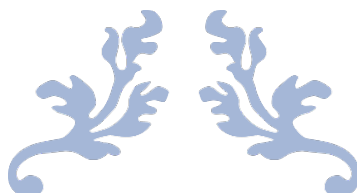


Swita Ghafuri
Studienummer: 20221042
Kandidatspeciale i Læring og forandringsprocesser
Aalborg Universitet, København



PSYKISK ARBEJDSTRIVSEL I FOKUS

En kvalitativ undersøgelse af medarbejdertrivsel i organisationen SAF



Vejleder: Asta Smedegaard Nielsen

Antal anslag: 139.809

Indholdsfortegnelse

Abstract	3
Introduktionsafsnit	5
<i>Indledning.....</i>	<i>5</i>
<i>Problemfelt</i>	<i>6</i>
<i>Præsentation af SAF – en lokal og hybrid arbejdsplads</i>	<i>6</i>
<i>Problemstilling og problemformulering</i>	<i>7</i>
Motivation og refleksioner bag forskningsspørgsmålene	8
Afgrænsning.....	9
Præsentation af forskningsdesign	10
State of the art.....	10
<i>Øget fokus på det psykiske arbejdsmiljø gennem tiden</i>	<i>11</i>
<i>Virksomheders arbejdsmiljøindsats</i>	<i>12</i>
<i>Den nye nationale arbejdsmiljøstrategi.....</i>	<i>13</i>
Begrebsafklaring - hvad betyder et sikkert og sundt psykisk arbejdsmiljø?	14
Videnskabsteoretisk ramme og teoretiske perspektiver.....	15
<i>Den hermeneutiske spiral.....</i>	<i>15</i>
<i>Effort-Reward Imbalance model – Indsats-belønningsmodellen.....</i>	<i>16</i>
<i>Den psykologiske kontraktteori</i>	<i>18</i>
<i>Hvordan vil jeg inddrage teorierne?</i>	<i>20</i>
Metodologi: Hvilke metoder anvendes og hvorfor?	21
<i>Den kvalitative metode</i>	<i>21</i>
Semistruktureret interviews	21
<i>Præsentation af de udvalgte informanter</i>	<i>22</i>
<i>Interviewguide</i>	<i>22</i>
<i>Interviewforhold</i>	<i>22</i>
<i>Transskription.....</i>	<i>23</i>
<i>Refleksioner af min forskerposition.....</i>	<i>23</i>
<i>Etiske overvejelser og anonymisering</i>	<i>24</i>
<i>Analysestrategi</i>	<i>24</i>
Meningsfortolkning	25
Analyseafsnit.....	25
<i>Del I:.....</i>	<i>26</i>
Medarbejdernes forventninger til medarbejdertrivsel	26
Lederens manglende ansvar af medarbejdertrivsel	28

Kollegialt støtte og anerkendelse	30
Betydningen af det kollegiale fællesskab	31
Opsummering af analysedel 1.....	33
<i>Del 2:</i>	34
Lederens arbejdskultur.....	34
Betydningen af generationskløften i SAF.....	35
Ubalance i arbejdsindsatsen og den tilsvarende belønning.....	37
Er lederen også presset?.....	38
Diskussion	40
<i>Del 1:</i>	40
Det paradoksale modsætningsforhold.....	40
Fremmer fokus på generationsledelse forståelsen af det psykiske arbejdsmiljø?	41
Hvilke konsekvenser er der ved hybridarbejdet i SAF?.....	42
<i>Del 2</i>	43
Diskussion af valgte metoder.....	43
Diskussion af de valgte teorier og deres betydning for specialets analyse.....	44
Konklusion	44
Artikel: Vigtigheden af et vedvarende fokus på det psykiske arbejdsmiljø	47
Bibliografi	50

Abstract

This thesis examines the understandings of the psychological work environment from the organization SAF. The purpose of this thesis is to identify significant areas in relation to how the psychological work environment in SAF can be improved based on the national guidelines for a healthy and safe psychological work environment (Arbejdstilsynet, u.d.). Significant issues are therefore been discussed with the intention of opening up to new knowledges and understandings in relation to what you as an organization and manager should be aware of in order to protect the psychological well-being of employees.

The empirical work of this thesis is based on a qualitative study that includes interviews with five former and current employees and their understandings of the psychological work environment from SAF as their work place. These understandings have been themed as; *Employees expectations in relation to employee well-being, manager's lack of responsibility for employee well-being and support and recognition among the coworkers*. These themes have been analyzed with the inclusion of two theoretical definitions which have included the Psychological Contract (Rousseau, 1990) and the Effort-Reward Imbalance Model (Siegrist, 2017). With the inclusion of the scientific theory *hermeneutics* (Højberg, 2009) as strategy for the analysis these themes have been interpreted in interaction with significant points from work environment research, where especially Psychological Security (Edmondson, 2018) is argued to have an important influence for employees' understandings of the psychological work environment.

Furthermore important results from the analyzed themes are discussed with the focus of upbringing new knowledge to the examination of the topic psychological work environment and the thrive of employees. It has been clarified that it is important that the vision of the organization and the psychological thrive of the employees are in accordance with each other. It has also been discussed whether the prominent generational gap in the organization and generational management can be a decisive factor in the experiences of the employees understandings of the psychological work environment. Furthermore a discussion of the chosen methods identifies the issues of examining a field study which you as a researcher have been a part of. The issues are based on the matter of closeness and closure due to lived experiences and first hand observations, knowledge of the organization and experienced relations with the manager and the coworkers (Alvesson, 2009).

The analyzes of the report and the understandings of the employees psychological work environment have shown that there have been several different imbalances in the work environment that can be advantageously developed in order to become closer in achieving the goals from the national guidelines for a healthy and safe psychological work environment.

It has been concluded that the expectations of the employees matter of well-being versus the manager's handling and priority of the area have been shown to be out of balance. Furthermore, there has been an imbalance in the relationship between the employees and the manager versus the relationship among the employee team. This imbalance has been shown to have affected the trust between the employees and the manager due to their strong collegial relationship. In addition, it is

concluded that it is essential for small organizations that there is a continuous focus on developing a high degree of psychological security, as this will create a safe space to talk openly about challenges, doubts and work concerns. My analytical results have highlighted that other psychosocial conditions, such as the employee's expectations of work effort and their corresponding reward, the psychological contract between the employees and the manager as well as the manager's relationship with his employees have shown to have a significant influence on the psychological work environment. It is therefore also a significant conclusion that the manager's behavior, including his understandings and expectations, have helped to shape the work culture in the organization in a negatively way. Therefore, the organization's manager should look inward and recognize that his expectations and behavior characterize the psychological working environment, which is a reason why the manager should develop and adapt his skills to ensure the psychological thrive of his employees.

Furthermore, it has been concluded that a high level of thrive among an organization's employees will affect the organization's results in a positive way. In addition, it has also been concluded that SAF can consider an organizational structure where responsibility for the psychological work environment is assigned to a specific manager. This can help to ensure the thrive of the employee to become a central and ongoing priority, while the strategic and financial goals remain in focus. Another area of effort that the organization can advantageously develop is the onboarding of new employees. As my analytical results have highlighted it is essential for workplaces to complete an adequate onboarding of new employees, as this will have a significant impact on, whether employees stays in an organization or tend to leave.

Introduktionsafsnit

I dette specialeprojekt undersøger jeg tidligere og nuværende medarbejderes forståelser af det psykiske arbejdsmiljø i organisationen SAF. Dette er med nysgerrigheden og ønsket om at identificere viden og indsigter i, hvordan og i hvilket omfang et manglende fokus på medarbejdertrivsel kan give grobund for arbejdsrelateret stress. Hertil ønsker jeg at belyse potentielle arbejdsmiljøforhold, der kræver en indsats for, at organisationen og ledelsen kan støtte medarbejderne i at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Formålet med mit speciale er yderligere at fremhæve gennemgående temaer og tendenser på baggrund af medarbejdernes oplevelser af det psykiske arbejdsmiljø.

Jeg indleder specialet med et afsnit, hvor jeg forsøger at vække læserens interesse ved at inddrage globale og samfundsmæssige forandringer, og hvordan det har præget betydningen af det moderne arbejdsliv, både for medarbejderes trivsel, men også for arbejdspladser betydning. Herefter er der et afsnit, hvor specialets problemfelt belyses. Dette afsnit fremhæver yderligere, hvordan det moderne arbejdsliv hænger sammen med arbejdsrelateret stress, ved inddragelsen af forskningsmæssige argumenter. Efterfølgende præsenteres organisationen SAF, som er omdrejningspunktet for specialets undersøgelsesfelt. Dette afsnit leder videre til den valgte problemstilling, hvor jeg tydeliggør, hvordan min tidligere ansættelsestid fra organisationen har påvirket mit valg af emnet, og hvorfor jeg har valgt SAF som specialets undersøgelsesfelt. I dette afsnit præsenterer jeg også specialets problemformulering med dertilhørende forskningsspørgsmål. Introduktionsafsnittet rundes af med motivationer bag forskningsmålene, hvor formålet er at redegøre for overvejelserne bag forskningsspørgsmålene, og på hvilke måder disse spørgsmål vil berige konklusionen på problemformuleringen.

Indledning

Den vestlige verden har været præget af en stigende udvikling i form af øget globalisering og teknologiske forandringer inden for det sidste årti (Borg & Andersen, 2017). Disse forandringer har medvirket til et øget krav om tilpasning og omstilling for både individer, arbejdspladser og samfundet, hvilket har betydet, at det traditionelle industrielle arbejde er blevet erstattet med nutidens moderne fleksible arbejdsliv (Borg & Andersen, 2017). Samtidig har den traditionelle industrielle produktion i samfundet udviklet sig til en mere videns- og servicebaseret produktion, som har medvirket til en stigning i forhold til arbejdet med mennesker, hvor de fleste fysiske færdigheder og egenskaber er blevet erstattet med viden, sociale og psykologiske færdigheder (Brun & Milczarek, 2007, s. 4).

Det moderne arbejdsliv har dets positive gevinster, dog kan der være risiko forbundet i form af fysiske såvel som psykiske belastninger som eksempelvis tidspres, uforudsigelighed og store forandringstakter (Holt & Hvidt, 2016, s. 419). Derudover er arbejdsprocesserne ved nutidens arbejde blevet mere komplekse, hvilket betyder at medarbejdere og ledere skal være i stand til at omstille sig løbende til nye arbejdstilgange, for at kunne tilpasse sig de nye betingelser og forandringer (Brun & Milczarek, 2007, s. 5). Tidspres, uforudsigelighed og store forandringstakter kan på sigt være med til at skabe psykisk belastende arbejdsmiljø, som har en negativ indflydelse for de enkelte medarbejdere,

men som også er ressourcekrævende for arbejdspladser og samfundet (Nielsen & Kristensen, 2007, s. 21-25). Studier har i løbet af en lang årrække påvist, at arbejdsrelateret stress og psykisk træthed kan føre til fysiologiske, sociale og psykologiske konsekvenser som eksempelvis dårlig søvnkvalitet og nedsat indlæring, forhøjet blodtryk, forringet immunforsvar samt depression (Nielsen & Kristensen, 2007, s. 21-25). Disse konsekvenser har vist sig at påvirke det enkelte individs livskvalitet negativt, med tilknytning til en negativ samfundsmæssig og økonomisk påvirkning (Nielsen & Kristensen, 2007, s. 24-25).

Problemfelt

Forskningen belyser, at arbejdsrelateret stress blandt den erhvervsaktive del af befolkningen i forhold til resten af befolkningen har haft en tendens til at være stigende, og at denne udvikling vil fortsætte i løbet af årene (Nielsen & Kristensen, 2007, s. 17). Der er nemlig argumenter for, at det moderne arbejdsliv, med hybride arbejdspladser og tendenser til grænseløse arbejdsforhold, kan føre til stress og psykisk træthed (Nielsen & Kristensen, 2007, s. 19). Stress har negative konsekvenser for såvel individers velbefindende og livskvalitet, men også for arbejdspladseres resultater (Nielsen & Kristensen, 2007). Her har statistikker belyst en direkte forbindelse mellem arbejdsrelateret stress samt dårlig trivsel og arbejdspladseres konkurrencedygtighed og vækst (Nielsen & Kristensen, 2007).

I Sundhedsstyrelsens rapport om stress i Danmark fremgår det at stress udgør et betydeligt folkesundhedsproblem i Danmark, og som forventes at øges for hvert år (Nielsen & Kristensen, 2007, s. 6-7). Hertil pointeres at netop psykisk belastende arbejdsmiljøer er en betydelig årsag til forekomsten af stress (Nielsen & Kristensen, 2007, s. 7). Statistikker belyser endvidere, at især de yngre generationer er i mistrivsel, hvor størstedelen lider af stress og har flere psykiske belastninger end resten af befolkningen (Brinkmann, Altinget, 2024).

Jeg vil derfor argumentere for, at der er et fortsat behov for forebyggende indsatser i forhold til at fremme positive psykiske arbejdsmiljøer på de danske arbejdspladser. I forhold til, at det moderne menneske typisk er en del af arbejdsmarkedet indtil det rammer pensionsalderen, er arbejdslivet derfor en stor del af vores hverdag. Jeg er derfor fortalende for, at samfundet og arbejdspladserne har et ansvar i forhold til at værne om medarbejdernes psykiske trivsel. Denne pointe er en væsentlig grund til, at jeg har valgt at have fokus på emnet psykisk arbejdsmiljø, og belyse vigtigheden af medarbejdertrivsel.

Præsentation af SAF – en lokal og hybrid arbejdsplads

Jeg har valgt at undersøge medarbejderes forståelser af det psykiske arbejdsmiljø i organisationen SAF. Jeg har selv været ansat i organisationen som studentermedhjælper, dog opsagde jeg min stilling nogle måneder inden at jeg skulle udarbejde specialet. SAF er en organisation, som består af en bestyrelse og et sekretariat. Det er i dette sekretariat, hvor jeg har valgt at undersøge de psykiske arbejdsmiljøforhold. Sekretariatet har en leder og syv ansatte. Lederen er en mand på ca. 50 år, og medarbejderne er kvinder i aldersgruppen 25-35 år. SAF har eksisteret siden år 2010, og har

beliggenhed i Storkøbenhavn. Det skal nævnes, at der har været et skift af lederen samt næsten alle medarbejderne i foråret 2023. Jeg blev selv ansat i samme periode, og da jeg startede bestod organisationen af den nuværende leder og en enkelt medarbejder. Lederen havde været ansat i mindre end et år, og det samme gjorde sig gældende for medarbejderen. Derfra blev de resterende medarbejdere rekrutteret. Derudover ansætter organisationen løbende virksomheds- og studiepraktikanter, hvor deres ansættelse varer mellem 4-8 uger.

Som det fremgår af overskriften er SAF en hybrid arbejdsplads. Dette betyder at medarbejderne delvist arbejder hjemmefra eller fra andre lokationer grundet deres konsulentarbejde og delvist er fysisk tilstede på arbejdspladsen (Medarbejder- og kompetencestyrelsen, u.d.). Hybridarbejdet betyder også at medarbejderne arbejder på forskellige tidspunkter af døgnet, og er derfor heller ikke nødvendigvis på kontoret samme dage. Derudover skal det nævnes at SAF eksisterer på baggrund af nationale og lokale fondsmidler. Det er dermed ikke statsstøttet, hvilket betyder at samtlige løn- og driftsmidler afhænger af, hvor mange midler SAF får tildelt hvert år. Derudover stræber lederen sig på at tilknytte organisationen til så mange puljestøttede projekter som muligt, da dette kan have en indflydelse på hvor længe en medarbejder kan være ansat i organisationen. På nuværende tidspunkt strækker SAF's projekter sig på mellem et til to år. Dette betyder også, at der forekommer en del konsulentarbejde blandt medarbejdernes og lederens opgaver, da de ansatte har forskellige kommunale og andre samarbejdspartnere, som de skal arbejde sammen med.

Jeg har bevidst valgt at undlade at nævne, hvad organisationen arbejder med for at holde den så anonymt som muligt. Dog kan jeg overordnet nævne, at målgruppen for SAF's arbejde er unge med psykiske sårbarheder. Derudover er det væsentligt at pointere, at fire ud af de seks nye medarbejdere valgte at opsige deres stilling efter otte måneders ansættelse.

Problemstilling og problemformulering

Under min ansættelse blev jeg opmærksom på nogle problemstillinger, som fangede min nysgerrighed. Jeg blev for det første opmærksom på at der blev ikke afviklet et onboardingsforløb, og at der manglede specifikke arbejdsstrukturer og procedurer at arbejde efter. Dette betød, at medarbejdere udviklede arbejdsstrukturen, til trods for at organisationen havde eksisteret i mere end ti år. Yderligere blev jeg opmærksom på, at den hybride arbejdskultur havde den betydning, at det var begrænset hvor meget lederen befandt sig på kontoret, hvilket medvirkede til, at vi benyttede hinanden til vidensdeling og sparring omkring faglige udfordringer, tvivl og bekymringer. For eksempel erfarede vi hurtigt, at det var udfordrende at nå arbejdsopgaverne indenfor vores anslåede arbejdstid. Dette medførte til en del overarbejde, hvor vi indbyrdes i medarbejderteamet havde forståelsen af at være i tidspres. Derudover havde jeg også forståelsen af at lederen gav ikke udtryk for at italesætte medarbejdertrivsel, hvilket også kom til udtryk i forhold til at organisationen havde ingen initiativer af fokus på medarbejdertrivsel. Dette medvirkede til, at lederen havde manglende indsigt i sine medarbejders trivsel, hvilket betød at der blev skabt en distance mellem lederen på den ene side og medarbejderteamet på modsat side.

Disse ovenstående oplevelser er grunden til, at jeg vil vende blikket tilbage mod organisationen og undersøge udvalgte tidligere og nuværende medarbejderes forståelser af det psykiske arbejdsmiljø. Dette er med nysgerrigheden og ønsket om at finde frem til viden og indsigter i, hvordan og i hvilket omfang et manglende fokus på medarbejdertrivsel kan give grobund for arbejdsrelateret stress. Hertil ønsker jeg at identificere potentielle arbejdsmiljøforhold, der kræver en indsats for at organisationen og ledelsen fremadrettet kan støtte medarbejderne i at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. På baggrund af disse refleksioner har jeg udarbejdet følgende problemformulering og dertil knyttede forskningsspørgsmål:

Hvilke forståelser af det psykiske arbejdsmiljø er på spil i organisationen SAF?

1. Hvilke væsentlige tematikker bringer medarbejderne i spil af det psykiske arbejdsmiljø?
2. Hvordan relaterer de forståelser og oplevelser der er af det psykiske arbejdsmiljø i organisationen sig til de overordnede mål og retningslinjer fra den nationale arbejdsmiljøindsats punkt fire: Sikkert og sundt psykisk arbejdsmiljø

Motivation og refleksioner bag forskningsspørgsmålene

Mine overvejelser af de valgte forskningsspørgsmål har omhandlet på hvilke måder at jeg kunne undersøge problemfeltet fra forskellige vinkler for dermed at åbne problemformuleringen op fra det konkrete til det abstrakte (Bundgaard & Gammeltoft, 2018, s. 27). Jeg har derfor valgt at bryde problemformuleringen op i ovenstående forskningsspørgsmål, hvor jeg ud fra hvert spørgsmål forsøger at tage et spadestik dybere i forhold til at åbne op for problemformuleringen. Med det første forskningsspørgsmål kan jeg identificere væsentlige tematikker i forhold til det psykiske arbejdsmiljø. Disse tematikker kan jeg anvende som argumenter for at belyse, hvilke områder af det psykiske arbejdsmiljø, som kræver en udvikling og forbedring for at stemme i overens med de nationale retningslinjer for et sikkert og sundt psykisk arbejdsmiljø (Det Nationale Forskningscenter for arbejdsmiljø, u.d.). Jeg har valgt at inddrage dette forskningsspørgsmål, da jeg har ønsket om at åbne op for et nationalt og samfundsmæssigt perspektiv på, hvordan et sikkert og sundt psykisk arbejdsmiljø bør være i forhold til Arbejdstilsynets og arbejdsmarkedsparters vurderinger (Det Nationale Forskningscenter for arbejdsmiljø, u.d.).

Hensigten med disse udvalgte forskningsspørgsmål er også at bevare fokuset på medarbejdernes forståelser, fremfor mine egne levede erfaringer og dermed forståelser fra min ansættelsestid i organisationen. På denne måde vil jeg derfor muliggøre det for mig selv at bevare en distance til mine egne forståelser og levede erfaringer af det psykiske arbejdsmiljø i organisationen ved udelukkende at fokusere på medarbejderes forståelser.

Afgrænsning

I dette afsnit vil jeg tydeliggøre, hvad min undersøgelse fokuserer på, og hvad den undlader at inkludere. Hertil vil jeg komme ind på, hvilken betydning disse afgrænsninger har for min undersøgelse. Mit speciale har som nævnt fokus på at undersøge medarbejderes forståelser af det psykiske arbejdsmiljø med henblik på at finde frem til viden og indsigter i, hvordan og i hvilket omfang det kan give grobund for arbejdsrelateret stress. Hertil ønsker jeg at afdække identificerbare arbejdsmiljøforhold, som kræver en indsats for at organisationen og ledelsen kan støtte medarbejderne i at opnå et forbedret sikkert og sundt psykisk arbejdsmiljø.

Min undersøgelsesgenstand har udgangspunkt i en specifik lokal organisation, som har syv ansatte og en leder, hvilket betyder at mit empiri har været indsamlet fra en lille arbejdsplads¹. Hertil har jeg valgt at interviewe fem udvalgte nuværende og tidligere medarbejdere, og dermed har der været to medarbejdere som jeg ikke har inkluderet i min undersøgelse. Det har derfor været begrænset hvor meget empiri jeg har kunne indsamle i modsætning til, hvis det havde været en stor arbejdsplads, hvor jeg ville have haft en større mulighed for at interviewe flere medarbejdere.

Da jeg har haft en viden om, at der forekommer en del konsulentarbejde i organisationen, vurderede jeg, at det ville være meningsløst at udføre observationer, da det ville have været begrænset og samtidigt tidskrævende i forhold til, hvor meget empirisk materiale jeg ville kunne have fået ud af det. Konsulentarbejdet indebærer nemlig at medarbejderne og lederen er ude på andre lokationer. Observationerne ville have givet mig et indblik i uformelle samtaler mellem medarbejderne og lederen, hvor mit fokus ville være på at undersøge forskellige forståelser og perspektiver af arbejdsforhold, medarbejdertrivsel og det psykiske arbejdsmiljø. Disse observationer ville jeg kunne have anvendt til at understøtte medarbejdernes udsagn af blandt andet deres forståelser af det psykiske arbejdsmiljø. Derudover ville det have været muligt at observere lederens adfærd i forhold til, hvordan det har påvirket arbejdsmiljøet.

Jeg har også haft ønsket om at interviewe lederen i organisationen, og selvom at det lykkedes mig at aftale det med lederen, valgte han at undlade at stille op til det aftalte interview. Dette har haft den betydning, at mine empiriske data omfatter forståelser udelukkende fra et medarbejderperspektiv. Jeg kan dog stadig få indblik i lederens forståelser af et arbejdsforholdene, da jeg under mine interviews har udspurgt medarbejderne, i forhold til hvad deres forståelser af blandt andet lederens perspektiver af medarbejdertrivsel har været. Dog er jeg bevidst om, at det er medarbejderes perspektiver, som er førstehåndskilden, da lederens perspektiver bliver genfortalt af medarbejdernes forståelser og som potentielt kan afvige fra lederens egne virkelige forståelser og perspektiver. Yderligere har dette specialeprojekt udgangspunkt i empiri fra branchegruppen, *kontor*². Derfor afgrænser resultaterne sig fra andre branchegrupper, da jeg har fokus på medarbejderes forståelser og perspektiver af de

¹ Det Nationale Forskningscenter for arbejdsmiljø har defineret arbejdspladsers størrelse på baggrund af antallet af medarbejdere. En arbejdsplads med under ni ansatte bliver kategoriseret som en lille arbejdsplads (Bach, 2018, s. 7).

² Ifølge beskæftigelsesministeriet er de forskellige brancher i arbejdsmarkedet inddelt efter kategorier, som bedst matcher arbejdspladsens overordnede beskæftigelse (Beskæftigelsesministeriet, 2020, s. 1).

psykiske arbejdsmiljøforhold i et kontormiljø. Hertil kan det diskuteres, hvorvidt mine resultater kan generaliseres til andre arbejdsmæssige kontekster udover denne branchegruppe.

Præsentation af forskningsdesign

Jeg vil nu kort præsentere specialets forskningsdesign. Mit formål med dette afsnit er at tydeliggøre, hvordan jeg har grebet min undersøgelse an, så man som læser får et indblik i, hvordan og i hvilken rækkefølge mit forskningsdesign er stillet op.

Specialets forskningsdesign er indledt med et state of the art afsnit, hvor jeg har forsøgt at identificere vigtige pointer i forhold til arbejdsmiljøforskningen fra en historisk og samfundsmæssig kontekst. Hertil redegør jeg for den politiske baggrund for at iværksætte Den nye nationale arbejdsmiljøstrategi (Bach, 2018). Derefter er der et afsnit, hvor jeg begrebsafklarar fænomenet psykisk arbejdsmiljø, hvor jeg har taget udgangspunkt i arbejdstilsynets definition (Arbejdstilsynet, u.d.). Efterfølgende præsenterer jeg den videnskabsteoretiske ramme for min undersøgelse, som er hermeneutikken samt en redegørelse af de valgte teoretiske perspektiver, og hvordan jeg vil inddrage disse teorier i min analyse.

Som en naturlig overgang har jeg derefter et afsnit om mine metodiske tilgange, hvor jeg løbende argumenterer for, hvordan mine valg har påvirket min undersøgelse. Det metodiske afsnit indeholder en kort præsentation af den kvalitative tilgang, mit valg af semistruktureret interview som forskningsmetode, valg af interviewpersoner, interviewguide og transskribering. Hertil er der en præsentation af refleksioner over min forskerposition samt etiske overvejelser og anonymisering. Jeg runder det metodiske afsnit af med en redegørelse af min analysestrategi for undersøgelsens analysedele, før jeg går videre til selve analysen af mine empiriske resultater. Analyseafsnittet er delt op i to dele, hvor de to forskningsspørgsmål er omdrejningspunktet for hver analysedel. Der vil efterfølgende være et diskussionsafsnit, hvor jeg inddrager nogle af de væsentligste og interessante resultater, for dermed at åbne op for nye problemstillinger og indsigter i mit undersøgelsesfelt. Jeg vil ydermere diskutere mine valgte metoder og teorier med henblik på at identificere, hvilken betydning de valgte teorier og metoder har haft for min analyse, og dermed for min undersøgelsesresultater. Jeg afslutter specialerapporten med opsamlende konklusioner i forhold til min valgte problemstilling og problemformulering.

Rapporten indeholder desuden en formidlende artikel om specialets væsentligste fund. Artiklen er placeret efter specialets konklusionsafsnit.

State of the art

I dette afsnit redegør jeg for, hvordan mit specialeprojekt er placeret indenfor relevant forskning af emnefeltet psykisk arbejdsmiljø. Hertil vil jeg redegøre for eksisterende viden og forskning af emnet

med inddragelsen af relevante aktører inden for arbejdsmiljøforskningen. Jeg inddrager derfor historiske perspektiver på, hvorfor arbejdsmiljøforskningen har haft sin form gennem tiden. Yderligere belyser jeg nationale perspektiver på udviklingen af arbejdsmiljøforskningen, hvor jeg i denne sammenhæng pointerer, hvordan min specialeundersøgelse kan berige forskningen.

Øget fokus på det psykiske arbejdsmiljø gennem tiden

Ændringen fra den traditionelle industrielle produktion i samfundet til den mere videns- og servicebaseret produktion har også vist sig at kunne afspejle arbejdsmiljøforskningen gennem tiden (Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, u.d.). I begyndelsen af 1980'erne har forskerne været fokuseret på arbejdskrav og arbejdsorganisering, med vægt på de negative konsekvenser ved det monotone arbejdsliv (Levinson, Price, Munden, & Harold, 1962). Sidenhen har forskernes fokus skiftet til i højere grad at være på de psykiske arbejdsmiljøforhold (Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, u.d.). Der er blandt andet forsket i betydningen af sociale relationer og kollegialt støtte på arbejdspladser for medarbejderes trivsel (Cohen, Underwood, & Gottlieb, 2000), betydningen af anerkendelse, medindflydelse og arbejdsomfang (Rousseau, 1990) samt balancen mellem organisationers krav og rammer i forhold til medarbejderes forudsætninger, viden og kompetencer (Brun & Milczarek, 2007).

I de seneste ti år har det psykiske arbejdsmiljøets betydning for individers velbefindende og helbred fået en signifikant tiltagende opmærksomhed i Europa og USA. Eftersom arbejdsrelaterede sygdomme har vist at koste det enkelte individ såvel som samfundet mange ressourcer, bliver der derfor forsket i, hvordan der kan iværksættes forebyggende indsatser (Nielsen & Kristensen, 2007, s. 4). Den seneste store samtale blandt arbejdsmiljøforskningen har fokuseret sig på begrebet *Psykologisk tryghed*, som er et forskningsbaseret teori, der især er blevet belyst af den amerikanske professor Amy C. Edmondson (Edmondson, 2018). Psykologisk tryghed skal forstås som en væsentlig faktor på arbejdspladser, der i høj grad er med til at udvikle succesfulde teams med høj trivsel (BFA, 2024, s. 2). Der er fokus på samarbejdet i teams, arbejdsfællesskaber og mellem ledere og medarbejdere, med en særlig opmærksomhed på at skabe et trygt rum, hvor der er plads til enhvers stemme (BFA, 2024, s. 2). Graden af psykologisk tryghed afhænger derfor af relationerne på arbejdspladsen, både mellem ledere og medarbejdere, men også indbyrdes i teams (BFA, 2024, s. 6). En høj grad af psykologisk tryghed er derfor karakteriseret ved, når ledelsen er åben og lydhør overfor ansattes oplevelser og udfordringer, når alle i teamet føler sig tryk i at tale åbent om fejl, mangler og bekymringer, og når der generelt er styr på arbejdsmiljøet (BFA, 2024, s. 6).

Edmondson har defineret fire overordnede punkter for, hvad psykologisk tryghed forbindes med, som er:

1. Høj kvalitet i arbejdet: Når man som ansat oplever et trygt rum for at tale åbent om fejl og dermed kan alle lære af dem og forbedre deres fælles praksis.
2. Nye løsninger på komplekse udfordringer: Når man som ansat deler viden og ideer, som er nødvendigt, når man har med komplekse opgaver at gøre.

3. Øget social støtte: Når ledere og ansatte taler højt om bekymringer, følelser af magtesløshed og tvivl i forhold til, om man gør det rette. Dette er med til at man som ansat kan 'ventilere' vanskelige følelser og bedre rumme hinanden.
4. At belastninger i arbejdsmiljøet forebygges: Forebyggelsen af fx vold og krænkende handlinger lykkes, fordi man som ansat registrerer episoder og åbent bearbejder og lærer af dem med henblik på at forebygge dem.

Psykologisk tryghed bidrager dermed til et godt arbejdsmiljø, da de ovenstående punkter er med til at skabe en tryk arbejdspladskultur, hvor der er plads til at begå fejl, at tale højt om bekymringer og tvivl med fokus på et anerkendende adfærd (BFA, 2024, s. 6). Oplevelsen af social støtte fra leder og kollegaer bidrager positivt til det psykiske arbejdsmiljø, og som resultat heraf forbedres det overordnede arbejdsmiljø markant. Dette understreger det centrale i at fremme og opretholde psykologisk tryghed på arbejdspladser, hvor medarbejdernes trivsel er i fokus.

Virksomheders arbejdsmiljøindsats

I Danmark har der siden 2011 været et politisk fokus på arbejdspladseres håndtering af det fysiske og psykiske arbejdsmiljø med henblik på at forebygge arbejdsrelaterede belastninger og sygdomme (Borg & Andersen, 2017). Den daværende regering indgik i 2011 en politisk aftale om en national arbejdsmiljøstrategi for perioden 2012 til 2020 (Det Nationale Forskningscenter for arbejdsmiljø, u.d.). Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø har på baggrund af den politiske aftale gennemført tre undersøgelser i årene 2012, 2017 og 2020, der omfattede virksomheders arbejdsmiljøindsats (Det Nationale Forskningscenter for arbejdsmiljø, u.d.). Undersøgelserne havde til formål at afdække arbejdspladseres håndtering af det fysiske og psykiske arbejdsmiljø samt hvilke indsatser, der var behov for at blive iværksat med henblik på at forbedre arbejdsmiljøerne (Bach, 2018, s. 5). Disse indsatser ville muliggøre det for arbejdstilsynet, arbejdsmarkedets parter og andre aktører inden for arbejdsmiljøområdet at identificere arbejdsmiljøforhold, der krævede en ekstra indsats for at leve op til målene i den nationale arbejdsmiljøstrategi (Det Nationale Forskningscenter for arbejdsmiljø, u.d.).

Undersøgelserne omfattede spørgeskemaer, som var henvendt til ledere og medarbejdere. Der var i alt inkluderet 36 forskellige brancher, hvor spørgeskemaerne blev sendt til 8.100 arbejdspladser herunder små (1-9 ansatte), mellemstore (10-34 ansatte) og store arbejdspladser (minimum 35 ansatte) (Bach, 2018, s. 7). Disse arbejdspladser omfattede blandt andet brancherne undervisning og forskning, hospitaler, dag- og døgninstitutioner samt kontorarbejde (Bach, 2018, s. 7). I undersøgelsen fremgik der ni kategorier med spørgsmål om blandt andet arbejdspladsens gennemførelse af en arbejdspladsvurdering³ (Bach, 2018, s. 15), prioritering af arbejdsmiljøet (Bach,

³ Ifølge Arbejdstilsynet er det lovpligtig for alle arbejdspladser med ansatte at udarbejde og gennemføre en arbejdspladsvurdering (APV) hvert tredje år, eller hvis der sker ændringer i arbejdsprocesserne eller arbejdsmetoden, som har en betydning for arbejdsmiljøet (Bach, 2018, s. 15). Det er arbejdsgiverens ansvar at arbejdspladsen får udfyldt APV'en med en tilhørende handleplan, med inddragelse af alle medarbejdere i vurderingen (Gais, u.d.).

2018, s. 7), spørgsmål om det psykiske arbejdsmiljø (Bach, 2018, s. 8) samt støj og indeklima (Bach, 2018, s. 10).

Resultaterne fra de tre gennemførte undersøgelser blev sammenholdt og udgivet i rapporten ”Virksomhedernes Arbejdsmiljøindsats 2017” (Bach, 2018), der viser at små arbejdspladser scorer generelt højere på de fleste kategorier end mellemstore og store arbejdspladser (Bach, 2018, s. 7-19), med undtagelse af prioriteringen af det psykiske arbejdsmiljø, her scorer store arbejdspladser højere (Bach, 2018, s. 19). Derudover viser resultaterne en generel stigende udvikling for arbejdspladsers indsatser for at forbedre arbejdsmiljøet (Bach, 2018, s. 7-19). Ude fra denne viden, fandt jeg det interessant og opsigtsvækkende at små arbejdspladser har scoret lavere end store, i forhold til prioriteringen af det psykiske arbejdsmiljø. Denne viden har været med til at påvirke min motivation af at undersøge emnet det psykiske arbejdsmiljø i en lille organisation med ønsket om at blive klogere på hvilke potentielle grunde, der kan ligge bag og, hvilke indsatser der skal til for at kunne forbedre dette forhold.

Den nye nationale arbejdsmiljøstrategi

Da det knap var halvdelen af de adspurgte arbejdspladser, der deltog i undersøgelserne, har der derfor manglet resultater fra de resterende arbejdspladser og hvordan de håndterer det fysiske og psykiske arbejdsmiljø (Bach, 2018, s. 13). Det betyder, at der fortsat er behov for forskning inden for området. I den forbindelse har regeringen og arbejdsmarkedets parter i år 2020 indgået en aftale om en ny trepartsaftale for arbejdsmiljøet, som er gældende frem til år 2030 (Beskæftigelsesministeriet, 2020). Aftalens formål er at fremme et mere sikkert og sundt arbejdsmiljø på danske arbejdspladser, hvor der konkret er iværksat fire nye nationale mål for arbejdsmiljøindsatsen (Beskæftigelsesministeriet, 2020). Disse mål omfatter følgende punkter:

- Stærk sikkerhedskultur på arbejdspladser – færre skal udsættes for arbejdsulykker
- Sikkert og sundt arbejde med kemi – færre skal udsættes for farlig kemi på arbejdspladsen
- Sikkert og sundt ergonomisk arbejdsmiljø – færre skal udsættes for væsentlige fysiske belastninger
- Sikkert og sundt psykisk arbejdsmiljø – færre skal udsættes for væsentlige psykiske belastninger

Regeringen og arbejdsmarkedets parter blev enige om at de forskellige brancher i arbejdsmarkedet blev tildelt konkrete mål på baggrund af branchernes størrelse og forekomsten af det enkelte arbejdsmiljøproblem (Beskæftigelsesministeriet, 2020, s. 1). Dette betyder, at ingen brancher skal sætte mål for alle fire nationale mål (Beskæftigelsesministeriet, 2020, s. 1). Eksempelvis skal branchegruppen *kontor* sætte måltal for det psykiske arbejdsmiljø, hvor der er blevet rapporteret høje krav i arbejdet samt en lav grad af indflydelse og udviklingsmuligheder (Beskæftigelsesministeriet, 2020, s. 3-4).

Som led i mit researcharbejde stødte jeg på andre undersøgelser, som også har været undersøgt af Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (Westh, 2013). Disse undersøgelser har indtruffet i årene 2007-2009, men hvor omdrejningspunktet har været psykisk arbejdsmiljø i forhold til organisatorisk retfærdighed i samarbejde med blandt andet Aarhus Universitet og Aarhus Universitetshospital (Westh, 2013). Undersøgelsen havde til formål at afdække sammenhængen mellem organisatorisk retfærdighed og depression blandt 4.500 offentlige ansatte i Aarhus (Westh, 2013). Undersøgelserne omfattede de ansattes oplevelser af organisatorisk retfærdighed; om arbejdspladsens organisering opleves som retfærdig herunder den relationelle retfærdighed; om lederen opleves som retfærdig (Westh, 2013). Det blev konkluderet at de arbejdspladser med ansatte der rapporterede en lav grad af retfærdighed havde større risiko for at udvikle depression (Westh, 2013). Jeg kan derfor være opmærksom på, hvordan den organisatoriske retfærdighed er blevet forstået af medarbejderne, og i hvordan det har påvirket deres oplevelser af det psykiske arbejdsmiljø.

Det stigende fokus på medarbejderes trivsel og det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladser er som nævnt grundet udviklingen af nutidens komplekse organisationer med teamorganiseret arbejde, der kræver fælles ansvar for at fuldføre arbejdsopgaver (Borg & Andersen, 2017, s. 25-26). Samtidig er der tendens til, at de enkelte teamopgaver er blevet afhængige af hinanden, hvilket forudsætter velfungerende relationer for at moderne arbejdspladser kan fungere optimalt (Borg & Andersen, 2017, s. 25-26). Hertil har det øgede krav om hurtig tilpasning til nye forandringer i samfundet gjort at ledere og medarbejdere skal være motiveret til at udvikle sig løbende for at være konkurrencedygtige og følge med i samfundsmæssige forandringer. Derfor er det vigtigt at investere i arbejdsmiljøforskningen således at man kan forebygge menneskelige såvel som samfundsmæssige belastninger. Med dette specialeprojekt kan jeg dermed bidrage til det psykiske arbejdsmiljøforskning i forhold til branchegruppen *kontor*, da jeg har fokus på medarbejderes forståelser og perspektiver af de psykiske arbejdsmiljøforhold i et kontormiljø. Derudover afdækker specialet identificerbare arbejdsmiljøforhold, der kræver en indsats for at leve op til den nationale arbejdsmiljøindsats punkt fire; sikkert og sundt psykisk arbejdsmiljø.

Begrebsafklaring - hvad betyder et sikkert og sundt psykisk arbejdsmiljø?

Ifølge Arbejdstilsynet er et sikkert og sundt psykisk arbejdsmiljø beskrevet som *"et samspil mellem psykologiske og sociale forhold på arbejdspladsen og de enkelte medarbejdere, som kan påvirke medarbejdernes fysiske og psykiske helbred både positivt og negativt"* (Arbejdstilsynet, u.d.). De psykologiske og sociale forhold indebærer det arbejde, som medarbejderne udfører, rammerne for arbejdet og de sociale relationer på arbejdspladsen (Arbejdstilsynet, u.d.). Nedenstående syv punkter, er forskellige psykologiske og sociale forhold på arbejdspladsen, der kan have en påvirkning på det psykiske arbejdsmiljø (Arbejdstilsynet, u.d.).

- Arbejdets indhold og de psykologiske krav i arbejdet, fx krav til arbejdsomængde og til opmærksomhed og koncentration, krav om at håndtere og bearbejde følelser og krav, der er uklare eller modstridende.

- Den måde, som arbejdet er planlagt og tilrettelagt. Det kan fx være muligheder for at have indflydelse på arbejdet.
- Samarbejdet og relationen til kollegaer og ledelse, bl.a. muligheder for støtte i arbejdet.
- Relationen til samarbejdspartnere, borgere, kunder eller andre eksterne, der samarbejdes med.
- Arbejdstid og muligheder for at holde pauser.
- Ledelsesmæssige forhold, bl.a. virksomhedsstrategi, kommunikation og politikker.
- De fysiske rammer, der har betydning for fx muligheden for at koncentrere sig, kommunikere og udføre sine arbejdsopgaver.

Et sundt og sikkert psykisk arbejdsmiljø er dermed defineret ved en god balance mellem krav, rammer og forudsætninger, og at der er en fælles forståelse af de opgaver, som ledelsen og medarbejderne skal løse og samarbejde om (Arbejdstilsynet, u.d.). Hertil er det vigtigt at arbejdsopgaverne er meningsfulde for medarbejderne (Arbejdstilsynet, u.d.). Ydermere indebærer det sunde psykiske arbejdsmiljø at medarbejderne har indflydelse, og at de er engageret i deres arbejde samtidig med at de får støtte og anerkendelse af deres leder og kollegaer (Arbejdstilsynet, u.d.). Der bør også være rum for en tryk dialog, hvor medarbejdere kan være kritiske, komme med idéer og tale åbent om eventuelle udfordringer eller fejl uden frygt for at blive straffet eller ydmyget (Arbejdstilsynet, u.d.). Ifølge Arbejdstilsynet bidrager disse forhold til bedre trivsel og mindre sygefravær blandt medarbejdere, hvilket igen kan bidrage positivt til kvaliteten af arbejdet og medarbejdernes arbejdsglæde (Arbejdstilsynet, u.d.).

Videnskabsteoretisk ramme og teoretiske perspektiver

I dette afsnit præsenteres den videnskabsteoretiske ramme for projektets analyse samt de valgte teoretiske perspektiver. Da jeg ønsker at forstå og fortolke informanternes forståelser af det psykiske arbejdsmiljø i organisationen har jeg valgt at inddrage den hermeneutiske videnskabsteori (Højberg, 2009). Jeg vil derfor først redegøre for hermeneutikken og dens centrale begreber, og derefter vil jeg redegøre for, hvordan jeg vil anvende den i min analysestrategi. Afslutningsvis vil jeg præsentere de udvalgte teorier samt mine strategier af, hvordan jeg vil sætte disse på spil i min analyse.

Den hermeneutiske spiral

Hermeneutikken er en filosofisk, humanistisk og metodisk tilgang, som handler om forståelse og fortolkning (Schmidt, 2022). I den hermeneutiske tilgang til fortolkning er formålet at undersøge, hvordan den verden som vi lever i kan forstås og fortolkes (Schmidt, 2022). En af filosofferne inden for hermeneutikken var Hans-Georg Gadamer (Schmidt, 2022). Gadamers filosofiske hermeneutik er baseret på, at viden er afhængig af den historiske og kulturelle kontekst i samspil med undersøgerens egen forforståelse (Schmidt, 2022). Gadamer gjorde derfor op med den klassiske idé om forståelse som en metode til at foretage en analyse af en tekst eller fænomen, men beskriver derimod mennesket, som et naturligt fortolkende væsen (Schmidt, 2022). Gadamer var derfor med til at ændre det klassiske hermeneutiske synspunkt til en mere moderne forståelse af tilgangen. I den forbindelse vil man som

forsker, der anvender en hermeneutisk tilgang, altid være påvirket af ens forforståelse, når der forsøges at fortolke og forstå en given tekst, fænomen eller fortælling (Schmidt, 2022).

Begrebet ”forståelse” er altså den proces, hvor der ud fra fortolkning og dialog forsøges at opnå en dybere indsigt i undersøgelsesgenstanden. Forståelserne vil være præget af min egen forforståelse og den kulturelle kontekst (Højberg, 2009, s. 321). I den fortolkende sammenhæng betyder forforståelse, at enhver forståelse tager udgangspunkt i en tidligere forståelse af verden, og at man er præget af den tidligere forståelse i ens nuværende forståelse (Højberg, 2009, s. 322). Forståelse og fortolkning kan således beskrives som en cirkulær bevægelse eller proces, som anskues for værende karakteristisk for hermeneutikken (Højberg, 2009, s. 320). Denne cirkulære bevægelse kaldes for *den hermeneutiske cirkel* eller spiral, idet processen referer til en uendelig bevægelse mellem fortolkeren og genstanden (Højberg, 2009, s. 321). Ifølge Gadamer vil fortolkeren altid være påvirket af sin forforståelse samt kulturelle og historiske kontekst, hvilket betyder at udlægningen af forståelse og fortolkning vil enten bevidst eller ubevidst være formet af disse faktorer (Højberg, 2009, s. 321).

Da min indsamlede empiri består af kvalitative personinterviews har jeg derfor at gøre med relative lange interviewtekster på mellem 5-7 sider. Jeg vil derfor bryde teksterne op i mindre dele, for at kunne forstå og fortolke centrale elementer og forståelser. Fortolkningen vil derfor være præget af en spiralstruktur, hvor jeg må forstå de enkelte dele ud fra helheden, som giver mig en ny forståelse, som jeg igen kan fortolke på. Jeg er bevidst om, at min analyseproces vil være påvirket af mine forforståelser samt min kulturelle og historiske kontekst, når jeg fortolker informanternes perspektiver ud fra interviewene. Jeg vil derfor som undersøger være en aktiv del af meningsdannelsen i analyseprocessen (Højberg, 2009, s. 321). Mine forforståelser omfatter i høj grad mit kendskab til organisationen, da jeg som nævnt har været ansat i samme periode som informanterne, hvilket vil sige at vi har været kollegaer sammen. Dette betyder, at jeg besidder levede erfaringer fra min tid hos organisationen, som gør at min forståelse og fortolkning vil være præget af disse erfaringer, mit kendskab til feltet samt til informanterne og lederen. Med andre ord er jeg allerede en del af genstanden (Højberg, 2009, s. 321) eller feltet, som jeg undersøger.

Effort-Reward Imbalance model – Indsats-belønningsmodellen

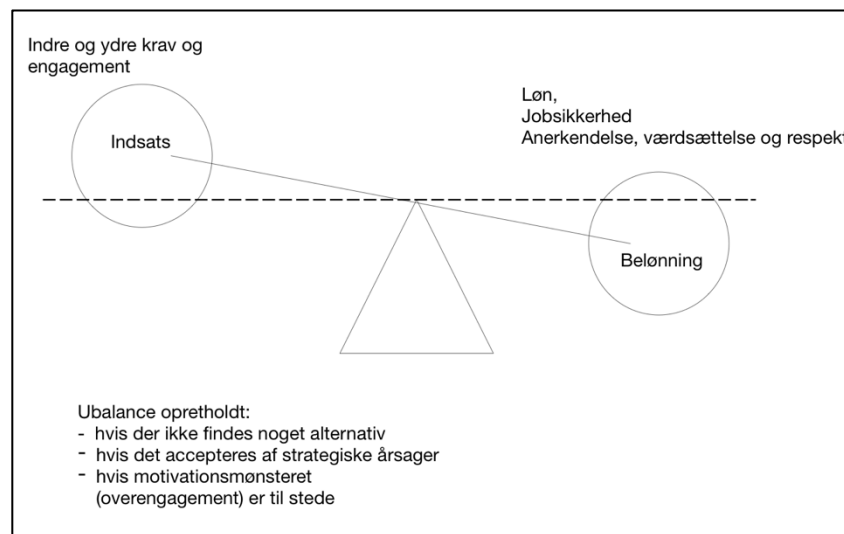
Effort-Reward Imbalance modellen, eller som den bliver kaldt på dansk indsats-belønningsmodellen er udviklet af professoren Johannes Siegrist (Siegrist, 2017). Siegrist har forsket i arbejdsrelateret stress og sammenhængen mellem psykisk helbred og psykisk arbejdsmiljø i en lang årrække (Siegrist, 2017). Qua denne forskning har Siegrist udviklet den teoretiske indsats-belønningsmodel, der anvendes til at undersøge balancen ved den indsats som man yder arbejdsmæssigt og den modsvarende belønning som man modtager, og hvilken betydning det har for individers psykiske trivsel (Siegrist, 2017, s. 25). Modellen trækker på teorier og begreber fra både sociologien og socialpsykologien med rødder fra menneskelig stressteori (Siegrist, 2017, s. 25). Et af begreberne er social gensidighed, som er et grundlæggende princip for samarbejdet mellem mennesker. Ifølge princippet forventes enhver transaktion, der leveres af person A til person B, og som har en nytteværdi for person B, at blive returneret tilbage af person B til A af samme værdi (Siegrist, 2017, s. 25). Det

er derfor betydningsfuldt at transaktionen opfylder en aftalt standard for ækvivalens (Siegrist, 2017, s. 25).

Begrebet 'social gensidighed' er central for forståelsen af indsats-belønningsmodellen, da manglende gensidighed i form af høje anstrengelser og lave gevinster skaber ubalancen mellem indsats og belønning i ethvert samarbejde mellem to mennesker eller mellem eksempelvis medarbejder og arbejdsgiver (Siegrist, 2017, s. 25). Ansættelseskontrakter er et eksempel på princippet i social gensidighed, hvor det forventes at medarbejderne yder en indsats til gengæld for belønninger fra arbejdsgiveren (Siegrist, 2017, s. 25). I denne sammenhæng er der tre former for belønninger, der kan modtages af medarbejderen, som er økonomisk belønning i form af løn, statusrelateret belønning i form af karrierefremme eller jobsikkerhed samt psykosocial belønning i form af respekt, forståelse, værdsættelse og anerkendelse (Siegrist, 2017, s. 25).

Modellen forekommer under tre bestemte situationer på arbejdspladsen, der er defineret som 'afhængighed', 'strategisk valg' samt 'overengagement' (Siegrist, 2017, s. 27). Afhængighed er defineret af situationer, hvor man som medarbejder ikke har andre valg på arbejdsmarkedet. Dette kan eksempelvis være ufaglærte eller halvfaglærte, ældre medarbejdere, studerende, eller personer med nedsat arbejdsevne, som er modtagelig for en urimelig kontraktlig transaktion (Siegrist, 2017, s. 27). I moderne arbejdsliv med globaliseret arbejdsforhold forekommer 'afhængighed' relativt hyppigt grundet jobusikkerhed i forbindelse med fusioner, organisatoriske nedskæringer, teknologiske forandringer samt øget økonomisk konkurrence (Siegrist, 2017, s. 27).

'Strategisk valg' er defineret ved situationer, hvor ansatte accepterer tilværelsen af "høje indsats og lave gevinster", med motivationen om at forbedre deres chancer for forfremmelse i et stærkt konkurrencepræget jobmarked (Siegrist, 2017, s. 27). I forhold til situationen 'overengagement' ses dette i tilfælde, hvor ansatte bevidst eller ubevidst stræber efter høje præstationer på grund af deres underliggende behov for anerkendelse, værdsættelse og respekt (Siegrist, 2017, s. 27). Dette kan medføre til en ubalance mellem indsats og belønning, hvis belønningen ikke matcher medarbejderens indre krav og engagement. Indsatsen bestemmes derfor dels af ydre krav ved arbejdet, som formelle krav og forpligtelser, men også af egne indre krav og engagement (Siegrist, 2017, s. 27). Nedenstående figur er en illustration af modellen.



Figur 1: Modellen for ubalance mellem indsats og belønning på arbejdspladser (Siegrist, 2017).

Forskningen viser, at en ubalance mellem indsats og belønning på arbejdspladsen kan føre til stress relaterede fysiske og psykiske lidelser, som kan have negative langsigtede konsekvenser for individets sundhed og velvære (Siegrist, 2017, s. 26-27). Teorien er derfor blevet bevist af forskningen, hvor studier har belyst en direkte sammenhæng mellem eksponeringen af stressende arbejdsmiljøer og negative helbredsudfald (Siegrist, 2017, s. 33-35). En undersøgelse fra Finland har eksempelvis påvist sammenhængen mellem forekomsten af ubalancen og depression, hjerte-kar-sygdomme og forhøjet blodtryk blandt 50.000 offentlige ansatte, som blev fulgt over ti år (Siegrist, 2017, s. 36).

Ifølge Siegrist er forklaringen mellem sammenhængen af stressende arbejdsmiljøer og de negative helbredsudfald af både psykiske og fysiologiske årsager. Hvis man som individ oplever brud på tilliden til en fair og retfærdig udveksling af indsats og belønning i sin arbejdsrolle, eller enhver anden social rolle kan det nemlig skade ens selvværd og forstærke negative følelser af afmagt og frustrationer (Siegrist, 2017, s. 30). Disse negative følelser aktiverer en række områder i hjernens belønningskredsløb, som undertrykker produktionen af dopamin og oxytocin, som er neurotransmittere, der er forbundet med behagelige følelser og stressdæmpende egenskaber (Siegrist, 2017, s. 30). Dette er grunden til, at man bliver eksponeret for at udvikle depression og hjerte-kar-sygdomme, hvis man oplever en ubalance mellem sin indsats og den tilsvarende belønning i arbejdsmæssig kontekst (Siegrist, 2017, s. 31).

Den psykologiske kontraktteori

En anden teori, som jeg vil trække på i analyseafsnittet er teorien om den psykologiske kontrakt, som er udviklet af professoren og organisationsforskeren Denise Rousseau (Rousseau, 1990). Rousseau

har været en af de centrale teoretikere inden for forskningen af den psykologiske kontrakt og dens betydning i en arbejdsrelateret kontekst (Rousseau, 1990).

Den psykologiske kontraktteori bliver af Rousseau defineret som: ”Individets overbevisninger om gensidige forpligtelser i forbindelse med forholdet mellem arbejdsgiver og arbejdstager” (DelCampo, 2007, s. 432). Psykologiske kontrakter er med andre ord teoretisk udviklet som individuelle opfattelser af gensidighed eller aftaler, hvor man som medarbejder føler sig forpligtet til at præstere på en bestemt måde, og er af den overbevisning at arbejdsgiveren derimod har forpligtelser over for medarbejderen (DelCampo, 2007, s. 433). Teorien tager udgangspunkt i en behavioristisk tilgang, da det er udsprunget som en del af organisatorisk adfærdsforskning, hvor man undersøger individers adfærd i organisatorisk kontekst (DelCampo, 2007). Ydermere har teorien fokus på medarbejderperspektiv, idet det er medarbejderens opfattelser af både egne forpligtelser over for arbejdsgiveren, og arbejdsgiverens forpligtelser over for medarbejderen, som er i fokus (Rousseau, 1990, s. 389).

Der eksisterer to former for psykologiske kontrakter, hvor den ene er en transaktionel kontrakt og den anden benævnes som den relationelle psykologiske kontrakt (Rousseau, 1990, s. 390). Den transaktionelle kontrakt indebærer et bytteforhold, som er økonomisk motiveret, da man som medarbejder bytter sin arbejdskraft med løn (Rousseau, 1990, s. 391). Den relationelle kontrakt er et dynamisk og subjektivt bytteforhold, som dækker over immaterielle, socio-emotionelle forhold som anerkendelse, støtte og forståelse fra lederen, der byttes med loyalitet fra medarbejderen (Rousseau, 1990, s. 391). Hertil gælder det også anerkendelse, støtte og forståelse fra andre medarbejdere, hvilket betyder, at et positivt kollegialt fællesskab også har indflydelse på den psykologiske kontrakt mellem en arbejdstager og en arbejdsgiver (Rousseau, 1990, s. 391). Grunden til dette er, at hvis medarbejdernes behov for støtte og anerkendelse bliver dækket fra deres kollegaer, så vil medarbejderen stadig ”overholde” sin del af forpligtelser overfor sin arbejdsgiver. Som jeg forstår denne del af teorien, betyder det dermed, at det kollegiale fællesskab på en arbejdsplads har en høj betydning for medarbejderes forpligtelser overfor arbejdsgiveren uafhængigt af støtte, anerkendelse og forståelse fra alene lederen. Ved opfattelsen af begge former for kontrakter gælder det dog, at de kan formes af både situationsbestemte og individuelle faktorer, og at de allerede begynder at tage form ved ansættelsesprocessen (Rousseau, 1990, s. 391). Dog har jeg valgt at fokusere mest på den relationelle kontraktteori i min analyse, da jeg på baggrund af mine empiriske fund har en umiddelbar forståelse af, at medarbejdernes forståelser af det psykiske arbejdsmiljø vil trække paralleller til denne form for kontraktteori.

En undersøgelse fra USA viser, at nyansattes overbevisninger af medarbejder- og arbejdsgiverforventninger er forbundet med den nyansattes karrieremotivationer og intentioner om at blive i den rekrutterende organisation (Rousseau, 1990, s. 398). Det kan eksempelvis betyde, at en medarbejder, der ønsker en langsigtet ansættelse i en organisation, har andre forventninger til medarbejder-arbejdsgiverforpligtelser, end en medarbejder, der betragter sin ansættelse som et springbræt til et andet job (Rousseau, 1990, s. 398). Jeg har valgt at inddrage denne del af teorien, da jeg finder det interessant, at karrieremotivationer og intentioner om at blive på ens arbejdsplads har

en påvirkning på ens forventninger til medarbejder-arbejdsgiverforpligtelser. Jeg vil derfor også undersøge, hvordan denne sammenhæng gør sig gældende for de adspurgte medarbejdere, og om der dannes et mønster, hvor jeg kan genkende denne del af teorien.

Betydningen af psykologiske kontrakter i arbejdsrelateret kontekst er desuden blevet undersøgt i Europa i forbindelse med flere empiriske studier (Sverdrup, 2014). I Norge er det især konsekvenserne ved brud på den psykologiske kontrakt, som har været mest omtalt i forhold til forskningen af teorien (Sverdrup, 2014). Ifølge den norske forsker Therese Sverdrup og hendes forskningsartikel ”Psykologiske kontrakter” (Sverdrup, 2014) argumenteres der for, at brud på den psykologiske kontrakt medfører til negative konsekvenser som nedsat jobtilfredshed og tillid til ledelsen, engagement og præstationer af arbejdsopgaver (Sverdrup, 2014, s. 67). Det er derfor essentielt for den psykologiske kontrakt, at den kan udvikle og ændre sig afhængigt af medarbejderens opfattelse af arbejdsgiverens forpligtelser (Rousseau, 1990, s. 398). Hvis man som medarbejder er overbevist om, at der er en gensidig udveksling af forpligtelser mellem en selv og sin arbejdsgiver, vil man i højere grad være motiveret til at udvise engagement og yde sit bedste for at præstere. Hvis man derimod er af den overbevisning at arbejdsgiveren udviser brud på sine forpligtelser kan det føre til, at man som arbejdstager vil forlade arbejdspladsen, hvilket indebærer organisatoriske såvel som individuelle negative konsekvenser (Sverdrup, 2014, s. 67).

Hvordan vil jeg inddrage teorierne?

Den teoretiske indsats-belønningsmodel tilbyder en forklaring på årsagerne til fænomenet arbejdsrelateret stress, da det anvendes af forskningen i forbindelse med sammenhængen mellem mentalt helbred og psykisk arbejdsmiljø (Siegrist, 2017, s. 37). Jeg kan derfor anvende teorien til at forstå informanternes forståelser af det psykiske arbejdsmiljø ved deres arbejde i organisationen SAF. Dermed kan teorien bidrage til at identificere psykiske arbejdsmiljøforhold, der kræver en indsats for at leve op til den nationale arbejdsmiljø indsats’ overordnede mål og retningslinjer (Arbejdstilsynet, u.d.). Hertil kan teorien anvendes til at analysere balancen mellem informanternes arbejdsindsats og deres belønninger, og på den måde kan der identificeres potentielle psykiske arbejdsmiljøforhold, som kræver en indsats for at blive forbedret.

Teorien om den psykologisk kontrakt kan jeg anvende til at analysere forståelsen af medarbejder-arbejdsgiverforpligtelser ud fra medarbejdernes perspektiver. Jeg kan fremanalysere, hvordan den psykologiske kontrakt forholder sig i medarbejderperspektiv og dermed sammenligne perspektiverne for dermed at undersøge om der er oplevelsen af en gensidig udveksling af forpligtelser mellem medarbejderne og deres leder. Ud fra disse analyser, kan jeg undersøge, hvordan den psykologiske kontrakt påvirker medarbejdernes forståelser af det psykiske arbejdsmiljø i organisationen, og hvad lederen bør være opmærksom på i forhold til sin del af forpligtelser over for sine medarbejdere. Dermed åbner teorien op for analytiske pointer, som kan anvendes til at nå hen til svaret på min problemformulering, som jo er; *hvilke forståelser af det psykiske arbejdsmiljø er på spil i organisationen SAF?*

Metodologi: Hvilke metoder anvendes og hvorfor?

I dette afsnit redegør jeg for undersøgelsens metodiske valg samt hvilke begrundelser, der ligger bag disse valg. Jeg vil først starte med at præsentere mine overvejelser bag valget af den kvalitative metode og de semistruktureret interviews. Derefter præsenterer jeg de udvalgte informanter, min tilgang til interviewguide, overvejelser af interviewforhold, og hvordan jeg har registreret disse interviews. Efterfølgende argumenterer jeg for, hvordan min forskerposition har påvirket min metodiske tilgang. Herefter belyser jeg mine etiske refleksioner i forbindelse med indsamlingen af min empiri til undersøgelsen, samt informanternes anonymisering, fortroligheder og rettigheder. Jeg runder afsnittet af med en præsentation af min analysestrategi.

Den kvalitative metode

Min empiriske undersøgelse har afsat i en kvalitativ tilgang i form af fem semistrukturerede personinterviews. Jeg har valgt den kvalitative tilgang, da jeg ønsker at undersøge *hvilke* forståelser og oplevelser tidligere og nuværende ansatte har i forhold til det psykiske arbejdsmiljø. Derudover ønsker jeg også at undersøge, *hvordan* det psykiske arbejdsmiljø forholder sig i organisationen i forhold til den nationale arbejdsmiljøstrategi med henblik på at identificere områder, der kræver en indsats for forbedring. Den kvalitative tilgang gør det derfor muligt at afdække, *hvorfor* nogle arbejdsforhold opleves som mere problematiske end andre for medarbejderne, som hjælper mig med at svare på min problemformulering.

Semistruktureret interviews

Jeg har som nævnt valgt at udføre min undersøgelse på baggrund af semistrukturerede personinterviews. Denne forskningsmetode gør det muligt at få indblik i medarbejdernes forståelser og perspektiver i forbindelse med det psykiske arbejdsmiljø og medarbejdertrivsel hos organisationen (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 30). Den semistrukturerede tilgang gør det muligt at fastlægge retningen og emnerne i indholdet af interviewet på forhånd (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 45). Dog vil tilgangen give plads til, at informanterne selv kan påvirke spørgsmålene afhængigt af deres respons (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 45). Den semistruktureret tilgang gør det derfor muligt for den enkelte informant at udfolde sine perspektiver og forståelser, da metoden netop giver rum for det (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 45).

Jeg havde fra specialets begyndelse en overordnet retning i forhold til emnevalg, som var psykisk arbejdsmiljø og medarbejdertrivsel dog med udgangspunkt i en specifik organisation. Jeg havde ikke låst mig fast på konkrete teorier, da jeg ønskede at arbejde ud fra en induktiv empiridrevet tilgang. Dette grundet mit valg om at udvælge en eller flere teorier, som ville passe til min empiriske data på baggrund af tematisering, mønstre og sammenhænge fra interviewene. Da jeg har et ønske om at undersøge det psykiske arbejdsmiljø hos SAF ud fra tidligere og nuværende medarbejderes forståelser, så jeg det oplagt at have personinterviews som metode til at indsamle mit empiri. Jeg

forsøgte som nævnt at interviewe lederen fra SAF, da jeg også ønskede at have indblik i hans forståelser af det psykiske arbejdsmiljø og medarbejdertrivsel i organisationen.

Præsentation af de udvalgte informanter

Jeg har valgt at interviewe fem tidligere og nuværende medarbejdere i organisationen, som jeg har navngivet med pseudonymerne Ella, Connie, Freja, Sam og Karin. Ella havde en fuldtidsstilling og har arbejdet i organisationen i cirka et år, inden at hun opsagde sin stilling. Connie har arbejdet der som studentermedhjælper i otte måneder inden at hun opsagde sin stilling. Freja har været i praktik i fire måneder før hun sygemeldte sig samme tidspunkt som Ella og Connie opsagde deres stilling. Sam og Karin arbejder stadig i organisationen, hvor de begge er ansat som projektleder, men har andre diverse ansvarsområder udover projektledelse. Alle informanter er kvinder, og da der kun er ansat kvinder i organisationen, har jeg ikke haft mulighed for at udvælge blandede køn til interviewene.

Interviewguide

De semistrukturerede interviews er udført på baggrund af en interviewguide. Jeg har valgt at tematisere interviewguiden ud fra forskellige temaer som er; *Introduktion til respondenter og arbejdsopgaver, forståelser af lederens perspektiver af medarbejdertrivsel, medarbejderes forståelser af det psykiske arbejdsmiljøet samt forståelser af det kollegiale aspekt* (Bilag 1). Grunden til tematiseringen er, at jeg på den måde har kunnet forholde mig til de emner, som jeg ønskede svar på, og at interviewet samtidigt kunne have en klar retning (Brinkmann & Tangaard, Interviewet: Samtalen som forskningsmetode, 2015, s. 38). Jeg havde fastlagt forskningsspørgsmålene på forhånd, så jeg kunne sikre mig, at jeg opnåede de ønskede empiriske data. Interviewspørgsmålene er mere livsverdensnære end mine forskningsspørgsmål, da jeg ønskede at opnå indblik i informanternes konkrete forståelser af psykisk arbejdsmiljø og medarbejdertrivsel (Brinkmann & Tangaard, Interviewet: Samtalen som forskningsmetode, 2015, s. 40).

Interviewforhold

Jeg havde et ønske om at afholde interviewene fysisk, hvilket var muligt for alle informanternes vedkommende med undtagelse af en informant. Den fysiske tilstedeværelse har gjort det muligt for mig at fastholde betydningsfulde passager i interviewene, som har været væsentlige for interviewets emne og formål (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 201). De fysiske interview er blevet afholdt på diverse caféer og et universitet, hvor det var vigtigt for mig, at vi sad væk fra andre personer eller steder med støj, med hensigten om at afholde interviewene så privat og uforstyrret som muligt. Det ene interview, som blev afholdt telefonisk var uden kamera, da dette ikke kunne lade sig gøre grundet informantens omstændigheder. Alle interviews havde en længde på mellem 25-35 minutter.

Transskription

Jeg har valgt at registrere interviewene ved at lydoptage dem med henblik på at dokumentere og analysere interviewene (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 200). Ved at lydoptage interviewene har det givet mig som interviewer frihed til at koncentrere mig om og fokusere på selve emnerne og indholdet i interviewene (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 201). Denne metode medvirkede også til, at jeg kunne være til stede under interviewene og lytte til informanterne. Min hensigt var, at jo mere informanterne selv kom ind på og talte ind i nogle emner, jo mere organisk kunne interviewene udfolde sig. Efter afholdelsen af interviewene valgte jeg at anvende programmet Good Tape⁴ til at transskribere mine lydoptagelser. Der kan argumenteres for, at en objektiv oversættelse kan sikres gennem lydoptagelserne, da jeg herved har haft mulighed for at gengive informanternes nøjagtige udsagn. Jeg har rettet stavfejl og ord, som er transskriberet forkert i mine transskriberingsbilag, så jeg kunne sikre mig, at jeg analyserede på baggrund af korrekt information. Hertil har jeg valgt en simpel transskriptionsstrategi, hvor ønsket har været at bevare meningsindholdet i det sagte. Dog har jeg valgt at udlade forstyrrende ord som eksempelvis "øh" og "hmm" (Brinkmann & Tangaard, Interviewet: Samtalen som forskningsmetode, 2015, s. 43).

Refleksioner af min forskerposition

Idet at jeg har været en del af mit undersøgelsesfelt grundet min tid som studentermedhjælper hos SAF betyder, at jeg har haft kendskab og tilknytning til informanterne og delt arbejdsverden med dem. Derved har der været risiko for, at jeg er blevet påvirket af vores relation og interpersonelle samspil (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 93). En konsekvens til dette er, at jeg som forsker kan have identificeret mig for meget med informanterne, som kan have haft en indflydelse på mine resultater og fortolkninger (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 93). Jeg har desuden været opmærksom på, at der kunne opstå noget indforståethed undervejs i mine interviews, som skulle forklares og uddybes, så læseren havde mulighed for at forstå alle aspekter af analysen. Endvidere har jeg været opmærksom på, at jeg som interviewer skulle have en vis professionalisme i min måde at være på og ikke som eksempelvis en ven, der interviewer, for at opretholde en social afstand til informanterne (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 33). Jeg har derfor formuleret mine forskningsspørgsmål så akademisk forståeligt som muligt, for at undgå et hverdagssprog og hverdagssamtale (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 31). Grunden til dette har været at informanterne skulle helst ikke blive følelsesmæssigt stimuleret til at røbe eventuelle følelser eller oplevelser, som de senere ville fortryde, og på den måde kan jeg undgå enhver mulig krænkelser (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 94).

Der kan argumenteres for, at det har været en fordel, at jeg havde kendskab til informanterne, da jeg havde oplevelsen af, at de følte sig trygge i mit selskab, og at de havde lyst til at dele ud af deres forståelser. Det at jeg som interviewer har haft kendskab til informanterne betyder også, at jeg havde svært ved at være neutral i min forskerposition, da jeg som nævnt er præget af det interpersonelle samspil med informanterne samt mine forforståelser og levede erfaringer fra min tid hos organisationen. Dette aspekt betyder, at jeg har skullet træde ud af rollen som ligeværdig kollega, og

⁴ Programmet kan findes via denne hjemmeside: www.mygoodtape.com.

i stedet indtage en ny rolle som forsker, hvilket jeg synes var udfordrende, da jeg undervejs i mine interviews havde tendens til at falde tilbage til rollen som kollega. Jeg har reflekteret over, om jeg bevidst har gjort dette, for at undgå at informanterne og mig selv, ville føle en ubehag, hvis der tydeligt kunne mærkes at jeg var forsker og ikke kollega. Jeg har dermed været bevidst om at ikke overpositionere⁵ mig selv som forsker, men jeg har i stedet forsøgt at have en ligeværdig position til informanterne, da dette faldt mig naturligt ind (Davies & Harré, 2014).

Etiske overvejelser og anonymisering

I forbindelse med indsamlingen af empiri til min undersøgelse har jeg haft nogle etiske overvejelser, der har vedrørt informanternes anonymisering, fortroligheder og rettigheder. Det har været vigtigt for mig, at informanterne hverken skulle føle sig eksponeret, udsat eller på nogle måder føle sig krænket. Inden afholdelsen af interviewet fik alle informanter derfor tilsendt en samtykkeerklæring, som de skulle underskrive (Bilag 7). Jeg har anvendt Aalborg Universitets standardskabelon til generelle etiske regler og tilpasset det til min undersøgelse. Samtykkeerklæringen informerer om undersøgelsens overordnede formål, hvordan jeg vil anvende informanternes udsagn, samt hvilke rettigheder informanterne har i forhold til at deltage i undersøgelsen. Derudover indeholder samtykkeerklæringen information om fortrolighed, anonymisering af personoplysninger, samt hvem der får adgang til undersøgelsen. Hertil er der information om, hvornår interviewene samt lydoptagelserne bliver destrueret efter endt anvendelse. Da informanterne har valgt at deltage frivilligt, har de derfor haft mulighed for at trække deres samtykke tilbage, hvis de ikke længere ønskede at deltage i undersøgelsen.

Jeg har valgt at anonymisere alle informanterne samt organisationen ved at anvende pseudonymer. Jeg har også undladt at referere til organisationens hjemmeside, eller til andre hjemmesider, som kan føre tilbage til organisationen. Derudover har jeg derfor heller ikke vedlagt de underskrevne samtykkeerklæringer som bilag, dog kan de forevises, hvis dette bliver nødvendigt. Disse tiltag har jeg valgt for at beskytte informanternes og organisationens identitet (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 91).

Analysestrategi

Min analysestrategi er udformet på baggrund af mine forskningsspørgsmål, hvor jeg først har anvendt farvekodning til at organisere de fem interviewtekster alt efter hvilket tekststykke, der passede til et forskningsspørgsmål. Her hjalp det utrolig meget, at jeg på forhånd havde kategoriseret interviewspørgsmålene via min interviewguide. Jeg har derfor forberedt analysestrategien i designfasen i form af interviewguides, da jeg stræbte efter en tilgang, hvor jeg kunne indsamle mit empiriske materiale på en måde, som ville være relevant for min analysestrategi (Brinkmann &

⁵ Begrebet overpositionering har jeg fået kendskab til under et projekt på mit 7. semester, hvor jeg havde faget *Viden om læring og forandringsprocesser*. Her blev jeg introduceret for Bronwyn Davies og Rom Harrés (2014) positioneringsteori, som handler blandt andet om, at vi mennesker positionerer os selv og andre, når vi er i interaktion med hinanden (Davies & Harré, 2014).

Tangaard, Interviewet: Samtalen som forskningsmetode, 2015, s. 45-46). Herefter har jeg anvendt meningskodning, som er en særlig teknik inden for den hermeneutiske tilgang, som netop har fokus på at systematisere og skabe overblik over relevante temaer, som senere kan anvendes i den analytiske proces (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 223). Jeg har udført meningskodning således, at jeg har knyttet et eller flere temaer og nøgleord til et udvalgt interviewafsnit (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 223-224). Jeg har derfor brudt interviewteksterne op i mindre tekststykker, for netop at få interviewene organiseret i separate tabeller med et eller flere tilhørende nøgleord (Bilag 8). Dette har jeg gjort for hvert interview. Denne metode gør det derfor muligt for mig at opnå en helhedsforståelse af nye sammenhænge og strukturer (Brinkmann & Tanggaard, 2015, s. 46). Meningskodning vil dermed gøre det muligt for mig at sætte den hermeneutiske spiral på spil, idet at teknikken giver anledning til at analysere ligheder og forskelle samt vurdere betydningen af specifikke forståelser og oplevelser på baggrund af nye identificerede kategorier (Brinkmann & Tanggaard, 2015, s. 47). I løbet af min meningskodning har jeg derfor været opmærksom på at forholde mig åbent for at blive overrasket af min indsamlede empiri.

Meningsfortolkning

Min analysestrategi omfatter også meningsfortolkning, som indebærer fortolkning af meningsindholdet i interviewteksterne, der rækker ud over det som siges direkte, med henblik på at finde frem til nye meningsstrukturer og betydninger (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 230). Som nævnt i det videnskabsteoretiske afsnit om den hermeneutiske spiral, udgør fortolkning en central del af hermeneutikken, da den netop fører til en dybere indsigt og forståelser af undersøgelsesgenstanden (Højberg, 2009, s. 321). Meningsfortolkning gør det også muligt at anlægge forskellige perspektiver til samme interviewuddrag, og dermed kan der udlægges forskellige fortolkninger af meninger (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 236). Denne tilgang kaldes for *perspektivisk subjektivitet*, og står i modsætning til *ensidig subjektivitet*, som betyder, at jeg som forsker kun lægger mærke til forståelser, der støtter mine egne opfattelser, underbygger mine egne konklusioner, og hvor jeg dermed fortolker ensidigt (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 236). Mit formål er at have det perspektiviske subjektivitet på spil, så jeg dermed kan komme frem til forskellige fortolkninger og perspektiver af informanternes forståelser.

Analyseafsnit

Dette analyseafsnit er opdelt i to dele, hvor hvert forskningsspørgsmål er omdrejningspunktet for hver analysedel. I min analyse vil jeg som præsenteret inddrage den hermeneutiske spiral, ved at meningsfortolke mine analytiske pointer med udgangspunkt i den perspektiviske subjektivitet, som jeg præsenterede i ovenstående afsnit (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 236). Dog er jeg samtidig opmærksom på at forholde mig åbent i forhold til at lade mine empiriske resultater åbne op for nye teoretiske forståelser. Dette er med ønsket om at finde frem til forskellige fortolkninger af medarbejdernes udsagn med henblik på at nå dybere forståelser, meningsstrukturer samt betydninger.

Meningsfortolkningerne vil derfor åbne op for mulige afklaringer og grunde bag disse analytiske pointer.

Del 1:

For at svare på det første forskningsspørgsmål; *Hvilke væsentlige tematikker bringer medarbejderne i spil af det psykiske arbejdsmiljø*, starter jeg med at redegøre for tre centrale tematikker, som jeg har identificeret på baggrund af min meningskodning af de fem interviews. Disse temaer er *medarbejdernes forventninger til medarbejdertrivsel, lederens manglende ansvar af medarbejdertrivsel samt kollegialt støtte og anerkendelse*, som jeg har valgt at inddrage i min første analysedel. Jeg vil udfolde disse temaer ved at inddrage de udvalgte teorier i samspil med væsentlige pointer fra forskningen om det psykiske arbejdsmiljø.

Medarbejdernes forventninger til medarbejdertrivsel

På baggrund af min meningskodning af de fem interviews, er der blevet dannet et genkendeligt mønster i forhold til medarbejdernes forventninger til medarbejdertrivsel kontra lederens fokus på området. De adspurgte tidligere og nuværende medarbejder har italesat, at der generelt har manglet et fokus på medarbejdertrivsel i SAF, hvor Connie har nedenstående forståelser:

”Der var slet ikke nok fokus på medarbejdertrivsel. Igen, vi havde en kollega, der var god til at være anerkendende, og hjælpe os til at prioritere i tingene, men også spørge til, hvordan vi havde det. Men fra vores chefs side, så var der bare ikke det fokus. Altså generelt føltes det lidt, som om han glemte hans ansatte. Og ligesom kun havde de her overordnede mål, som organisationen skulle nå i mål med, hvilket jeg synes var rigtig problematisk, at der ikke var mere den her måde at tjekke ind med, hvor ens medarbejdere er. Jeg følte, at vi som medarbejdere faktisk var rigtig god til at tage ansvar for at sige, at vi har det ikke godt”
(Bilag 3 s. 3, linje 130-136).

På baggrund af Ellas nedenstående forståelse kan det analyseres, at i starten af hendes ansættelsestid har hun dannet nogle forventninger til, hvordan hendes leder ville håndtere medarbejdertrivsel:

”Og jeg synes egentlig også, at vi var meget enige om, hvordan tingene skulle være, og hvilke mennesker vi gerne ville have, skulle arbejde og sådan noget. Så det oplevede jeg egentlig som meget positivt. Men så tror jeg bare, at det føltes måske lidt mere, som om vi var inde i teorien”
(Bilag 2, s. 3, linje 115-118).

Dog udtrykker Ella, at hun oplevede det anderledes i praksis, eftersom at hun nævner, at lederens teoretiske ord afveg fra praksis. Der kan derfor argumenteres for, at Ella i dette tilfælde har oplevet et brud på den relationelle psykologiske kontrakt (Rousseau, 1990), da hendes forventning om den gensidige forståelse af medarbejdertrivsel mellem hende og sin leder viste sig som noget andet i praksis:

”Men det var jo bare lidt som om, at hvis man så kom med et problem, at så blev der ikke rigtig lyttet til det. Eller problemet blev ikke rigtig anerkendt. [...] I teorien var vi enige om, at det var vigtigt med trivsel, og at man havde det godt sammen, og at det var noget af det vigtigste, at man havde det godt på arbejdspladsen. Men så hvis ens problem ikke blev taget så alvorligt, så føler man jo ikke rigtigt, at det er sådan i praksis”
(Bilag 2 s. 3, linje 122-127).

Der kan derfor argumenteres for, at Ellas forventede socio-emotionelle støtte, forståelse og anerkendelse fra sin leder har vist sig at mangle at blive opfyldt (Rousseau, 1990, s. 391). Som nævnt i teoriafsnittet bliver den relationelle psykologiske kontrakt beskrevet som et dynamisk og subjektivt bytteforhold, der dækker over immaterielle, socio-emotionelle forhold som anerkendelse, støtte og forståelse fra lederen, der byttes med loyalitet fra medarbejderen (Rousseau, 1990, s. 391). Ydermere har Ella haft forståelsen af, at opleve lederen mere som en ”sparringspartner” end en leder, da han ifølge Ellas forståelser sjældent spurgte ind til medarbejdernes psykiske trivsel, og derfor har Ella haft indtrykket af, at han ikke passede på sine medarbejdere (Bilag 2, s. 4, linje 142-144). Dette kan ifølge den psykologiske kontrakt betyde, at Ellas forventninger i forhold til hendes opfattelser af, hvad det vil sige at være en leder var i manglende overensstemmelse med lederens handlinger og adfærd. Disse forståelser har derfor have været med til at forstærke Ellas oplevelse af bruddet på den relationelle psykologiske kontrakt, eftersom at der har været en uoverensstemmelse mellem Ellas forventninger til, hvordan en leder bør være, og lederens adfærd i praksis.

Der kan desuden argumenteres for, at denne oplevelse peger på en lav grad af psykologisk tryghed i organisationen, da der tydeligvis har eksisteret problematikker på arbejdspladsen, hvor lederen har hverken lyttet til dem eller haft en anerkendende adfærd over for det (BFA, 2024, s. 7). Da graden af en høj psykologisk tryghed omfatter, at lederen er lydhør overfor medarbejdernes oplevelser, og anerkender udfordringer og kritik, kan der argumenteres for, at dette har ikke været tilfældet ud fra Ellas oplevelser. Lederens manglende anerkendelse af blandt andet udfordringer og problemer vil derfor skabe en grobund for, at arbejdsproblematikker forbliver uløste, hvilket igen bidrager til et dårligt arbejdspladsmiljø (BFA, 2024, s. 7).

Der kan desuden argumenteres for, at lederens manglende anerkendelse af Ellas problemer har påvirket relationen mellem lederen og Ella i en negativ retning, i forhold til at det har nedtrykt den psykologiske tryghed i organisationen. Dette da, psykologisk tryghed netop omfatter åbne samtaler, som belyser problemer og fejltagelser (BFA, 2024, s. 4). Denne åbenhed er argumenteret for at skabe tillid blandt ledelsen og medarbejdere, da alle qua det åbne trygge rum kan udtrykke tvivl i forhold til om man gør det rigtige, som igen er med til at skabe en respekt for hinandens bidrag, øge hjælpsomheden og endelig fremme holdningen om, at det er menneskeligt at begå fejl, især når arbejdsopgaverne er komplekse (BFA, 2024, s. 4).

I forhold til at Connie og resten af medarbejderne i SAF har været forholdsvis nye i organisationen kan der argumenteres for, at de er ikke blevet taget tilstrækkelig hånd om som nye medarbejdere af deres leder. Dette da Connie nævner, at der har manglet mere af ”tjek ind” i forhold til, hvor de var

som medarbejdere. I denne sammenhæng skal tjek ind forstås som at blive spurgt ind til, hvordan man går og har det. Der kan argumenteres for, at også Connie har haft en forventning til et fokus på medarbejdertrivsel fra lederens side, hvilket igen kan fremanalyseres på baggrund af den psykologiske kontrakt (Rousseau, 1990). Connie nævner nemlig, at hun følte sig glemt af sin leder, hvilket kan tolkes som at lederen har udvist et brud på de forpligtelser, som Connie har forventet fra sin leder. Ifølge teorien kan dette brud have været en årsag til, at Connie valgte at opsiges sin stilling, da Connie har nævnt, at lederens fokus har været på det organisatoriske aspekt, hvilket hun har oplevet som værende ”problematisk” (Bilag 3, s. 3 linje 134-135).

En grund til, at Connie har oplevet det som problematisk kan forsøges at afklares ved at have in mente at medarbejderne i organisationen arbejder med fokusområdet psykisk sårbare unge. Dette arbejdsområde kan argumenteres for at være psykisk tungt at arbejde med, da medarbejderne dagligt er berørte med emnet. Ud fra dette kan der fortolkes, at medarbejderne har været eksponeret for historier og oplevelser, der har omhandlet psykiske sårbarheder, hvor de er kommet tæt på de unges livshistorier. Derved kan der argumenteres for, at SAF bør i høj grad prioritere medarbejdernes trivsel, eftersom at arbejdsopgaverne inkluderer en høj ansvarlighed, og samtidig er man som medarbejder eksponeret for et ”tungt” psykisk arbejdsområde.

Lederens manglende ansvar af medarbejdertrivsel

På baggrund af medarbejdernes forståelser af lederens perspektiv og syn på medarbejdertrivsel, afviger lederens forventninger til medarbejdertrivsel fra medarbejdernes. For eksempel nævner Sam, at lederen har haft en forventning om, at man som nyansat bør være automatisk motiveret og engageret i arbejdsopgaverne, hvilket er grunden til, at han har fravalgt at prioritere at anerkende eller motivere sine medarbejdere (Bilag 4, s. 5, linje 199-203). Nedenstående citat fra Ella belyser, at hun har delt samme forståelser:

”Han vil gerne have at medarbejdere skal trives, han ved måske ikke hvordan man gør, virker det til. Jeg tror for det første ved han ikke, hvordan man gør. Han siger jo også, at han ikke er god til det, og at han heller ikke har prioriteret det, fordi at han umiddelbart tror, at det var noget, der bare klarer lidt sig selv. Og så er det noget, han tænkte, jeg kunne gøre, tror jeg”
(Bilag 2, s. 5, linje 219-223).

Som nævnt belyser medarbejdernes forståelser, at lederens overordnede prioritet har været på den strategiske del af arbejdsområdet, hvilket har omhandlet at vækste organisationen og skabe synlighed for omverdenen (Bilag 2, s. 5, linje 218-226), (Bilag 3, s. 3, linje 131-135), (Bilag 4, s. 4, linje 159-167), (Bilag 5, s. 4, linje 144-160). Dette fokus har medvirket til, at medarbejderne har haft forståelser af, at lederen har været imødekommende for at lytte til idéer, som bidrog til hans prioriterede arbejdsområde, men har været lukket omkring medarbejdernes arbejdsmæssige problemer og udfordringer.

Ifølge Karins forståelser, kan der argumenteres for, at lederen har ikke taget ansvar for sin medarbejderes trivsel. Dette kan understøttes af nedenstående citat:

”Jeg synes, det har en meget negativ, det har helt klart en negativ påvirkning på mig, at der ikke er en leder, som ligesom har det overordnede ansvar. Og tager det overordnede ansvar for medarbejderne, for deres trivsel, for at få mus-samtaler, for at tjekke ind med folk, for at følge op, når folk kaster håndklædet i ringen og har sammenbrud på møder, eller hvad ved jeg. Det gør, at så føler jeg mig jo ikke, hvad skal man sige, specielt tryk”
(Bilag 6 s. 2, linje 90-94).

Ifølge Arbejdsmiljøets definition på det sunde og sikre psykiske arbejdsmiljø, er det væsentligt at de psykosociale arbejdsforhold, såsom støtte og anerkendelse fra blandt andet lederen samt gode relationer til ens leder og kollegaer er opfyldt (Arbejdstilsynet, u.d.). Dette da disse forhold medvirker til et positivt psykisk arbejdsmiljø (Arbejdstilsynet, u.d.). Der kan derfor argumenteres for, at medarbejdernes oplevelser af, at lederen har manglet at tage ansvar for sine medarbejderes trivsel har betydet, at det har påvirket deres relation til og opfattelsen af deres leder på en negativ måde, da det har medvirket til at medarbejderne har følt sig utrygge. Dette kan understøttes af forskningen, hvor det er blevet belyst, at lederens ledelsesstil er afgørende for det overordnede arbejdsmiljø, hvor især støtte fra lederen har vist at have en betydelig rolle i forhold til oplevelsen af et positivt psykisk arbejdsmiljø (Arbejdstilsynet, u.d.).

Argumentet om, at der har været en dårlig relation mellem medarbejderne og lederen kan også identificeres ud fra Sams udtalelse, hvor lederen eksempelvis har fravalgt at spise frokost med sine nye medarbejdere til trods for at medarbejderne har gjort ham opmærksom på det:

”Vores leder spiser nærmest aldrig frokost med os for eksempel og det er på trods af, at vi har haft fast frokosttidspunkt, og der har været en masse nye, så jeg har også flere gange sagt sådan, at nu går vi alle sammen op og spiser frokost med de nye, men han har ligesom bare ikke dukket op. Så jeg tror, at arbejdsmiljøet og det her med trivsel og sådan noget det er noget, vi prioriterer som kollegaer, og som nok bliver overset lidt fra lederens side”
(Bilag 4 s. 5 linje 192-197).

Det kan fortolkes, at lederen har haft intentionen om at lade frokosttiden være ”medarbejdernes sociale tid” ved at trække sig fra frokosttiden. Dette, da den alders- og kønsmæssige forskel mellem lederen og medarbejderne kan fortolkes som at have spillet en rolle i forhold til deres sociale relation. Lederen har været en mand på omkring 50 år, og de fleste medarbejdere har været kvinder i aldersgruppen 25-35 år. Derfor kan argumenteres for, at der har været en generationskløft, som har medvirket til en udfordring for lederen at socialisere sig med de ”unge” kvinder. Derfor kan der argumenteres for, at lederen har følt sig overpositioneret i sin lederrolle i forhold til sine kvindelige ansatte (Davies & Harré, 2014). Denne fortolkning kan understøttes af den samfundsmæssige debat og fokus på ligestilling mellem kønnene på arbejdsmarkedet, hvor flere analyser har indenfor de sidste par år belyst, at der hersker en ulighed blandt kønnene i forhold til løn, karrieremuligheder og

ansættelsesforhold (Sandborg, 2023). Der kan derfor fortolkes, at debatten har medvirket til, at især mandlige ledere er blevet bevidste omkring deres arbejdsmæssige positioner, som har været med til at påvirke deres relation til deres kvindelige kollegaer. I forhold til at min analyse har belyst, at der har været en lav grad af psykologisk tryghed, hvor det især har påvirket tilliden og relationen mellem medarbejderne og lederen kan der også på baggrund af dette argument udledes, at der har manglet et trygt rum, hvor lederen kunne have udtrykt sine bekymringer, tvivl og udfordringer i forhold til hans oplevelser af den sociale interaktion.

Denne analysedel har belyst at der har været en lav grad af psykologisk tryghed i organisationen, hvor især relationen mellem medarbejderne og lederen har vist at have været påvirket af det. I følgende analysedel vil jeg undersøge den kollegiale relation med henblik på at afklare medarbejdernes sociale forhold og støtte til hinanden, og hvilken indflydelse det har haft for det psykiske arbejdsmiljø.

Kollegialt støtte og anerkendelse

Et andet centralt tema, som jeg har identificeret ud fra interviewene er *kollegialt støtte og anerkendelse*. Jeg har valgt at fremhæve dette tema, da alle fem medarbejdere har valgt at nævne relationen og samarbejdet med deres kollegaer, som noget af det mest positive ved arbejdsmiljøet i SAF. Interviewene indeholder forståelser, som kan sammenlignes med hinanden, da både tidligere og nuværende medarbejdere anvender positive ord og beskrivelser af deres forståelser og oplevelser i forhold til det kollegiale aspekt. Medarbejderne anvender ord som ”rart”, ”godt”, ”anerkendende”, ”betydningsfuldt”, ”motiverende”, ”trygt”, samt ”støtte og omsorg” i forhold til deres forståelser omhandlende det kollegiale aspekt (Bilag 2 s. 4, Bilag 3 s. 4, Bilag 5 s. 5, Bilag 6 s. 2).

”[...] Vi er nogle kollegaer, der er gode til at tage sig af hinanden, så vi har det godt sammen socialt. Og der er plads til at være presset eller træt eller glad eller altså sådan, der er ligesom plads til at komme på arbejde i de forskellige sådan versioner, man ligesom kan have af sig selv, fordi man også er ret, eller det er jeg i hvert fald ret tryk ved at sige det, hvis der er et eller andet at opleve, også at andre siger, hvis de er vildt trætte eller et eller andet”
(Bilag 4 s. 4, linje 171-176).

På baggrund af Sams forståelser kommer det til udtryk, at medarbejderne i organisationen har trivedes socialt, og at de indbyrdes har været åbne over for hinanden i forhold til at vise forskellige følelser og stemninger. Derudover kommer det til udtryk, at medarbejderne har følt sig trygge i at dele deres oplevelser med hinanden. Der kan argumenteres for, at Sams forståelser taler ind i den psykologiske tryghed (Edmondson, 2018). Psykologisk tryghed er som nævnt et omfattende og komplekst begreb, som omhandler, hvordan man kan forbedre det psykiske arbejdsmiljø, ved at have fokus på fire forskellige områder i arbejdsmiljøet (BFA, 2024, s. 5). I dette tilfælde vil jeg fokusere på punkt tre, som er øget social støtte, da dette forholder sig til, at man som leder og medarbejder bør tale højt om bekymringer, følelser og tvivl i forhold til ens faglige evner og arbejdsopgaver (BFA, 2024, s. 5). I forbindelse med Sams forståelser af det kollegiale aspekt, kan der argumenteres for, at der har været oplevelsen af psykologisk tryghed iblandt medarbejderne, netop fordi medarbejderne har været trygge

i forhold til at udtrykke og dele forskellige følelser og oplevelser med hinanden. Der kan derfor argumenteres for, at medarbejderne har haft en gensidig tillid og respekt for hinandens oplevelser og følelser, hvilket også har været med til at styrke deres rummelighed over for bekymringer, følelser og tvivl med deres faglige arbejdsopgaver. Derved belyser min analyse, at medarbejderne har indbyrdes haft gode kollegiale relationer. Dette har haft en positiv indflydelse på det psykiske arbejdsmiljø, hvor der på baggrund af Sams nedenstående forståelse kan argumenteres for, at anerkendelse fra hendes kollegaer har været med til at "lette en byrde", i forhold til oplevelsen af den høje ansvarlighed forbundet ved medarbejdernes arbejdsopgaver.

"[...]Jeg tror også, det der med, at man har ret meget ansvar i de arbejdsopgaver, vi har, og det har man hele vejen rundt, både projektleder og studentermedhjælpere, ikke? Så det der med at blive anerkendt i sit arbejde, tror jeg, kan sådan lette lidt en byrde. Altså det der med, at man ikke bare sidder helt alene med det og håber, at de valg, man træffer, er gode. Men at der også er nogen, altså, et sådan form for sikkerhedsnet omkring en, der ligesom også anerkender, at det er en god beslutning at gøre sådan der"
(Bilag 4 s. 3-4, linje 131-137).

Ifølge forskningen bag psykologisk tryghed på arbejdspladser (Edmondson, 2018), er det blevet belyst, at social støtte har været med til at øge graden af det positive psykiske arbejdsmiljø (BFA, 2024, s. 6). Øget social støtte indebærer som nævnt, når ledere og ansatte er trygge i at tale højt om bekymringer, følelser af magtesløshed og tvivl i forhold til, om man gør det rette, hvilket har en positiv indflydelse på medarbejdernes rummelighed overfor vanskelige følelser (BFA, 2024, s. 6). Ud fra Sams forståelser kan der argumenteres for, at der har været en sammenhæng mellem øget social støtte i form af anerkendelse og et forbedret psykisk arbejdsmiljø.

Betydningen af det kollegiale fællesskab

En forklaring til, hvorfor medarbejderne har haft oplevelserne af det positive kollegiale fællesskab kan forstås ved at kigge nærmere på medarbejdernes oplevelser af lederens manglende fokus på medarbejdertrivsel. I denne sammenhæng har Karin nævnt, at medarbejderteamet har delt gode og dårlige oplevelser af arbejdsmiljøet med hinanden, som Karin har beskrevet det i nedenstående citat:

" [...]Der arbejder gode mennesker, som alle sammen kan se, at det er, at det står så skidt til. Så der foregår ikke den der sådan, hvad skal man sige, gaslighting, hvor der er enkelte medarbejdere, der ikke trives, og altså som medarbejderne indbyrdes, der er tingene ikke usagte, man taler meget åben om det, hvad der ikke fungerer, hvad der fungerer, også i forhold til ledelsen, og det synes jeg er med til at give god arbejdskultur. Der er ikke nogen, der forventer, at nogen brænder deres lys i begge ender, eller noget andet"
(Bilag 6 s. 4, linje 173-179).

Det kan fortolkes, at alle medarbejdere har stået over for lignende udfordringer, idet de har delt erfaringer af arbejdsmiljøet, som har inkluderet negative psykiske indvirkninger på medarbejderne.

Derfor kan der argumenteres for, at medarbejderne har søgt trøst i deres kollegiale fællesskab, da de har været klar over, at de havde oplevet samme konsekvenser ved lederens manglende fokus på medarbejdertrivsel. Den åbne dialog og deling af erfaringer har dermed muliggjort, at de har udviklet stærke kollegiale bånd til hinanden. Denne fælles forståelse har derfor været grundlaget for opbygningen af gensidig støtte og tillid blandt medarbejderne. Det kan dermed fortolkes at medarbejderne har kompenseret for lederens manglende ansvar af medarbejdertrivsel, ved selv at tage ansvaret for at fremme medarbejdertrivsel på deres egne måder. Nedenstående citat er et eksempel på, hvordan medarbejderne har prioriteret at anerkende hinandens arbejdsindsats.

"[...]Der er måske nogen af kollegaerne, der har haft fokus på at opbygge en kultur omkring at anerkende noget mere og lave sådan et månedligt arrangement, som hedder "successkålen", hvor man ligesom fejrer de gode ting, som er ligesom de succeser, man har haft arbejdsmæssigt"
(Bilag 4 s. 3, linje 118-120).

Der kan yderligere argumenteres for, at medarbejderne har formået at udvikle et stærkt kollegialt fællesskab til trods for at de har kendt hinanden i relativ kort tid. Jeg vælger at skrive 'relativ', da de adspurgte tidligere og nuværende medarbejdere i SAF er blevet ansat samtidig, og ingen af dem har kendt hinanden i forvejen. Da de nye medarbejdere trådte til i organisationen var der ansat en medarbejder i organisationen, hvilket har betydet, at de skulle opbygge et nyt team sammen og dermed udvikle nye relationer til hinanden. Hertil var tre af medarbejderne fuldtidsansatte, og de resterende fire medarbejdere var ansat på deltid. Derfor har det været begrænset, hvor meget tid de alle havde med hinanden og trods dette, belyser Frejas forståelser, at der stadig har været en interesse for at lære hinanden at kende og for at være en del af det kollegiale fællesskab.

"Til gengæld, så var der rigtig god stemning, når der var mange på kontoret. Og også når man var få, så hyggede man sig. Drak lige en kaffe, spiste frokost sammen. Delte også ud af personlige ting, ville lære hinanden at kende. Og det var vildt hyggeligt. Og der vil jeg også sige at i forhold til mange, der var der, det var jo ikke alle, der var fuldtid. Der var nogle, der var studieansatte. Men alligevel at vælge at dele ud af sig selv, selvom det ikke er ens fuldtidsarbejde, ikke? Det synes jeg var virkelig stærkt, og virkelig sejt. Og der var overskud til det"
(Bilag 5 s. 3, linje 107-112).

Ud fra Frejas oplevelser kan der belyses, hvor vigtigt det kollegiale fællesskab har betydet for hendes psykiske helbred, idet hendes kollegaers støtte, inspiration og åbenhed har betydet, at hun følte sig mindre presset. Nedenstående citat er et udsnit af Frejas forståelser af det kollegiale fællesskab i organisationen.

"[...]Jeg tror også det var derfor jeg var der, altså fordi det var meget dem der inspirerede mig og men det var også hårdt at se at folk var presset. Men hvis de ikke havde været der, så havde jeg bare selv været meget mere presset. Og nok også ville brænde ud meget tidligere. Så havde jeg slet ikke haft nogen positive oplevelser med derfra. Så det betød rigtig meget for mig. Og jeg følte også at de var gode til at altså man kunne godt snakke med dem. Det var virkelig rart"

(Bilag 5, s. 6, linje 234-239).

Forståelsen af det kollegiale fællesskab viser sig altså at have været betydningsfuldt for Frejas vedkommende, da hun nævner, at de eneste positive oplevelser, som hun har haft fra sin ansættelsestid har været i forhold til hendes kollegaers støtte. Der kan derfor argumenteres for, at Frejas relation til sine kollegaer har haft en positiv indvirkning på hendes psykiske helbred. Dette argument kan understøttes med det faktum, at hendes kollegaers støtte har medvirket til, at hun har haft forståelsen af, at hun ville *"brænde ud meget tidligere"*, hvis ikke det havde været for hendes kollegaer. Ifølge Arbejdstilsynets definition af et sundt og sikkert psykisk arbejdsmiljø, er det bl.a. samarbejdet og relationen til kollegaer, og muligheder for støtte i arbejdet, som er med til at påvirke oplevelsen af det psykiske arbejdsmiljø (Arbejdstilsynet, u.d.). Jo bedre samarbejds muligheder og gode kollegiale relationer man har som medarbejder, jo større vil sandsynligheden være for, at man trives psykisk (Arbejdstilsynet, u.d.).

Arbejdsmiljøets definition kan understøttes af forskningen, som har belyst betydningen af sociale relationer og kollegialt støtte på arbejdspladser for medarbejderes trivsel (Cohen, Underwood, & Gottlieb, 2000). Som jeg også fremhævede i mit state of the art afsnit, tydeliggør undersøgelserne i denne forskning, at sociale relationer, herunder kollegialt og ledelsesmæssig støtte, spiller en væsentlig rolle i at reducere stress og fremme den individuelle trivsel på arbejdspladser (Cohen, Underwood, & Gottlieb, 2000). Ifølge disse undersøgelser kan et positivt kollegialt fællesskab dermed fungere som et skjold mod negative konsekvenser af stress, som kan medvirke til at øge medarbejdernes evne til at håndtere arbejdsrelaterede udfordringer (Cohen, Underwood, & Gottlieb, 2000). Frejas oplevelser kan sammenlignes til denne argumentation til en vis grad, da hendes kollegaers støtte tilsyneladende ikke har været tilstrækkeligt til, at hun kunne undgå at brænde ud. Det samme gør sig gældende for de resterende medarbejdere, som opsagde deres stilling, til trods for, at alle fem medarbejdere har haft oplevelserne af et positivt kollegialt fællesskab.

Opsummering af analysedel 1

De væsentlige tematikker, som medarbejderne bragte i spil har været specifikke forventninger til det psykiske arbejdsmiljø blandt medarbejderne på den ene side og lederens fokus på den anden side, som ikke stemte i overens med medarbejdernes forventninger. Min analyse har belyst, at medarbejderne har prioriteret medarbejdertrivsel, i forhold til at de løbende har talt om arbejdsmiljøforhold, som gik ud over deres psykiske trivsel. Derudover har medarbejderne haft en interesse og engagement for det sociale og kollegiale fællesskab, som de alle har pointeret som værende noget af det mest positive ved arbejdsmiljøet i SAF. Udover dette, er der også blevet belyst, at medarbejderne deler samme forståelser og oplevelser af lederens præg på det psykiske arbejdsmiljø, hvor det er blevet identificeret at lederens manglende ansvar af medarbejdertrivsel har påvirket medarbejdernes psykiske trivsel på en u hensigtsmæssig måde, som kan understøttes af arbejdstilsynets definition af det sunde og sikre psykiske arbejdsmiljø.

Del 2:

I denne analysedel dykker jeg ned i omdrejningspunktet for mit andet forskningsspørgsmål, som er: *Hvordan relaterer de forståelser og oplevelser der er af det psykiske arbejdsmiljø i organisationen sig til de overordnede mål og retningslinjer fra den nationale arbejdsmiljøindsats punkt fire: Sikkert og sundt psykisk arbejdsmiljø?* Betydningen af det kollegiale fællesskab og social støtte blandt medarbejderne har vist sig i informanternes tilfælde, at det ikke kan forstås som en isoleret faktor for at udgøre et positivt psykisk arbejdsmiljø. Dog viser medarbejdernes forståelser af det kollegiale fællesskab, at den kollegiale støtte har haft en positiv betydning for deres trivsel til en vis grad. En potentiel forklaring til dette kan belyses ved at kigge nærmere på Arbejdstilsynets definition af et sundt og sikkert psykisk arbejdsmiljø (Arbejdstilsynet, u.d.). Flere af kriterierne afhænger nemlig af ledelsens rolle og ledelsesstil, for at man kan lykkes med at udvikle et sikkert og sundt psykisk arbejdsmiljø (Arbejdstilsynet, u.d.).

Denne del vil jeg udfolde i dette analyseafsnit med henblik på at undersøge, hvordan lederens arbejdskultur har påvirket det psykiske arbejdsmiljø ved at inddrage den teoretiske indsats-belønningsmodel (Siegrist, 2017). Hertil har jeg til formål at identificere potentielle arbejdsmiljøforhold, som kræver en indsats for at nå i mål med retningslinjerne fra den nationale arbejdsmiljøindsats.

Lederens arbejdskultur

”Det føltes, som om han ikke rigtig forstod, hvor presset man var, fordi han ikke rigtig lyttede til det. Og han så f.eks. bad en om at lave alle mulige andre ting. Det var nok mest dér, det blev et problem. At man ikke følte, at han anerkendte, hvor travlt man havde det, og hvor meget man egentlig lavede, når han bare smed opgaver videre til én. Som om, at det havde man tid til at lave”
(Bilag 2, s. 4, linje 19-23).

I ovenstående citat nævner Ella, at hun følte sig presset på arbejdet. Det at være ”presset” bliver også nævnt af de resterende medarbejdere, i forhold til deres forståelser af arbejdsbyrden (Bilag 2, s. 4. bilag 3, s. 2. bilag 4, s. 4. bilag 5, s. 3, bilag 6 s. 2). De adspurgte medarbejdere har derfor haft oplevelser af, at være i tidspres, da mængden af deres arbejdsopgaver stemte ikke i overens med deres arbejdstidsramme. Dette har haft den betydning, at de blev nød til at arbejde over for at nå alle deres arbejdsopgaver. Ved Connies interview kommer denne oplevelse til udtryk således:

”Ja, det var faktisk en ting, der frustrerede mig ret meget. For det kunne jeg godt mærke, at der var en forventning til at arbejde mere. Også fordi alle jo lidt gjorde det. Det er en kultur, at man gør det. [...] Men jeg synes, i forhold til arbejdsopgaverne og i forhold til den kultur, der lå i det, og at have en chef, der faktisk ikke rigtig lytter eller hører en, der følte jeg virkelig, at det gik udover mig. Altså mit velbefindende. Det gjorde mig ret stresset. Og det synes jeg var frustrerende”
(Bilag 3 s. 2, linje 86-88, s. 3, linje 120-123).

Det fremgår ved ovenstående citat at Connie har haft forståelsen af, at der var en ”kultur” for at man skulle arbejde over, hvilket var noget som lederen forventede, at man gjorde. Connie pointerer også, at der var en kultur for, at man som medarbejder skulle være kontaktbar uden for arbejdstiden:

”[...]Der var lidt en kultur for det her med, at man nærmest hele tiden var kontaktbar. Også for ens kollegaer lidt. Jeg oplevede i hvert fald, at vores ledere kunne finde på at sende en mail ud til os mega sent om aftenen”
(Bilag 3 s. 3, linje 99-103).

Ifølge antropologen Cathrine Hasse (Hasse, 2011) og hendes kulturforståelse defineres kultur som forbindelser, der skaber relationerne mellem materialitet og betydning, samt handlinger og betydning (Hasse, 2011, s. 16). Disse forbindelser skaber over tid forventninger, hvor de ifølge Hasse bliver omdannet til selvfølgeligheder, hvis og når forventningerne bliver bekræftet i form af kropslige handlinger (Hasse, 2011, s. 16). Kultur skal dermed forstås som et netværk af dynamiske forbindelser og relationer, der udvikles og forstærkes gennem tiden (Hasse, 2011, s. 17). På baggrund af Hasses kulturforståelse kan der argumenteres for, at lederens forventninger til, hvordan man bør arbejde er blevet til selvfølgeligheder, idet at Connie har haft forståelsen af, at alle medarbejdere har arbejdet over, men har også været kontaktbar uden for arbejdstiden. Lederens forventninger kan argumenteres for, at være blevet bekræftet af medarbejderne, hvilket har betydet at lederen har været med til at udvikle en arbejdskultur, som har præget det psykiske arbejdsmiljø negativt.

Der kan argumenteres for, at det har været problematisk for medarbejderne at være en del af denne arbejdskultur, da medarbejderne som nævnt har følt sig i tidspres. I kapitlet ”Rytmer i et bæredygtigt arbejdsliv” fra bogen Organisatorisk læring (Keller 2016) bliver tidspres argumenteret for at være en alvorlig begrænsning i muligheder for individuel såvel som organisatorisk læring og udvikling (Holt & Hvidt, 2016, s. 419). Forfatterne argumenterer for, at tidspres kan føre til manglende muligheder for at reflektere, afprøve nye tilgange og skabe stabile forandringer (Holt & Hvidt, 2016, s. 419). Yderligere er der argumenter for, at i organisationer med tidspres øges risikoen for misforståelser og konflikter blandt medarbejderne og ledelsen, da tidspreset vil have en negativ indflydelse på de ansattes overskud (Skakon, 2019). Hvis man tager den globale teknologiske og samfundsmæssige udvikling i betragtning, hvor der netop kræves en tilpasning for disse konstante forandringer, er det derfor en væsentlig problemstilling, at man som medarbejder ikke føler sig i tidspres.

Betydningen af generationskløften i SAF

Det kan fortolkes, at lederens forforståelser bærer præg af en anden historisk og kulturel kontekst end medarbejdernes, hvilket kan argumenteres for, at have været en grund til, at han har udvist et andet adfærd i forhold til forventninger til arbejdskulturen end medarbejderne. Lederen er fra generation X, da hans alder er ca. 50 år, hvilket betyder at han er født i starten af 70'erne (Winther, 2024). Derudover er der medarbejdere, som er i starten af 30'erne, hvilket betyder, at de er fra generation Y (Winther, 2024). Yderligere er nogle af studentermedhjælperne og praktikanterne typisk i starten eller i midten af 20'erne, hvilket betyder, at de er fra generation Z (Winther, 2024). Statistikker har belyst, at der er

en væsentlig forskel på, hvordan generation Y vil ledes i forhold til generation Z og X (Lederindsigt.dk, u.d.). Generation X adskiller sig fra de to andre generationer ved at være orienteret mod individet frem for fællesskabet (Winther, 2024). Denne generation udgør en stor del af vestens arbejdspladser og statistikker peger på, at dette vil fortsætte grundet den faldende fødselsrate (Winther, 2024). På arbejdsmarkedet er medarbejdere fra denne generation ofte beskrevet som resultatorienterede individualister (Winther, 2024). Dette kendetegn kan argumenteres for at passe til lederens adfærd, grundet hans fokus på de strategiske arbejdsopgaver, og hvor eksempler har belyst, at han har haft tendens til at trække sig fra det sociale fællesskab og for at overse sine medarbejders behov og problemer.

Generation Z er vokset op i et rigere samfund end eksempelvis generation X, og stiller derfor også større krav både til sig selv, deres arbejdsplads og samfundet (Lederindsigt.dk, u.d.). Generation Z og Y anser frihed og fleksibilitet ved arbejdslivet som en væsentlig prioritet, hvorfor de også har tendens til at skifte arbejdsplads afhængigt af deres fritid og familieliv (Winther, 2024). Særligt hos den yngste del af generation Y anses fjernarbejde og muligheden for hjemmearbejdsdage som høje prioriteter, da muligheden for at arbejde om aftenen eller fra udlandet anses som en vigtig frihed (Winther, 2024). Yderligere er der argumenter for, at de yngre generationer har et behov for at blive anerkendt for deres bedrifter og præstationer, da deres skoletid og opvækst har været præget af fokus på talent, og den enkeltes udvikling fremfor kollektivet (Lederindsigt.dk, u.d.). Derfor er det især vigtigt for disse generationer at arbejdsgiveren udviser tillid til, at de kan udføre og nå i mål med deres arbejdsopgaver, samt at de bliver anerkendt af deres arbejdspræstationer (Winther, 2024). Disse behov kan dermed argumenteres for at have været en grund til, at medarbejderne i SAF har vægtet selvledelse, fleksibilitet, men også i høj grad anerkendelse og medbestemmelse i forhold til deres arbejdsmæssige opgaver (Winther, 2024).

Der kan derfor argumenteres for, at denne generationskløft har betydet, at lederen er opvokset med en anden historisk og kulturel kontekst end sine medarbejdere og har derfor andre forventninger, ønsker og forståelser af arbejdskulturen end sine medarbejdere (Winther, 2024). Grunden til at der eksisterer en forskel på generationers præferencer af arbejdskultur, er blevet belyst på baggrund af ens værdier og adfærd, som er formet efter historiske, kulturelle og samfundsmæssige omstændigheder og forhold (Lederindsigt.dk, u.d.). Eftersom at der har eksisteret forskellige historiske begivenheder i årenes løb, har de samfundsmæssige forhold derfor også været forskelligt, hvilket har haft en direkte betydning for, hvilke ønsker, forventninger og mål, som man har karrieremæssigt (Lederindsigt.dk, u.d.). Derfor er det vigtigt, at lederen i SAF har fokus på, hvilke generationer, som er en del af organisationen, da det har betydning for forebyggelsen af potentielle problemstillinger. I denne kontekst betyder det, at lederen bør være opmærksom på og have forståelse for sine medarbejders forventninger og behov for deres arbejdsliv i forhold til blandt andet arbejdstid og arbejdsstruktur, medbestemmelse og medinddragelse (Lederindsigt.dk, u.d.). På den måde kan lederen være bedre rustet til at imødekomme medarbejdernes ønsker til arbejdsmiljøet. Yderligere kan der argumenteres for, at den ønskede frihed og fleksibilitet hos de yngre generationer i SAF har medvirket til, at de har haft forståelser for, at deres privatliv og arbejdsliv har været blandet sammen. Dette har betydet, at grænserne for at være kontaktbar udenfor arbejdstiden bliver beskrevet som at være udvisket:

”Når arbejdslivet og privatlivet går lidt ind i hinanden, så bliver der også en udviskning af grænser. Hvornår må jeg kontakte mine kollegaer? Hvor er det adskilt henne? Der var lidt en kultur for det her med, at man nærmest hele tiden var kontaktbar”
(Bilag 3 s. 3 linje 99-101).

Ubalance i arbejdsindsatsen og den tilsvarende belønning

På baggrund af Connies forståelser kan der argumenteres for, at hendes arbejdsindsats oven i ”urimelige” arbejdsopgaver, hverken er blevet belønnet psykosocialt eller økonomisk ifølge den teoretiske indsats-belønningsmodel (Siegrist, 2017). Da Connie fremhæver, at hun har modtaget en lav løn og samtidig haft oplevelsen af en leder, der ikke har lyttet til hende, har det haft den konsekvens, at det påvirkede hendes velbefindende negativt i form af følelserne ”frustration” og ”stresset” (Bilag 3, s. 2, linje 86-90, s. 3 linje 120-123). Derudover har Ella følt sig ”provokeret” og har haft oplevelsen af at hendes leder ”negligerede” hendes arbejdsopgaver, da han har haft en manglende forståelse af, hvad de indebar, men også hvor meget tid arbejdsopgaverne har krævet (Bilag 2, s. 4, linje 163-180).

Som nævnt i teoriafsnittet er indsats-belønningsmodellen blevet anvendt til at undersøge balancen ved oplevelsen af den indsats som man yder arbejdsmæssigt og den modsvarende belønning, som man modtager (Siegrist, 2017, s. 25). Ifølge modellen er det mest optimalt for medarbejderes psykiske trivsel, at der er en balance mellem arbejdsindsatsen og den tilsvarende belønning (Siegrist, 2017, s. 25). Der kan derfor argumenteres for, at medarbejdernes oplevelser har belyst en ubalance mellem deres arbejdsindsats og deres tilsvarende belønning. Medarbejdernes arbejdsindsats i form af arbejdsmængde og manglende tid samt forekomsten af overarbejde og ekstra ansvarlighed kan argumenteres for at have skabt en manglende ækvivalens i forhold til arbejdsgiverens belønning. Dette kan understøttes af deres manglende psykosociale belønning, som i dette tilfælde har været en manglende forståelse og anerkendelse af deres arbejdsindsats fra lederens side. Disse oplevelser kan have medvirket til et brud på deres tillid til en fair og retfærdig udveksling af indsats og belønning. Ifølge teorien er konsekvenserne, at det kan være med til at påvirke ens selvværd negativt og samtidig forstærke følelser, som vrede og afmagt, hvilket er kommet til udtryk hos både Connie og Ella. Det kan derfor fortolkes, at medarbejderne har haft nogle indre krav, hvor de bevidst eller ubevidst har stræbt efter høje præstationer på grund af deres underliggende behov for anerkendelse, værdsættelse og respekt (Siegrist, 2017, s. 27). Dette kan også have været en årsag til, at der er forekommet en ubalance mellem deres arbejdsindsats og deres tilsvarende belønning, som tydeligvis ikke har matchet medarbejderens indre krav og overengagement.

Ifølge Arbejdstilsynets definition af det sunde og sikre psykiske arbejdsmiljø, strider lederens håndtering af og manglende prioritering samt ansvar på medarbejdertrivsel imod definitionen (Arbejdstilsynet, u.d.). Arbejdstilsynet belyser vigtigheden af, at man som leder bør tage ansvar for at håndtere sine medarbejderes udfordringer, udvise støtte samt lytte til sine medarbejdere, da det har en positiv indvirkning på det psykiske arbejdsmiljø (Arbejdstilsynet, u.d.). Ifølge

arbejdsmiljøforskningen bidrager disse faktorer til et forbedret trivsel og mindre sygefravær blandt medarbejdere, hvilket igen kan bidrage positivt til kvaliteten af arbejdsresultater og medarbejdernes arbejdsglæde (Arbejdstilsynet, u.d.). Der kan på baggrund af disse faktorer argumenteres for, at lederen i SAF vil have gavn af, at prioritere medarbejdernes psykiske trivsel både for medarbejdernes skyld, men også for organisationens skyld.

Er lederen også presset?

På baggrund af medarbejdernes forståelser af det psykiske arbejdsmiljø, kan jeg argumentere for, at lederens arbejdskultur har haft uhensigtsmæssige påvirkninger på medarbejdernes psykiske trivsel. Ifølge medarbejdernes forståelser forventer lederen, at man skal arbejde over. Derudover forventes der, at man skal være kontaktbar det meste af døgnet, og at man kan forvente at skulle håndtere akutte opgaver, som er uden for ens ansvarsområder. Hertil er det også kommet til udtryk, at medarbejdernes problemer er blevet nedprioriteret af lederen. Denne tilgang til arbejdskultur har medvirket til, at medarbejderne har oplevet psykiske belastninger såsom stress og utryghed, som kan argumenteres for at medvirke til en ubalance i det psykiske arbejdsmiljø.

Der kan være forskellige fortolkninger ved, hvorfor der har været en ubalance i det psykiske arbejdsmiljø. En fortolkning er, at der kun har været én leder i organisationen, og derfor har det været udfordrende at prioritere blandt arbejdsopgaverne. Der kan argumenteres for, at den nuværende leder selv har haft en del arbejdsopgaver at se til, og derfor har han nedprioriteret sit fokus på medarbejdertrivsel, som Freja også har udtrykt i nedenstående citat.

”Jeg tror også, det har noget at gøre med, at når der kun er én leder, ikke? Der var ikke nok til at løfte. Jeg tror, både at det er personen, jeg havde som leder, men jeg tror også, at det var arbejdsbyrden. Altså, det var ikke, det blev ikke prioriteret. Det var måske blevet prioriteret, hvis det var en anden, der havde været der. Men der var så meget arbejde, at det var noget andet arbejde, der blev prioriteret først. Og det har nok noget at gøre med den person, der vælger det”.
(Bilag 5, s. 4, linje 134-139).

SAF's afhængighed af fondsmidler kan argumenteres for at have skabt et økonomisk pres, som kan have tvunget lederen til at prioritere strategiske mål og finansiell overlevelse over medarbejdernes trivsel. Dette økonomiske pres kan have bidraget til en ledelsesmæssig ubalance, hvor den nødvendige opmærksomhed på medarbejdernes psykiske arbejdsmiljø er blevet nedprioriteret. For at imødegå denne udfordring, kan det være hensigtsmæssigt at overveje en organisationsstruktur, hvor ansvaret for det psykiske arbejdsmiljø tildes en specifik teamleder. Dette kan være med til at sikre, at medarbejdernes trivsel bliver en central og vedvarende prioritet, samtidig med at de strategiske og økonomiske mål forbliver i fokus.

Den fremanalyserede ubalance i det psykiske arbejdsmiljø kan også fortolkes ved at kigge nærmere på lederens faglige baggrund i forhold til organisationens arbejdsområder. Som det fremgår af nedenstående citat af Sam, har lederen nemlig haft en anden faglig baggrund end medarbejderne:

"[...]Lederen har ikke den samme faglige baggrund som os andre og som det arbejde, vi sidder og laver. Så der kan godt nogle gange være sådan lidt en skævhed i, at vi andre kommer med en faglighed, som måske lidt kan modsige lederens baggrund"
(Bilag 4 s. 4 linje 156-159).

Der kan argumenteres for, at lederens professionssyn, som har været anderledes end medarbejdernes, afviger fra organisationens arbejdsområder. Dette har haft den betydning, at lederen har ikke haft en tilstrækkelig forståelse for medarbejdernes arbejdsopgaver, og hvad det har krævet af arbejdsindsats, som har medvirket til negative konsekvenser. Der kan derfor argumenteres for, at lederen kan med fordel prioritere at sætte sig grundigt ind i medarbejdernes arbejdsområder, således at han opnår en fyldestgørende forståelse for medarbejdernes arbejdsopgaver i praksis. Derved vil det også medvirke til, at lederen vil have et bedre udgangspunkt for at tilpasse sine forventninger til sine medarbejderes præstationer. Dette kan understøttes af begrebet *relationel koordinering*, hvor den amerikanske forsker Jody Hoffer Gittel (Gittel 2012), har belyst betydningen af tværfagligt samarbejde i komplekse organisationer (Albertsen, 2014). På baggrund af Gittels forskning er det blevet identificeret at flere forskellige faggrupper eller fagprofessionelle, som er involveret i den samme arbejdsproces, har gavn af at koordinere deres faglige viden og bidrag med hinanden (Albertsen, 2014, s. 1). Dette vil styrke organisationens fælles mål, den gensidige respekt blandt medarbejderne og lederen (Albertsen, 2014, s. 1). Hertil vil det også øge den gensidige vidensdeling, som netop kan argumenteres for at øge lederens forståelser af medarbejdernes arbejdsområder og samtidig styrke det overordnede kollegiale fællesskab blandt lederen og medarbejderne.

Derudover er det kommet til udtryk hos medarbejderne at der har manglet et formelt onboardingforløb. Ifølge statistikker fra rekrutteringsbureauet Ballisager forlader hver femte medarbejder sit arbejde indenfor det første år (Jørgensen, 2022). Årsagerne peger på blandt andet at medarbejderen har ikke været igennem en fyldestgørende onboarding (Jørgensen, 2022). I dette tilfælde bliver der argumenteret for, at nye medarbejdere skal føle sig set, hørt og værdsat de første uger af onboarding, da dette vil have en betydningsfuld indflydelse på, om den nye medarbejder vil vælge at blive i organisationen eller søge nye veje (Jørgensen, 2022). Nye medarbejdere er ifølge HR-konsulenten Signe Jørgensen topmotiverede og engagerede når de starter, men denne motivation kan svækkes, hvis medarbejderen ikke bliver mødt med samme engagement og entusiasme fra organisationen (Jørgensen, 2022). Hvis organisationen ikke formår at fastholde motivationen hos medarbejderen fra start af, eller hvis medarbejderen ikke føler sig tilknyttet til organisationen fra start, kan det være udfordrende for organisationen at genskabe det senere (Jørgensen, 2022).

Der kan derfor argumenteres for, at lederen har ikke fulgt medarbejdernes ansættelser til dørs, da han har fravalgt at prioritere en dybdegående onboarding grundet hans strategiske prioriteter. Lederen har også givet udtryk for overfor Ella, *"at han umiddelbart tror, at det var noget, der bare klarer lidt sig selv"* (Bilag 2, s. 5, linje 219-223). I denne sammenhæng betyder "det" medarbejdertrivsel, hvilken kan fortolkes som, at lederen også har haft den overbevisning, at onboarding ville klare sig selv. Den manglende onboarding har haft en betydelig indflydelse for medarbejdernes forståelser af det psykiske arbejdsmiljø, da de har manglet at følt sig set, hørt og værdsat fra starten. Derfor har dette

aspekt også haft en påvirkning for den identificerede ubalance i det psykiske arbejdsmiljø. Dette fokus på onboarding kan også argumenteres for at være et indsatsområde, som organisationen med fordel kan udvikle på, i forhold til at følge de nationale retningslinjer for et sundt og sikkert psykisk arbejdsmiljø.

Diskussion

Følgende diskussionsafsnit omfatter to diskussionsdele, hvor jeg i den første del vil diskutere tre forskellige problemstillinger, som jeg har identificeret på baggrund af mine fremanalyserede resultater. Jeg vil først diskutere paradokset i forhold til organisationens vision og medarbejderes psykiske trivsel. Efterfølgende vil jeg diskutere den fremtrædende generationskløft i organisationen, og om generationsledelse kan være en afgørende faktor for medarbejdernes oplevelser af det psykiske arbejdsmiljø. Afslutningsvis vil jeg diskutere sammenhængen mellem hybride arbejdspladser og tilknyttede konsekvenser i forhold til det psykiske arbejdsmiljø. I den efterfølgende diskussionsdel har jeg valgt at inddrage diskussioner af mine valgte metoder samt teoretiske perspektiver.

Del 1:

Det paradoksale modsætningsforhold

Som jeg har nævnt i mit analyseafsnit, er det paradoksalt, at organisationens formål er at have fokus på og hjælpe unge med psykiske sårbarheder, samtidig med at organisationen selv har skabt et arbejdsmiljø, der har haft negative konsekvenser for medarbejdernes psykiske helbred. Dette modsætningsforhold understreger derfor alvorlige udfordringer, som organisationen står over for. Dette da modsætningsforholdet tydeliggør, at der er behov for en dybdegående evaluering og forbedring af arbejdsmiljøet for at sikre trivsel for både medarbejdere, ledelsen men også for de unge mennesker, som organisationen arbejder for. Dette paradoks rejser spørgsmål om organisationens prioriteter og ledelsens ansvar for at sikre et sundt arbejdsmiljø for alle ansatte. Er det derfor etisk forsvarligt, at en organisation, der arbejder med psykisk trivsel, skaber et arbejdsmiljø, som påvirker medarbejdernes psykiske helbred negativt? Der kan argumenteres for, at det naturligvis under ingen omstændigheder kan være etisk forsvarligt for organisationer at være skyld i at skabe et dårligt psykisk arbejdsmiljø. Men i denne kontekst vil jeg understrege, at en organisation som SAF, der udviser en selvfølgelighed omkring deres image og formål om at fremme trivsel for unge med psykiske sårbarheder, burde organisationen ifølge mine forforståelser være et eksemplarisk bevis og frontløber på, hvordan man arbejder med at fremme psykisk trivsel. På baggrund af denne forforståelse burde der heller ikke være nogen former for mistrivsel blandt organisationens egne medarbejdere.

Jeg kan derfor argumentere for, at det er problematisk og uetisk af organisationen at egne medarbejdere har ikke været beskyttet mod dårlig trivsel, men at organisationen alligevel arbejder med at fremme psykisk trivsel hos unge. Der kan yderligere argumenteres for, at

modsatningsforholdet i organisationen har været med til at påvirke medarbejdernes evne til at udføre deres arbejde effektivt, som også har omfattet deres arbejde med de unge mennesker. Det er derfor en vigtig pointe, at for at man kan hjælpe andre, så skal man hjælpe sig selv først for at være sikker på at den hjælp man yder er af høj kvalitet.

På den anden side kan der diskuteres imod ovenstående argumenter, på følgende måder: For det første har lederen og medarbejderteamet været ansat i en relativ kort tid sammen, da min empiri af medarbejderes forståelser og perspektiver omfatter oplevelser som har strakt sig på otte måneders tidshorisont. Der har derfor været tale om et helt nyt team, som skulle opbygge et fællesskab sammen og udvikle kollegiale relationer med hinanden. På baggrund af dette, kan der derfor argumenteres for, at medarbejderne og lederen har været i en fase, hvor de skulle tilpasse sig til deres nye arbejdsplads, det nye arbejdssteam og arbejdsopgaver. Disse nye omstændigheder og forandringer har dermed været en årsag til, at medarbejderne potentielt set har været i underskud af energi og manglet et psykisk overskud, hvilket har betydet at de har været sårbare overfor de eksisterende forhold i arbejdsmiljøet. En mulighed for at bekræfte dette argument vil være at foretage denne undersøgelse om nogle måneder med samme medarbejdere og samme leder for at se, om der er tale om de samme forståelser og oplevelser af det psykiske arbejdsmiljø eller om forståelserne afviger fra denne undersøgelse på en positiv måde. Hvis dette er tilfældet vil det derfor kunne bekræfte dette modargument.

Fremmer fokus på generationsledelse forståelsen af det psykiske arbejdsmiljø?

En anden interessant pointe, som jeg har valgt at diskutere er betydningen af den identificerede generationskløft, som har vist sig at gøre sig gældende hos SAF. Det kan nemlig diskuteres, om et fokus på generationsledelse kan være med til at fremme de positive oplevelser af det psykiske arbejdsmiljø.

Der kan argumenteres for, at man som leder bør forholde sig til og være opmærksom på, hvilke medarbejdere, som er ansat i ens organisation, da forskning belyser, at forskellige generationer har forskellige karrieremæssige ønsker, behov og mål (Lederindsigt.dk, u.d.). Ifølge kultursociolog Emilie Van Hauen har de nye generationer på arbejdsmarkedet et andet perspektiv på eksempelvis fjernarbejde og flekstid i forhold til tidligere generationer (Lederindsigt.dk, u.d.). I forhold til de udviklende teknologiske og samfundsmæssige forandringer og begivenheder, som eksempelvis COVID19-pandemien, kan der derfor argumenteres for, at ledere bør holde sig ajour og have et højt fokus på de nye generationers forventninger og ønsker til, hvordan deres arbejdsliv bør være (Winther, 2024). Den hastige teknologiske udvikling i samfundet har derfor medvirket til, at der er langt flere muligheder for de nye generationer, hvilket har en indflydelse for deres arbejdsmæssige karriere (Lederindsigt.dk, u.d.). Der kan derfor argumenteres for, at arbejdspladser er kommet i en position, hvor de skal være mere konkurrencedygtige end før, for at tiltrække de unge generationer på arbejdsmarkedet. Generationsledelse kan derfor argumenteres for at være væsentligt at tage stilling til som arbejdsplads. I dag, er der eksempelvis tre forskellige generationer ansat hos SAF, hvilket viser vigtigheden af at have fokus på generationsledelse, så man bedst formår at udvikle et

bæredygtigt samarbejde med stærke kollegiale relationer og dermed et sundt og sikkert psykisk arbejdsmiljø.

Til trods for, at der er gode argumenter for at have fokus på generationsledelse da det potentielt set kan øge den positive oplevelse af det psykiske arbejdsmiljø, kan der identificeres nogle problematikker omkring denne ledelsesform. Hvis man ser på, hvor meget fokus, der kommer på det enkelte individs behov for medbestemmelse, medinddragelse, anerkendelse og frie rammer kan dette argumenteres for at have en negativ påvirkning for kollektivets fælles værdier og behov. Ifølge professor og forfatter Svend Brinkmann, bliver der i en artikel argumenteret for, at i realiteten forekommer der ikke en betydelig forskel på de forskellige generationer (Brinkmann, Altinget, 2024). Brinkmann argumenterer for, at det er en strategisk måde at markedsføre oplevelser og produkter på, hvor der netop tillægges et stort fokus på de enkelte individers behov med hensigten om at skabe et unikt billede af hver generation (Brinkmann, Altinget, 2024). Dette kan anvendes som et belæg for, at der er ikke tilstrækkelig forskning i forhold til effekten af fokus på generationsledelse, og derfor vil det være udfordrende at afgøre om fokus på generationsledelse vil være med til at fremme den psykiske trivsel på arbejdspladser (Brinkmann, Altinget, 2024).

Yderligere argumenterer Brinkmann for, at fokus på forskellene i generationerne kan være med til at fremmedgøre mennesker fra hinanden og i stedet idealisere de yngre generationer som dem vi skal lytte til og lære af, hvis tidens forskellige kriser skal løses (Brinkmann, Altinget, 2024). Hertil pointerer Brinkmann at det er menneskers viden, erfaringer og viden, som bør afgøre, at man bliver lyttet til fremfor menneskers alder og generationstilhørsforhold (Brinkmann, Altinget, 2024). På baggrund af disse argumenter kan der dermed diskuteres i mod spørgsmålet om øget fokus på generationsledelse vil fremme det sunde og sikre psykiske arbejdsmiljø.

Hvilke konsekvenser er der ved hybridarbejdet i SAF?

Et sidste diskussionsemne er om ledelsens ledelsesstil har været optimalt i forhold til den hybride arbejdskultur. Ifølge Medarbejder- og kompetencestyrelsen er der en del opmærksomhedspunkter forbundet ved den hybride arbejdsplads (Medarbejder- og kompetencestyrelsen, u.d.). Disse fokuspunkter omhandler klare rammer for grænserne omkring tilgængelighed og arbejdstid, udmeldinger om rollefordeling, usagte udfordringer ved hjemmearbejdsdage samt fokus på udvikling og kompetencer (Medarbejder- og kompetencestyrelsen, u.d.). Der belyses yderligere, at lederen bør have fokus på sin ledelsesstil, da dette kan være en afgørende faktor for at fremme positive oplevelser ved hybridarbejdet (Medarbejder- og kompetencestyrelsen, u.d.). Hertil argumenteres der for, at det er lederens ansvar at udvikle en positiv hybrid arbejdskultur (Medarbejder- og kompetencestyrelsen, u.d.). Omvendt kan det skade arbejdsmiljøet, hvis der forekommer mangel på kommunikation omkring forventninger til arbejdsstrukturen ved hjemmearbejde, udmeldinger om rollefordeling, hvornår man er tilgængelig, samt usagte udfordringer ved hjemmearbejdsdage (Medarbejder- og kompetencestyrelsen, u.d.).

Det er blevet fremanalyseret, at lederens faglige baggrund og dermed professionssyn har været anderledes end medarbejdernes, hvilket har betydet, at lederen har haft et strategisk og businessorienteret fokus i forhold til organisationens arbejdsområder. Dette har blandt andet medvirket til, at lederen har ikke haft en tilstrækkelig forståelse for medarbejdernes forventninger til arbejdsstrukturen ved hjemmearbejdsdage og den tilknyttede problemstilling omkring medarbejdernes oplevelser af en udviskning af grænser i forhold til at være kontaktbar. Derudover har mine analytiske resultater også belyst, at lederen har manglet en indsigt i, hvad medarbejdernes arbejdsopgaver har krævet af arbejdsindsats. Dette kan argumenteres for at have betydet, at lederen har ikke haft en viden omkring potentielle usagte udfordringer ved hjemmearbejdsdagene.

På baggrund af disse analyseresultater kan der argumenteres for, at lederen i SAF kan med fordel inkorporere opmærksomhedspunkterne i sin ledelsesstil. Disse opmærksomhedspunkter kan netop medvirke til at udvikle oplevelserne af det psykiske arbejdsmiljø positivt. Hertil kan det argumenteres for, at lederen kan udarbejde en vurdering af den hybride arbejdskultur og afvikle en evaluering i dialog med sine medarbejdere i forhold til at sætte grænser omkring den hybride arbejdskultur.

Del 2

Diskussion af valgte metoder

Det kan diskuteres om de metodiske valg har været fyldestgørende for indsamlingen af empiriske data til undersøgelsen. Der kan argumenteres for at de fem semistrukturerede interviews har bidraget med empiriske data, som har medvirket til at jeg fået fremanalyseret forskellige analytiske resultater, som har gjort det muligt at besvare min problemformulering. Derudover har mit valg af analyseværktøjet, hermeneutikken i samspil med meningsfortolkning bidraget til at jeg kunne fortolke på mine analyser, som dermed har gjort det muligt at identificere nye problemstillinger, som jeg har inddraget i min diskussionsafsnit. Meningsfortolkning har derfor også bidraget til at jeg har genereret ny viden med forståelser og forklaringer på, hvorfor medarbejderne har haft deres respektive forståelser af det psykiske arbejdsmiljø. På den måde har jeg også åbnet op for nye perspektiver af, hvilke områder af det psykiske arbejdsmiljø i organisationen kan udvikles. På baggrund af disse argumenter kan derfor argumenteres for, at de valgte metoder har været forsvarligt og fyldestgørende i forhold til specialets undersøgelse.

Det kan også diskuteres om valget af SAF som undersøgelsesfelt har været ideelt. Det kan derfor være interessant at stille spørgsmålet om, hvorvidt jeg har kompliceret min forskning, ved at vælge et undersøgelsesfelt, som jeg tidligere har været en del af. Dette da forskning i eget felt kan argumenteres for at forstærke egne forforståelser yderligere (Alvesson, 2009, s. 158). Idet at jeg har haft levede erfaringer, kendskab og relation til både lederen og medarbejderne fra min ansættelsestid i organisationen kan dette have påvirket mine forståelser af informanternes udsagn, som igen har præget mine analytiske resultater. Hertil er et opmærksomhedspunkt, at jeg har oplevet førstehåndsobservationer fra min ansættelsestid, som også kan argumenteres for at have haft en

betydning for mine forforståelser (Alvesson, 2009, s. 158) Dog kan der argumenteres for, at mine levede erfaringer, førstehåndsobservationer samt kendskab til medarbejderne og organisationen har haft en positiv indflydelse af ”hverdagen i feltet” (Alvesson, 2009, s. 157). Dette da jeg har ubevidst inddraget min hukommelsesserindringer, og på den måde har jeg udviklet et mere præcist og rigere billede af virkeligheden (Alvesson, 2009, s. 157). Yderligere har inddragelsen af og opmærksomheden på den perspektiviske subjektivitet medvirket til, at jeg har undgået at fortolke ensidigt (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 236). Ifølge filosofen Hans-Georg Gadamer's argument om, at fortolkeren altid være påvirket af sin forforståelse samt kulturelle og historiske kontekst, betyder det derfor, at udlægningen af mine forståelser og fortolkninger har været præget af disse faktorer uafhængigt af mit undersøgelsesfeltet (Højberg, 2009, s. 321).

Diskussion af de valgte teorier og deres betydning for specialets analyse

I forhold til valget af mine teorier omhandlende den psykologiske kontrakt (Rousseau, 1990) samt indsats-belønningsteorien (Siegrist, 2017) kan det diskuteres om disse teorier har mindet for meget om hinanden, i forhold til at begge teorier tager udgangspunkt i socialpsykologien. Dette kan argumenteres for at have medvirket til, at jeg har ikke formået at åbne op for teoretiske perspektiver i en ligeså høj grad, som hvis jeg havde valgt teorier med forskellige tilgange. Der kan derimod argumenteres for, at begge teorier har haft samme videnskabsteoretiske ståsted i forhold til behaviorismen, hvilket har betydet at de har komplementeret hinanden, da teorierne er udviklet og skal forstås på baggrund af det samme videnskabelige perspektiv. Dette har betydet, at jeg har haft det samme videnskabsteoretiske syn igennem hele analyseafsnittet, som kan argumenteres for at have været en fordel i forhold til at have forholdt mig inden for samme forståelsesramme.

Konklusion

På baggrund af min undersøgelse af hvilke forståelser, som medarbejderne i SAF har af det psykiske arbejdsmiljø har rapportens analyser af medarbejdernes forståelser af det psykiske arbejdsmiljø belyst, at der overordnet set har eksisteret flere forskellige ubalancer i arbejdsmiljøet som med fordel kan udvikles på, for at organisationen kan komme et skridt tættere i forhold til at nå målene i de nationale retningslinjer for et sundt og sikkert psykisk arbejdsmiljø.

Der kan konkluderes at medarbejdernes forventninger til medarbejdertrivsel kontra lederens håndtering og prioriteret af området har vist sig at være i ubalance. Ydermere har der været en ubalance i forhold til relationen mellem medarbejderne og lederen kontra relationen blandt medarbejderteamet, da den kollegiale relation har vist sig at fungere bedre i forhold til relationen

mellem lederen og medarbejderne. Denne ubalance har vist sig at have påvirket tilliden mellem medarbejderne og lederen, da de på baggrund af deres stærke kollegiale relationer har haft forståelser af, at lederen har medvirket til at have skabt et utrygt arbejdsmiljø. Der kan derfor argumenteres for, at lederen kan med fordel prioritere at sætte sig grundigt ind i medarbejdernes arbejdsområder, således at han opnår en fyldestgørende forståelse og empati for medarbejdernes arbejdsopgaver samt udfordringer, som kan støtte ham i forhold til at udvikle sine kompetencer i forhold til at udvikle en optimeret ledelsesstil. Derved vil det også medvirke til, at lederen vil have et bedre udgangspunkt for at tilpasse sine forventninger til sine medarbejders behov for arbejdsmiljø, som kan være med til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø.

Hertil kan der også konkluderes, at det er væsentligt for små organisationer at have et vedvarende fokus på at udvikle en høj grad af psykologisk tryghed, da dette vil skabe et trygt rum for at tale åbent om udfordringer, tvivl og arbejdsmæssige bekymringer, som igen kan have en positiv indflydelse på relationen mellem medarbejderne og lederen, da det vil forstærke den gensidige tillid og håndteringen af arbejdsmæssige udfordringer. Derfor kan det konkluderes, at en høj psykologiske tryghed kan have en positiv indflydelse for det psykiske arbejdsmiljø.

På baggrund af denne kontekst kan der også udledes, at kollegialt støtte og anerkendelse ikke kan være det bærende element for et positivt psykisk arbejdsmiljø. Dette da mine analytiske resultater har belyst, at andre psykosociale forhold, såsom medarbejderens forventninger af arbejdsindsats og deres tilsvarende belønning, den psykologiske kontrakt mellem medarbejderne og lederen samt lederens relation til sine medarbejdere har vist at have en betydningsfuld indflydelse på det psykiske arbejdsmiljø. Det er dermed også en væsentlig konklusion at lederens adfærd, herunder hans forståelser og forventninger har været med til at præge arbejdskulturen i organisationen på en negativ måde. Derfor bør organisationens leder kigge indad og anerkende, at hans forventninger og adfærd præger det psykiske arbejdsmiljø, hvilket er en grund til at lederen bør udvikle og tilpasse sine kompetencer for at sikre sine medarbejders psykiske trivsel.

Endvidere kan der konkluderes at jo højere trivsel blandt en organisations ansatte, jo større grobund vil der være for, at organisationens resultater også bliver forbedret, og dermed vil det i sidste ende også påvirke ledelsens psykiske trivsel. På baggrund af SAF's kontekst vil dette betyde, at det vil være med til at sænke det økonomiske pres på lederen. Mine analytiske resultater har nemlig belyst, at SAF's afhængighed af fondsmidler har været med til at skabe et økonomisk pres på lederen, som kan have tvunget lederen til at prioritere strategiske mål og finansiell overlevelse over medarbejdernes trivsel. For at imødegå denne udfordring kan det være hensigtsmæssigt at overveje en organisationsstruktur, hvor ansvaret for det psykiske arbejdsmiljø tildeles en specifik leder. Dette kan være med til at sikre, at medarbejdernes trivsel bliver en central og vedvarende prioritet, samtidig med at de strategiske og økonomiske mål forbliver i fokus. Et andet indsatsområde, som organisationen med fordel kan udvikle på er opstart og onboarding af nye medarbejdere. Dette da mine analytiske resultater har belyst, at det er væsentligt for arbejdspladser at gennemføre en fyldestgørende onboarding af nye medarbejdere, da det vil have en betydelig indflydelse for, om man kan fastholde medarbejdere.

Afslutning kan der argumenteres for, at lignende organisationer og arbejdspladser kan passende lade sig inspirere af specialets fund i forhold til, hvilke fokusområder ledere bør være opmærksom på og prioritere med hensigten om at fremme et sikkert og sundt psykisk arbejdsmiljø.

Artikel: Vigtigheden af et vedvarende fokus på det psykiske arbejdsmiljø

Formålet med denne artikel er at opsummere specialets fund, hvor fokus er på analytiske resultater, diskussionsemner samt konklusioner af specialet. Artiklen vil hertil udfolde de identificerede fokuspunkter i forhold til, hvordan det psykiske arbejdsmiljø i organisationen SAF kan udvikles og dermed forbedres med udgangspunkt i de nationale retningslinjer for et sundt og sikkert psykisk arbejdsmiljø (Arbejdstilsynet, u.d.).

Dette speciale har været inspireret af forskningen omhandlende arbejdsrelateret stress blandt den erhvervsaktive del af befolkningen (Nielsen & Kristensen, 2007, s. 17). I forhold til resten af befolkningen har denne befolkningsgruppe nemlig haft en tendens til at have stigende tal i forhold til forekomsten af stress, og denne udvikling vil fortsætte i løbet af årene (Nielsen & Kristensen, 2007, s. 17). Specialet har derfor udfoldet centrale forskningsmæssige pointer, hvor det blandt andet er blevet belyst, at stress udgør et betydeligt folkesundhedsproblem i Danmark, hvilket forventes at øges for hvert år (Nielsen & Kristensen, 2007, s. 6-7). Hertil har specialet lagt vægt på, at netop psykisk belastende arbejdsmiljøer anses som en betydelig årsag til forekomsten af stress blandt den erhvervsaktive befolkning (Nielsen & Kristensen, 2007, s. 7).

En redegørelse af den historiske udvikling for den skærpede opmærksomhed på arbejdsmiljøforskningen har yderligere belyst at der i Danmark siden 2011 har været et politisk fokus på arbejdspladsers håndtering af det fysiske og psykiske arbejdsmiljø (Borg & Andersen, 2017). Grunden bag dette har været at iværksætte indsatser med hensigten om at forebygge arbejdsrelaterede belastninger og sygdomme (Borg & Andersen, 2017).

Baggrundsinformationer om specialets metoder

Afsæt for specialets empiri har været en kvalitativ undersøgelse, som har omfattet interviews med fem tidligere og nuværende medarbejdere og deres forståelser af det psykiske arbejdsmiljø i organisationen SAF. Disse forståelser er blevet tematiseret, som værende; *medarbejdernes forventninger til medarbejdertrivsel, lederens manglende ansvar af medarbejdertrivsel* samt *kollegialt støtte og anerkendelse*. På baggrund af disse temaer, er der blevet fremanalyseret nogle forhold ved arbejdsmiljøet, som er blevet argumenteret for at have været grobund for medarbejdernes psykiske belastninger. Disse temaer er yderligere fortolket ved inddragelsen af teoretiske begreber, der har omfattet den psykologiske kontrakt (Rousseau, 1990) og indsats-belønningsmodellen (Siegrist, 2017). Endvidere er væsentlige pointer fra arbejdsmiljøforskningen blevet anvendt, hvor især forskningen om den psykologiske tryghed er blevet argumenteret for at have en betydelig indflydelse for medarbejders forståelser af det psykiske arbejdsmiljø.

Hvilke nye problemstillinger har diskussion belyst?

På baggrund af analysens resultater er væsentlige problemstillinger blevet diskuteret med hensigten om at åbne op for nye viden og

forståelser i forhold til, hvilke fokuspunkter SAF som organisation bør være opmærksom på for at værne om medarbejdernes psykiske trivsel. Disse tre forskellige problemstillinger har omfattet paradokset i forhold til organisationens vision og medarbejderes psykiske trivsel. Derudover er det blevet diskuteret om medarbejderes forståelser af det psykiske arbejdsmiljø har været påvirket af generationskløften mellem lederen på den ene side og medarbejderne på den anden side. Hertil er det blevet diskuteret om der har eksisteret væsentlige forskelle mellem de forskellige generationer i SAF i forhold til ønsker og forventninger af arbejdslivet og betydningen for oplevelsen af det psykiske arbejdsmiljø.

Det er yderligere blevet diskuteret om ledelsens ledelsesstil har været optimalt for SAF som en hybrid arbejdsplads. I relation hertil er der blevet argumenteret, at der er flere fokuspunkter, som lederen med fordel kan optimere, da disse vil medvirke til at udvikle en positiv hybrid arbejdskultur, som kan øge medarbejdernes psykiske trivsel. Disse fokuspunkter er blevet identificeret som klare rammer for grænserne omkring tilgængelighed og arbejdstid, udmeldinger om rollefordeling, usagte udfordringer ved hjemmearbejdsdage samt fokus på udvikling og kompetencer (Medarbejder- og kompetencestyrelsen, u.d.).

På hvilke måder kan SAF forbedre det psykiske arbejdsmiljø?

På baggrund af undersøgelsens problemformulering; *Hvilke forståelser af det psykiske arbejdsmiljø bringer medarbejderne i SAF på spil*, har rapportens analyser belyst, at der overordnet set har eksisteret flere forskellige ubalancer i arbejdsmiljøet som med fordel kan udvikles på, for at organisationen

kan komme et skridt tættere i forhold til at nå målene i de nationale retningslinjer for et sundt og sikkert psykisk arbejdsmiljø (Arbejdstilsynet, u.d.).

Det er blevet konkluderet, at medarbejdernes forventninger til medarbejdertrivsel kontra lederens håndtering og prioriteret af området har vist sig at være i ubalance. Ydermere har der været en ubalance i forhold til relationen mellem medarbejderne og lederen kontra relationen iblandt medarbejderteamet, da den kollegiale relation har vist sig at fungere bedre i forhold til relationen mellem lederen og medarbejderne. Et fokusområde, som SAF kan arbejde på, er derfor blevet belyst i forhold til at lederen bør tilpasse sine forventninger til sine medarbejderes behov for arbejdsmiljøet.

Det er yderligere blevet konkluderet, at det er væsentligt for især små organisationer uden en teamleder, at have et vedvarende fokus på at udvikle en høj grad af psykologisk tryghed, da dette vil skabe et trygt rum for at tale åbent om udfordringer, tvivl og arbejdsmæssige bekymringer, som igen kan have en positiv indflydelse på det psykiske arbejdsmiljø. Endvidere er det en væsentlig konklusion, at lederens adfærd, herunder hans forståelser og forventninger har været med til at præge arbejdskulturen i organisationen på en negativ måde.

Afslutningsvis har specialets resultater belyst, at SAF's afhængighed af fondsmidler har været med til at skabe et økonomisk pres på lederen, som kan have tvunget lederen til at prioritere strategiske mål og finansiell overlevelse over medarbejdernes trivsel. Derfor er der blevet argumenteret for, at det vil være hensigtsmæssigt for medarbejdernes trivsel i SAF at overveje en

organisationsstruktur, hvor ansvaret for det psykiske arbejdsmiljø tildeles en specifik leder. Det kan være med til at sikre, at medarbejdernes trivsel bliver en central og vedvarende prioritet, samtidig med at de strategiske og økonomiske mål forbliver i fokus. Et andet indsatsområde, som organisationen med fordel kan udvikle på er opstart og onboarding af nye medarbejdere. Dette da mine analytiske resultater har belyst, at det er væsentligt for arbejdspladser at gennemføre en fyldestgørende onboarding af nye medarbejdere, da det vil have en betydelig

indflydelse for, om man kan fastholde sine medarbejdere.

Afslutningsvis pointeres der i specialet, at selvom resultaterne har udgangspunkt i en specifik lokal organisation med en hybrid arbejdskultur, kan der stadig argumenteres for andre lignende organisationer, og arbejdspladser kan inspireres af specialets fund i forhold til, hvilke fokusområder som bør prioriteres for at fremme et sikkert og sundt psykisk arbejdsmiljø.

Bibliografi

- Albertsen, K. (2014). Relationel Koordinering - om tværfagligt samarbejde og kommunikation. *Teamarbejdsliv.dk*.
- Alvesson, M. (2009). At-home ethnography: Struggling with closeness and closure. I S. Ybema, D. Yanow, & H. Wels, *Organizational Ethnography: Studying the Complexities of Everyday Life*. London: SAGE.
- Arbejdstilsynet. (u.d.). Hentet fra at.dk: <https://at.dk/arbejdsmiljoe/psykisk-arbejdsmiljoe/om-psykisk-arbejdsmiljoe/hvad-er-psykisk-arbejdsmiljoe/#29225>
- Arbejdstilsynet. (u.d.). Hentet fra at.dk: <https://at.dk/arbejdsmiljoe-i-tal/vai-undersoegelsen/om-vai-undersoegelsen/>
- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. Michigan: Dorsey Press.
- Bach, E. (2018). *Virksomhedernes Arbejdsmiljøindsats 2017 (VAI2017) - En spørgeskemaundersøgelse på arbejdspladser i Danmark*. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) .
- Beskæftigelsesministeriet. (22. December 2020). Hentet fra bm.dk: <https://bm.dk/nyheder/pressemeddelelser/2020/12/regeringen-og-arbejdsmarkedets-parter-er-enige-om-nye-maal-for-arbejdsmiljoeet/>
- Beskæftigelsesministeriet. (21. December 2020). Hentet fra bm.dk: <https://bm.dk/media/15561/bilag-3-udvalgte-brancher-for-de-nationale-arbejdsmiljoemaal.pdf>
- BFA. (2024). *Psykologisk tryghed - en introduktion* . København K: BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration.
- Borg, V. (2017). *Systematisk oversigt over evidens for virkninger af interventioner for forbedring af social kapital*. København: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.
- Borg, V., & Andersen, M. F. (2017). *Social kapital på arbejdspladsen*. København: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.
- Brinkmann, S. (15. Maj 2024). *Altinget*. Hentet fra altinget.dk: <https://www.altinget.dk/artikel/det-er-paa-hoeje-tid-at-droppe-den-pseudovidenskabelige-ide-om-opdelte-generationer>
- Brinkmann, S., & Tangaard, L. (2015). Interviewet: Samtalen som forskningsmetode. I S. Brinkmann, & L. Tangaard, *Kvalitative metoder - en grundbog*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Brun, E., & Milczarek, M. (2007). Expert forecast on emerging psychosocial risks related to occupational safety and health. *European Agency for safety and health at Work*. U.B, U.S, Belgium.
- Bundgaard, H., & Gammeltoft, T. (2018). Kapitel 1. Projektdesign: Fra idé til projekt. I H. Bundgaard, H. O. Mogensen, & C. Rubow, *Antropologiske projekter - En grundbog* . Poland: Samfundslitteratur.
- Cohen, S., Underwood, L. G., & Gottlieb, B. H. (2000). *Social Support Measurement and Intervention - A Guide for Health and Social Scientists*. New York: Oxford University Press, Incorporated.
- Davies, B., & Harré, R. (2014). *Positionering: Diskursiv produktion af selver*. København: Den danske ordbog.
- DelCampo, R. G. (2007). Understanding the psychological contract: a direction for the future. *Emerald*. Albuquerque, New Mexico , USA.

- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2000). Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research. I N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research*. London: Thousand Oaks: Sage Publications.
- Det Nationale Forskningscenter for arbejdsmiljø. (u.d.). Hentet fra nfa.dk: <https://nfa.dk/da/Arbejdsmiljoedata/Arbejdsmiljo-i-tal/Virksomhedernes-Arbejdsmiljoindsats>
- Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. (u.d.). Hentet fra nfa.dk: <https://nfa.dk/da/forskning/strategiske-forskningsomraader/psykosocialt-arbejdsmiljo-old/psykforedrag/psykosocialt-arbejdsmiljo-gennem-tiden>
- Edmondson, A. (2018). *The Fearless Organization*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Gais. (u.d.). Hentet fra gais.dk: https://gais.dk/ofte-stillede-spoergsmaal-om-apv/?mtm_source=google_ads&mtm_medium=cpc&mtm_campaign=14437048772&mtm_kwd=hvad%20er%20apv&mtm_content=144280627873&gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwzZmwBhD8ARIsAH4v1gVTo28DnZjK5cDbB9luoYcLTixlf60s93RdCEi47M9LxM1YNT2
- Hasse, C. (2011). *Kulturanalyse i organisationer - begreber, metoder og forbløffende læreprocesser*. Samfundslitteratur.
- Højberg, H. (2009). Hermeneutik - forståelse og fortolkning i samfundsvidenskaberne. I L. Fuglsang, & P. B. Olsen, *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne - på tværs af fagkulturer og paradigmer*. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.
- Holt, H., & Hvidt, H. (2016). Rytmer i et bæredygtigt arbejdsliv. I K. D. Keller, *Organisationisk dannelse - etiske perspektiver på organisatorisk læring*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Jørgensen, S. (11. November 2022). *lederne.dk*. Hentet fra Virksomlederne : <https://www.virksom.dk/nyheder-og-presse/nyheder/7-gode-raad-om-onboarding>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Interview - Introduktion til et håndværk*. København: Hans Reitzels forlag.
- Lederindsigt.dk. (u.d.). Hentet fra Leder Indsigt: <https://lederindsigt.dk/content/generation-z-nye-medarbejdere-nye-udfordringer-og-nye-muligheder/>
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., & Harold, S. J. (1962). *Men, Management and Mental Health*. Michigan: Harvard University Press.
- Medarbejder- og kompetencestyrelsen . (u.d.). Hentet fra medst.dk: <https://medst.dk/arbejdsmiljo/ledelse/inspiration-viden-og-vaerktoej/ledelse-paa-den-hybride-arbejdsplads/>
- Nielsen, N. R., & Kristensen, T. S. (2007). *Stress i Danmark - hvad ved vi?* København: Sundhedsstyrelsen, Institut for folkesundhed.
- Rousseau, D. M. (maj. 2. 1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR*, s. 335-414.
- Sandborg, L. (22. December 2023). *Information*. Hentet fra information.dk: <https://www.information.dk/indland/2023/12/analyse-stoerste-benspaend-succes-paa-arbejdsmarkedet-vaere-kvinde>
- Schmidt, C. H. (26. April 2022). *Laeremiddel.dk*. Hentet fra Læremiddel.dk: <https://laeremiddel.dk/viden-og-vaerktoej/videnskabsteori/videnskabsteoretiske-retninger/hermeneutik/>
- Siegrist, J. (2017). The Effort-Reward Imbalance Model. I C. L. Cooper, & J. C. Quick, *The Handbook of Stress and Health*. Sussex: Wiley Blackwell.

- Skakon, J. (10. Oktober 2019). *Dansk Selskab for ledelse i Sundhedsvæsenet*. Hentet fra dssnet.dk:
<https://dssnet.dk/indsatsen-mod-lederstress-skal-prioriteres-hoejere/>
- Sverdrup, T. E. (8. maj 2014). Psykologisk kontrakt. *Magma - tidsskrift for økonomi og ledelse*, s. 64-71.
- Westh, A. (29. Oktober 2013). *Aarhus Universitet*. Hentet fra
<https://newsroom.au.dk/nyheder/vis/artikel/en-retfaerdig-organisation-kan-forebygge-depression/>
- Winther, M. B. (1. Januar 2024). *Kristeligt-dagblad.dk*. Hentet fra Kristeligt Dagblad :
<https://www.kristeligt-dagblad.dk/liv-og-sjael/seks-generationer-og-deres-kendetegn>