. (2022). *Arbejdskraftmangel og rekrutteringsudfordringer på de store velfærdsområder – Forundersøgelse af eksisterende viden*. VIVE og forfatterne. Hentet d. 26.02.24 fra <https://www.vive.dk/da/udgivelser/arbejdskraftmangel-og-rekrutteringsudfordringer-paa-de-store-velfaerdsomraader-4vlnboxj/>
- Marselisborg Consulting. (2020). *Kvalitativ analyse af mindre virksomheders gode erfaringer med at få medarbejdere tilbage i arbejde efter en arbejdsskade*. Hentet d. 26.02.24 fra <https://at.dk/arbejdsmiljoe/sygefravaer/godt-tilbage-til-jobbet/>
- Mortensen, O., S. et al (2017). *Litteraturoversigt over virksomheders indsats for fastholdelse af personer med arbejdsskader*. Hentet d. 21.02.24 fra <https://at.dk/arbejdsmiljoe/sygefravaer/godt-tilbage-til-jobbet/saadan-fastholder-virksomheder-medarbejdere-der-har-haft-en-arbejdsskade/>
- Mølholdt, A., K., & Kristiansen, S. (2020). *Kvalitative forløbsstudier*. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (red). *Kvalitative metoder. En grundbog*. (3.udgave). Hans Reitzels Forlag
- Nørby, J. (2023). *Rekordmange pædagoger bliver fyret på grund af sygdom*. Hentet d. 26.02.24 fra <https://bupl.dk/boern-unge/nyheder/rekordmange-paedagoger-bliver-fyret-paa-grund-af-sygdom>
- Petersen, K., S. et al. (2016). *Work reintegration after long-term sick leave: domains of influence on co-workers' ability to be supportive*. Hentet d. 25.02.24 fra <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.3109/09638288.2015.1107772>

Ramian, K. (2012) *Casestudiet i praksis* (s. 15-30 & 83-92). (2. udgave). Hans Reitzels Forlag.

Rimpler, E. (2024). *Vigtig vej til flere pædagoger er igen åben for kommunerne*. Hentet d. 26.02.24 fra <https://www.kommunen.dk/artikel/vigtig-vej-til-flere-paedagoger-er-igen-aaben-for-kommunerne>

Social og Boligstyrelsen, (AO). Hentet d. 11.04.2004 fra <https://sbst.dk/viso>

Tanggaard, L., & Brinkmann, S. (2020). Interviewet: samtalen som forskningsmetode. I S., Brinkmann & L. Tanggaard (red). *Kvalitative metoder. En grundbog*. (3.udgave). (s. 33). Hans Reitzels Forlag.

Tjulin, Å., MacEachen, E. & Ekberg, K. (2014). *Exploring the meaning of early contact in return-to-work from workplace actors' perspective*. Hentet d. 20.02.24 fra https://www.researchgate.net/publication/44640320_Exploring_the_meaning_of_early_contact_in_return-to-work_from_workplace_actors'_perspective

Wenneberg, B., S. (2002). Socialkonstruktivisme – positioner, problemer og perspektiver (s. 86-96). Samfundslitteratur.

Yin., R. K (2003) *Case Study Research Third Edition*. (s. 12-13, 46-55). California. Sage Publications, Inc.

Aarhus Universitet. (O.A.). *Inter-rater reliabilitet*. Hentet 22.05.24 fra <https://metodeguiden.au.dk/inter-rater-reliabilitet>

16. Bilagsoversigt

Bilag 1: Interviewguide

Bilag 2: Præsentation af informanter

Bilag 3: Brev til Oasen

Bilag 4: Samtykkeerklæring

Bilag 5: Brev til Lyspunktet

Bilag 6: Transskribering interview Line

Bilag 7: Transskribering interview Peter

Bilag 8: Transskribering interview Jeppe

Bilag 9: Transskribering interview Helle

Bilag 10: Transskribering interview Ole

Bilag 11: Transskribering interview Sara

Bilag 12: Transskriberingsnøgle

Bilag 13: Første kodning

Bilag 14: Kodeliste, tabel over fælleskodning og kodetræ

Bilag 15: Fælles temaer med koder

17. Formidlingsartikel

Bæredygtige tilbagevendingsprocesser kan styrke det psykosociale arbejdsmiljø

Nyt forskningsstudie viser, hvordan lederes brug af bæredygtig ledelse, kan inddrage kollegaerne, når den sygemeldte medarbejder skal tilbage til arbejdet. Studiet belyser hvordan du som leder kan arbejde hen mod, at kollegaerne ikke oplever jobutilfredshed i den sygemeldtes tilbagevendingsproces. Det har betydning for det psykosociale arbejdsmiljø og fastholdelse af medarbejdere, hvilket andre videnskabelige undersøgelser viser.

Aalborg d. 31.05.2024

Forord

Artiklen tager afsæt i specialet, *"Bæredygtig tilbagevendingsproces – medinddragelse af kollegaerne til den sygemeldte"*, der er skrevet af forfatterne Karoline Jensen og Maja Poulsen, kandidatstuderende i Læring- og forandringsprocesser ved Aalborg Universitet. Forfatterne er uddannet henholdsvis ergoterapeut og sygeplejerske, og har begge arbejdet indenfor velfærdssektoren over en længere årrække enten som funktionær eller leder i henholdsvis kommunalt og regionalt regi. Specialet er et kvalitativt multipelt casestudie, hvor der til indsamling af empiri er anvendt semistrukturerede interviews af seks informanter, der arbejder med mennesker, der har en diagnose indenfor autismspektret.

Formål

Denne formidlingsartikel har til formål at sætte fokus på en ofte overset kompleks situation på arbejdspladser, der indtræffer, når en sygemeldt medarbejder vender tilbage til arbejdet (TTA). Artiklen afdækker, hvorfor det er vigtigt at anvende bæredygtig ledelse som et forandringsværktøj, da kollegaerne til den sygemeldte medarbejder medinddrages, hvormed tilbagevendingsprocessen bliver bæredygtig for arbejdspladsen. Dette får positiv betydning for det psykosociale arbejdsmiljø.

Baggrund

I Danmark er der mangel på velfærdsuddannede og BULP anslår, at der om 10 år vil mangle mindst 8000 pædagoger. Arbejderbevægelsens Erhvervsråd (AE) viser i en analyse i 2023 omkring fastholdelse og rekruttering, at 16.000 pædagoger har forladt det pædagogiske område siden 2016. Samtidig viser analysen, at kun hver anden ansat på kommunalt eller regionalt tilbud for mennesker med særlige behov, er uddannet socialpædagog, hvorfor der er mangel på uddannede pædagoger indenfor det specialiserede område. Forbundsformanden for Socialpædagogernes Landsforbund understreger, at det kan få betydning for, at kvaliteten af arbejdet svækkes. Deslige viser AE's analyse, at det er nødvendigt at sætte fokus på arbejdsforholdene for både at fastholde og tiltrække flere pædagoger, da arbejdsbetingende ulykker, grundet psykisk og fysisk belastning, stadig er udbredt. Arbejdstilsynet har i 2023 udarbejdet *AT Vejledning 4.2.1*, der blandt andet har til formål at fremme forebyggende arbejde, da det er påvist, at høje følelsesmæssige krav, som er til stede i arbejdet med mennesker inden for det pædagogiske felt, kan øge risikoen for arbejdsulykker. BULP har i 2023 offentliggjort en undersøgelse, der viser, at hver anden pædagog, som blev afskediget i 2022, var på grund af sygdom. Det er tydeligt, at der er ubalance på velfærdsområdet. Det undres, at afskedigelser sker på grund af sygdom, når AT-vejledningen vidner om at der er behov for at forebygge sygdom, samtidig med at området fortsat kæmper med en stadig stigende mangel på pædagoger.

Det er kendt viden at under en sygemelding fokuseres der ofte ensidigt på den sygemeldte, hvilket overskygger den belastning resten af kollegaerne teamet kan opleve. Det der starter som sygefravær, kan derfor vokse sig til et helt team ude af balance. Det pointeres i artiklen *Sygemelding smitter hele teamet* og i bogen *Stop Stress – håndbog for ledere*. Derfor har lederen en vigtig opgave i at kommunikere med alle i teamet, da der kan være svære følelser i spil, som er vigtige at tage hånd om tidligt i processen, hvis man vil undgå, at teamet belastes yderligere. Desuden kan det få betydning for kvaliteten af opgaveløsningen, og der kan forekomme ekstraopgaver, når en medarbejder er fraværende. Det kan blive et irritationsmoment hos den sygemeldtes kollegaer.

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA), har i *Hvidbog om mentalt helbred, sygefravær og tilbagevenden til arbejde* (2010), understreget, at kollegaer bør informeres om og så vidt muligt involveres i de aftaler, der indgås, for at den sygemeldte kan få en succesfuld tilbagevenden til arbejdet. Forskning viser, at den sygemeldte i TTA, kan få svært ved at påtage sig rollen som kollega, hvorfor de sociale positioner i arbejdsgruppen udfordres. Det skaber usikkerhed for de øvrige kollegaer på arbejdspladsen, da det komplicerer arbejdsrutinerne. Derfor tilrådes

organisationerne at lave fremtidige arbejds politikker og retningslinjer for TTA, ved at integrere kollegaernes perspektiv for at undgå, at den tilbagevendende arbejdstager udstødes socialt, og at kollegaerne ikke overbebyrdes i processen. Kollegaernes usikkerhed kan minimeres, hvis de tidligt i sygdomsforløbet og gerne løbende orienteres, hvormed de deslige kan få en støttende funktion til den sygemeldte, der vender tilbage.

Resultater af undersøgelsen

Ved brug af Hildebrandt og Stubberups ledelse med hjertet-trekanten kan ledere få indsigt i hvordan de kan forholde sig til sig selv, andre mennesker og organisatoriske helheder. Ifølge Hildebrandt og Stubberup er lederens personlighed bindeleddet til hvordan fagligheden formidles og manifesteres i praksis. Ledelse med hjertet-trekanten er relevant at anvendes som et forandringsværktøj til at inddrage kollegaerne til den sygemeldte medarbejder i TTA. Dette gør det muligt at skabe forudsigelighed i forandringsprocessen, hvilket kan påvirke medarbejdernes jobtilfredshed i udførelsen af arbejdet og motivation for at løse kerneopgaven.

Studiet viser, at gode interpersonelle relationer mellem kollegaer og ledere har betydning for oplevelsen af jobtilfredshed, hvorfor det er vigtigt at ledere er opmærksomme på at have gode sociale relationer til sine medarbejdere og at skabe et positivt arbejdsmiljø. Dette har betydning når en forandringsproces som TTA indtræder, da studiet viser, at qua de gode interpersonelle relationer, påtager kollegaerne sig merarbejde og ekstra ansvar for at løse kerneopgaven og drage omsorg for den sygemeldte medarbejder i TTA. Dermed ændres kollegaernes arbejdsforhold og arbejdsbyrden øges idet de glemmer deres egenomsorg til fordel for kerneopgaven og omsorg for andre. En situation som studiet ikke går i dybden med, men har et opmærksomhedspunkt på, da forskerne har kendskab til, at den enkeltes manglende egenomsorg kan få betydning for den enkeltes trivsel og dermed arbejdsmiljø på arbejdspladsen. Det understøttes af tidligere forskning.

En procedure er nødvendig i TTA, idet studiet har vist, at kollegaerne efterspørger mere forudsigelighed, hvilket medinddragelse fra lederne kan hjælpe med at skabe. Derfor har kommunikationen mellem ledere og kollegaer betydning for, at kollegaerne oplever tryk i forandringen. Studiet viser, at en procedure til håndtering af TTA, kan skabe den forudsigelighed kollegaerne efterspørger og som også anbefales af Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, en uafhængig sektorforskningsinstitution under Beskæftigelsesministeriet.

Hensigten med at skabe en bæredygtig tilbagevendingsproces er dermed at sikre, at medarbejderne fortsat oplever jobtilfredshed i form af trivsel, hvor blandt andet de sociale relationer og positioner

ikke belastes af TTA, som forskningen viser. Dermed er det relevant at arbejde hen mod at tilbagevendingsprocessen bliver bæredygtig for arbejdspladsen.

Ved at anvende ledelse med hjertet-trekanten som et forandringsværktøj, kan du som leder opnå en bæredygtig tilgang, der kan sikre at medarbejderne inddrages i forandringsprocessen. Dette gennem en særlig opmærksomhed på dine egne indre kerneværdier og din evne til at afstemme i forhold til den feedback, der kommer fra omgivelserne. Dermed hvordan du handler, ud fra det medarbejderne fortæller dig, både fra det sagte, men også fra deres handlinger i praksis. Det er vigtigt, at du som leder er opmærksom på, at din tilgang til dine omgivelser har indflydelse på, hvordan din ledelse viser sig i praksis. Derfor er ledelse med hjertet-trekanten et godt værktøj til at blive bevidst om egne indre kerneværdier gennem integritet, resonans og medansvar for helheden, og hvordan du forholde dig til disse gennem forpligtelse, synergi og personligt arbejds punkt. Dermed hvordan du aktivt forholder dig til dig selv, andre mennesker og de organisatoriske processer du skal lede.

Når medarbejderne glemmer deres egenomsorg til fordel for kerneopgaven og den sygemeldte, skal du være opmærksom på at det bliver udfordrende at anvende en konkret model til at skabe en bæredygtig forandring. Dette da du har brug for feedback fra medarbejderne at handle efter. Derfor er bæredygtig tilbagevendingsproces ikke kun et lederansvar, men et fælles ansvar på arbejdspladsen som alle skal tage del i. Det kræver derfor, at du som leder er tydelig i din kommunikation til medarbejderne, hvor du selv søger at blive medinddraget i deres oplevelser i forandringen.

En bæredygtig tilbagevendingsproces kræver derfor gensidig tydelig kommunikation mellem ledere og medarbejdere, og at alle tager ansvar for egen tilstedeværelse og rolle i samarbejdet.