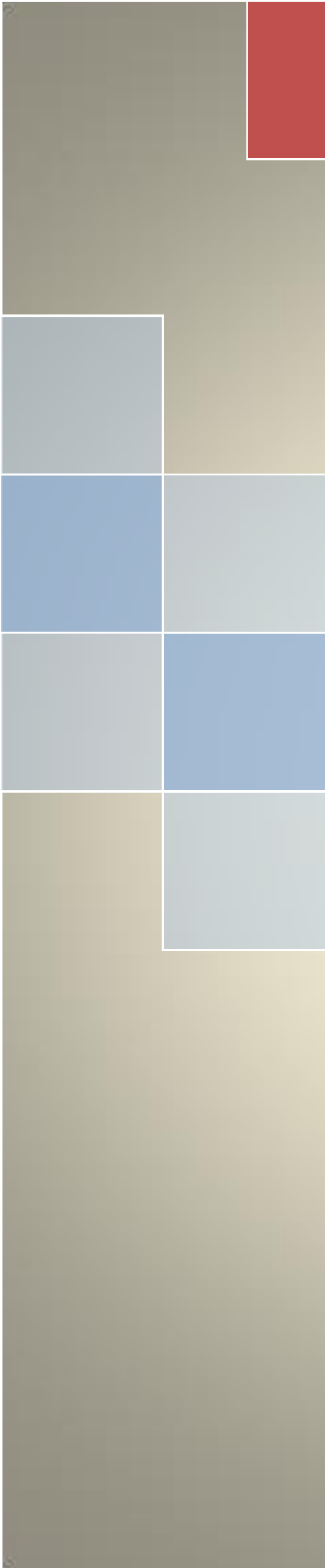




Det psykiske arbejdsmiljø i familieafdelinger

- En kvalitativ undersøgelse af
sammenhænge mellem organisatoriske
forhold og det psykiske arbejdsmiljø

Skrevet af Marie-Louise Nør

Vejleder Claus-Arne Hansen
Aalborg Universitet, Kandidatuddannelsen i socialt arbejde, Speciale august 2013
Antal Anslag: 239954



Abstract

The psychological work environment has in general been an area of focus in the last couple of years, and the legislation in Denmark was clarified in spring 2013, and it was pointed out, that the psychological work environment legally is equal with the physical work environment. A great amount of studies have focussed on the individual consequences and solutions to a negative psychological work environment. Instead, this project examines the connection between organizational variables and the psychological work environment, and the workplaces chosen are Children and youth departments. This study is based on the assumption, that the psychological work environment has implications on the work done on the job, and therefor the psychological work environment in the Children and youth departments has consequences for the social work performed here.

The study is conducted with inspiration from a critical realist approach. The empirical basis is nine individual interviews with caseworkers and leaders/specialized consultants working in Children and youth departments in three different local Municipalities. In all interviews there are used semi structured interview guides to make sure to include the most important subjects, but also to allow the informants to deepen with the subjects they find important for their experience of the psychological work environment.

The study is made with an abductive approach, and it begins with a theoretical deductive approach. For this matter, the study uses an organisational theory represented by The Leavitt-Ry-model, which includes the following 10 internally dependent variables: structure, people, process, technology, reward system, vision/value/goals, organizational culture, physical environment, organisational context and history. The first analysis uses the variables that are relevant to the psychological work environment to describe the three Children and youth departments. Afterwards, through an open coding of the interviews, the following three themes are identified:

1. The employees' option to influence on their work and the structural frames in the department;
2. The relationship among the employees and between the employees and the boss;
3. The surroundings.

The theories of the 'Demands and control-model' and 'The social capital of the

company' are included to explain the organisational variables effect on the psychological work environment, and to elaborate the effect of social support.

The study has identified different connection between the organizational variables and the psychological work environment in Children and youth departments. One of the connections links to the structure in the departments. Both the office type, with single offices on one side and joint offices on the other, and the structure of the decision-making power has an influence on the psychological work environment. Also the relationship among the employees and between the employees and the boss has an influence. These connections can serve as a social support, which decreases the negative effect that high demands and a low amount of control can cause. The environment also, in different ways, has an influence on the psychological work environment in the Children and youth departments.

The findings of this study shows that it is possible for Children and youth departments as an organisation to work to improve the psychological work environment, but they can't do it by changing only one variable or be sure, that the change will result in an improvement. A change in one variable effect on other variables, and it is a complicated work to improve the psychological work environment.

Indholdsfortegnelse

1. Indledning	6
1.1 Problemfelt	7
1.2 Problemformulering	11
1.3 Underspørgsmål	11
1.4 Indkredsning af problemformuleringen	11
2. Videnskabsteoretiske overvejelser - Kritisk realisme	13
2.1 Kritisk realisme og generative mekanismer	14
2.2 Relationen mellem aktører og strukturer	14
3. Metode og teorivalg	16
3.1 Forskningsdesign og muligheden for generalisering	16
3.2 Empiriindsamling	17
3.3 Udvælgelse af informanter	17
3.4 Teoriudvælgelse	19
3.5 Databearbejdning	20
3.5.1 Udformning af interviewguides og transskribering	20
3.5.2 Analysestrategi	21
3.5.3 Kodning	22
4. Organisationsteori - Leavitt-Ry-modellen	24
4.1 Den historiske baggrund og udviklingen af Leavitts organisationsmodel	24
4.2 Leavitt-Ry-modellen	25
5. Analyse	27
5.1 Analysedel 1	27
5.2 Kommune A	27
5.2.1 Struktur, opgaver, aktører og fysiske rammer	28
5.2.2 Teknologi	31
5.2.3 Belønningssystemer	32
5.2.4 Organisationskultur	33
5.2.4.1 Artefakter	33
5.2.4.2 Værdier og normer	35
5.2.4.3 Grundlæggende antagelser	37
5.2.5 Omverdenen	38
5.3 Kommune B	39
5.3.1 Struktur, Opgaven og Fysiske rammer	39
5.3.3 Teknologi	43
5.3.4 Belønningssystemer	44
5.3.5 Organisationskultur	45
5.3.5.1 Artefakter	46
5.3.5.2 Værdier og normer	46
5.3.5.4 Grundlæggende antagelser	50
5.3.6 Omverdenen	52

5.4 Kommune C	53
5.4.1 Struktur, aktører, opgaver og fysiske rammer	53
5.4.2 Teknologi	56
5.4.3 Belønningssystemer.....	58
5.4.4 Organisationskultur.....	59
5.4.4.1 Artefakter	59
5.4.4.2 Værdier og normer	59
5.4.4.3 Grundlæggende antagelser.....	62
5.4.5 Omverdenen	63
5.5 Opsamling på de 3 kommuner	65
5.5 Analyse 2.....	66
5.5.1 Strukturelle rammer i afdelingen og medarbejdernes mulighed for indflydelse på arbejdet	66
5.5.1.2 Opsamling	80
5.5.2 Forholdet imellem medarbejdere og mellem medarbejder og ledelsen.....	80
5.5.2.1 Forholdet imellem medarbejdere	80
5.5.2.2. Ledelsen og medarbejdere	85
5.5.2.3 Opsamling	91
5.5.3 Virksomhedens sociale kapital	92
5.5.3.1 Den sociale kapital i de tre familieafdelinger.....	94
5.5.3.2 Opsamling – Familieafdelingernes sociale kapital	99
5.5.4 Omverdenen og udviklingen.....	99
5.5.4.1 Ankestyrelsen og det sociale nævn.....	99
5.5.4.2 Udviklingen af politikken på området og mediesagerne	100
5.5.4.3 Lokalpolitikere.....	102
5.5.4.4 Opsamling på omverdensfaktorer	103
6. Konklusion	104
7. Litteraturliste	108
Bøger/tekster.....	108
Undersøgelser:	109
Lovgivning:.....	110
Hjemmesider:	110
8. Bilag	112
8.1. Bilag 1 Oversigt over informanter	112
8.2 Bilag 2 Interviewguides.....	113
8.2.1 Interviewguide til Lederne/konsulenterne.....	113
8.2.2. Interviewguide til medarbejdere	116
8.3 Bilag 3 Kodeliste	120

1. Indledning

Børne- og Familieområdet er et område som politisk har oplevet flere reformer. I 2006 kom Anbringelsesreformen, der blandt andet havde fokus på anbringelse og den tidligere indsats i udsatte familier (Servicestyrelsen 2007:7f). I 2007 kom Kommunalreformen, som ændrede den organisatoriske opbygning omkring Familieområdet i kraft af en national omstrukturering af det kommunale landskab (Økonomi og Indenrigsministeriets hjemmeside). I 2010 indførtes Barnets Reform, som blandt andet havde fokus på tidlig indsats, kontinuitet i anbringelsen og børns rettigheder (Socialstyrelsens hjemmeside) og nu arbejdes der med et Socialtilsyn (kaldet Tilsynsreformen), der primært fokuserer på tilsynene med anbringelsesstederne (Social og Integrationsministeriet C). Indførelsen af de forskellige reformer har blandt andet medført øgede krav til de administrative processer, hvilket ifølge retssociolog Jørgen Dahlberg-Larsen er karakteristisk for den stigende retliggørelse, han vurderer finder sted (Dahlberg-Larsen 2005:133ff). Dette ses blandt andet i de indholdsmæssige krav til udførelsen af børnefaglige undersøgelser, der blev indført med Anbringelsesreformen og videreudviklet med Barnets Reform, og med Tilsynsreformens fokus på, hvilke indholdsmæssige krav der skal stilles til de forskellige døgntilbud.

Indenfor familieområdet er kontinuitet og sammenhæng i støtten i forhold til børns udvikling og trivsel et generelt fokusområde i lovgivningen. Dette ses blandt andet af kravet fra 2004 om en kommunal børnepolitik, der *"... har til formål at sikre sammenhængen mellem det generelle og forebyggende arbejde og den målrettede indsats over for børn og unge med behov for særlig støtte"* (Lov om Social Service (SEL) § 19 stk. 2). Lovgivningen på familieområdet præciserer, at støtten skal bidrage til at sikre kontinuitet i barnets opvækst (SEL § 46 stk. 1 nr. 1). Men dette fokus på kontinuitet i børnesagerne er ikke overført til de, der har ansvaret for sagerne, nemlig sagsbehandlerne. Generelt ses en stor udskiftning i personalet i offentlige forvaltninger som et udtryk for en arbejdsplads, der ikke er velfungerende, og som en faktor der skaber dårligere service for borgerne, nedsætter produktiviteten og øger personaleomkostninger for forvaltningen. Omvendt ses en lav personaleomsætning som et udtryk for en velfungerende arbejdsplads med tilfredse medarbejdere og et godt arbejdsmiljø. (Kommunernes Landsforenings hjemmeside) Jeg er selv uddannet socialrådgiver og har i 3,5 år arbejdet i en familieafdeling. Min erfaring herfra er, at man *taler* meget om at fastholde medarbejdere blandt andet for at mindske sagsbehandlerskift i

børnesagerne, og man kobler det med ønsket om at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Men min erfaring er også, at det psykiske arbejdsmiljø er svært operationaliserbart i en familieafdeling, og min antagelse er, at dette bl.a. skyldes, at sagerne løbende ændrer karakter, i takt med at lovgivningen og rammerne for arbejdet konstant ændrer form. Den kontinuitet, der ønskes i familiesagerne, kan således være svær at opretholde, når familierne gentagne gange skifter sagsbehandler som konsekvens af en ny organisationsstruktur eller udskiftning blandt medarbejderne. Der ønskes derfor i nærværende speciale at sætte fokus på, hvordan familieafdelingen som organisation påvirker det psykiske arbejdsmiljø.

1.1 Problemfelt

På nationalt niveau sker der påvirkninger af sagsarbejdet, som sagsbehandleren ikke har indflydelse på. Ud over de allerede beskrevne reformer er familieområdet et felt, der i perioder skaber offentlige debat. Dette sker eksempelvis, når sager om overgreb mod børn rammer medierne, og de efterfølgende debatter får forskellige konsekvenser for sagsbehandlerne på familieområdet. Blandt andet har familieafdelingernes håndtering af nyindkomne underretninger været diskuteret, og det er nu besluttet, via Overgrebspakken, at afdelingerne indenfor 24 timer er forpligtet til at vurdere og registrere alle nyindkomne underretninger (Social og Integrationsministeriets hjemmeside B). Dette har i nogle familieafdelinger medført en ændret struktur med øget specialisering, mens opgaven i andre afdelinger fortsat fordeles i forhold til afdelingens eksisterende opbygning. Jævnfør Grundlovens § 82 har *"Kommunernes ret til under statens tilsyn selvstændigt at styre deres anliggender..."* Det er således op til de enkelte forvaltninger at afgøre, hvordan de vurderer, afdelingen bedst overholder lovgivningen på området, og i praksis viser det kommunale selvstyre sig blandt andet i forskellige opbygninger af familieafdelingerne.¹

Opmærksomheden på arbejdsmiljø opstod oprindeligt med fokus på det fysiske arbejdsmiljø som eksempelvis røg, støj og lys i forhold til medarbejdernes sikkerhed og helbred. Med tiden er arbejdsmiljøbegrebet blevet udvidet til også at omfatte andre påvirkninger, der på længere sigt kan give helbredsskader, og man inkluderer således nu også sociale og psykiske påvirkninger af medarbejderne i arbejdsmiljøbegrebet (Videnscenter for arbejdsmiljø's hjemmeside B). I Danmark

¹ På Familieområdet er der dog, jf. Retssikkerhedsloven § 18-21, krav om, at kommuner til behandling af anbringelsessager og undersøgelsessager uden forældrenes samtykke jf. SEL § 74, skal nedsætte et Børne- og Ungeudvalg som skal bestå af 1 byretsdommer, 2 medlemmer af kommunalbestyrelsen og 2 pædagogisk-psykologisk sagkyndige.

har Folketinget i april 2013 udspecificeret, at det psykiske arbejdsmiljø lovgivningsmæssigt er sidestillet med det fysiske arbejdsmiljø i arbejdsmiljølovgivningen (Folketingets hjemmeside).

Nationalt har man haft fokus på arbejdsmiljøets betydning, og det offentlige arbejdsmiljøsystem er i Danmark nedsat under Beskæftigelsesministeriet. Her har man nedsat Arbejdstilsynet, der er kontrolinstans i forhold til overholdelse af Arbejdsmiljøloven, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, der arbejder med forskning på arbejdsmiljøområdet, Videnscenter for arbejdsmiljø, der har fokus på formidling af resultaterne på arbejdsmiljøområdet, og Fonden for Forebyggelse og Fastholdelse, som støtter initiativer og forskning på arbejdsmiljøområdet. Desuden har man nedsat Arbejdsmiljørådet og Branchearbejdsmiljørådet, som arbejder med aktuelle problemstillinger i forhold til arbejdsmiljøet, og arbejdsmedicinske klinikker foretager undersøgelser i forhold til konkrete sager om sammenhænge mellem arbejdsmiljø og medarbejderens sygdom. (Hjemmesider: Arbejdstilsynet, Det Nationale forskningscenter for arbejdsmiljø, Videnscenter for Arbejdsmiljø A, Fonden for Forebyggelse og Fastholdelse og Arbejdsmiljøforskningsfonden)

Det psykiske arbejdsmiljø er et kompleks begreb, og det defineres af Arbejdstilsynet som *"... de risici der er for overbelastning af medarbejderen"* på arbejdspladsen, dvs. forhold som forøger risikoen for negative og uønskede reaktioner hos medarbejderne, og *de muligheder der er på arbejdspladsen for at udvikle medarbejderne positivt*. Det psykiske arbejdsmiljø afhænger af arbejdets organisatoriske og teknologiske betingelser, arbejdets indhold, den måde arbejdet er tilrettelagt på, samspillet mellem ledelse og medarbejdere og imellem medarbejderne. Samspillet mellem de nævnte faktorer har ifølge Arbejdstilsynet betydning for medarbejdernes psykiske og fysiske helbred, medarbejdernes opfattelse af sig selv og deres sociale liv.(Arbejdstilsynet 2004:7f)

Arbejdet i en familieafdeling kan karakteriseres som komplekst og omskifteligt, dels på grund af skiftende arbejdsopgaver, dels fordi ydre omstændigheders påvirkning af rammerne spiller ind. Derfor antager jeg, at arbejdet i en familieafdeling medfører høje krav til medarbejderen om at kunne tilpasse sig denne omskiftelighed. Generelt konkluderer international forskning, at *"... medarbejderens indflydelse på eget arbejde er afgørende for, hvor sundhedsskadeligt eller sundhedsfremmende arbejdet er"* (Christensen og Hansen 2010:9).

Man har ikke tidligere videnskabeligt undersøgt det psykiske arbejdsmiljø for medarbejdere i danske familieafdelinger, men der er foretaget undersøgelser af det psykiske arbejdsmiljø for medarbejdere, der generelt arbejder i offentlige forvaltninger.

Blandt andet er arbejdet med mennesker i danske forvaltninger blevet undersøgt, og dette arbejde har ifølge en dansk undersøgelse generelt en indbygget risikofaktor i forhold til udvikling af et dårligt arbejdsmiljø. Arbejdet stiller krav om medarbejderens personlige involvering, og når forholdet mellem medarbejderen og borgeren er belastet, kan dette medføre udbrændthed (*“et syndrom af følelsesmæssig udmattelse”*) hos medarbejderen (Agervold & Sørensen 2006:10). Undersøgelsen konkluderer, at det psykiske arbejdsmiljø i forvaltninger generelt vurderes positivt, medarbejderne oplever, at de har et spændende arbejde med høj kontrol over egne arbejdsopgaver, at ledelsesformen er medarbejderinddragende, og at sagskravene er klare. Men arbejdspresset i forhold til arbejds-mængden og kompleksiteten i sagerne betegnes som højt. Undersøgelsen konkluderer videre, at kompetence- og kvalifikationsniveauet virker som en buffer mellem arbejdsbelastning og psykisk nedslidning, og undersøgelsen anbefaler, at man arbejder med en sænkning af arbejdspresset og videreudvikling af sagsbehandlernes kvalifikationer og kompetencer.(Ibid.:102f) En anden dansk undersøgelse konkluderede i 2007, at selvom mange medarbejdere i offentlige forvaltninger generelt vurderer, at deres arbejde er meningsfyldt, og at regelstyring og procesregulering kan øge rolleklarheden for den enkelte medarbejder, så indeholder arbejdet høje arbejdskrav og kan reducere den enkeltes oplevelse af positive udfordringer i arbejdet, egenindflydelse og beslutningskontrol.(Christiansen og Larsen 2007:4f)

I 2008 blev det undersøgt i hvilket omfang *“... organisatoriske og psykosociale arbejdsforhold påvirker forekomsten af følelsesmæssig nedslidning i arbejdet med mennesker samt i den forbindelse at undersøge, om kompetence hos den enkelte og i organisationen har en modererende virkning i forhold til stress og følelsesmæssig nedslidning”* (Christiansen og Sørensen 2008:3). Undersøgelsen konkluderede, at læring moderer virkningen af stress og følelsesmæssig nedslidning, og muligheden for læring og kompetenceudvikling blandt medarbejderne er markant højere i de forvaltninger, som er lavt belastede. Undersøgelsen konkluderer videre, at hvis kompetenceudvikling skal være succesfuldt, skal det sættes i system og at *“... god kompetenceudvikling i praksis er et samspil mellem udvikling af medarbejderne, udvikling af strategi og ledelse samt udvikling af organisationen.”*(Christiansen og Sørensen 2008:88f)

Undersøgelser har således påvist en sammenhæng mellem organisatoriske forhold og det psykiske arbejdsmiljø, og man har identificeret læring og kompetenceudvikling som en buffer imod arbejdets negative påvirkning på arbejdsmiljøet. Af undersøgelser specifikt rettet mod sagsbehandlere i familieafdelinger, har Dansk Socialrådgiverforening blandt andet undersøgt sagsbehandlernes vurdering af sagsmængdens betydning, identificering af tidsforbrug til direkte borgerkontakt og sagsbehandlernes oplevelse af sammenhængen mellem kommunernes økonomi og den sociale indsats for borgerne. Men Dansk Socialrådgiverforening har ikke analyseret disse forhold i forhold til det psykiske arbejdsmiljø. (Dansk socialrådgiverforening A og B hjemmeside)

Sagsbehandlerne i familieafdelingerne arbejder i et felt, som rammesættes af en omskiftelig lovgivning, hvor der løbende er politiske debatter og fokusområder, og som organisatorisk rammesættes forskelligt fra kommune til kommune. Arbejdet i en familieafdeling er karakteriseret ikke bare af kontakt med mennesker, men med udsatte børn, og jeg antager, at netop denne faktor gør, at mange ansatte føler sig særlig ansvarlig for, at den rette hjælp iværksættes på det rette tidspunkt. På det sociale børneområde eksisterer der kun begrænset viden om evidensen af de foranstaltninger, der iværksættes, og de metoder, der benyttes. Dette antager jeg kan medføre en usikkerhed hos medarbejderen i forhold til både de foranstaltninger, der indstilles til og iværksættes, og en usikkerhed i forhold til de metoder sagsbehandleren benytter i relationen med barnet. Og netop relationen imellem sagsbehandleren og familierne/børnene er sagsbehandleren alene om i arbejdet med familiesagerne. Ovenstående antagelser understøttes teoretisk af Yeheskel Hasenfelts teori om borgerservicerende velfærdsorganisationer, som han karakteriserer som organisationer med vage og flertydige mål, usikre teknologier og primære aktiviteter, der består af relationer, hvor netop frontlinjemedarbejderens position og grænsezonerolle er betydningsfuld, samt fravær af pålidelige og gyldige målemetoder (Hasenfeld 2003:25ff). Med baggrund i dette karakteriserer han borgerservicerende organisationer som 'løst koblede systemer', hvori de forskellige arbejdsenheder i høj grad har hver deres autonomi og identitet, og hvor det er relationen imellem medarbejderen og borgeren, i dette tilfælde imellem sagsbehandlerne og familien/børn, der ifølge teorien bidrager til at skabe partikularisme, skønsudøvelse og følelsesmæssigt engagement hos den professionelle. (Ibid.:213ff)

Arbejdsenhedernes autonomi og medarbejdernes skønsudøvelse og følelsesmæssige engagement

kan være i modstrid med de bureaukratiske principper, som en offentlig forvaltning bygger på, og der kan dermed opstå modstridende rolleforventninger (Ibid.).

Andre undersøgelser af sammenhænge mellem organisatoriske faktorer og det psykiske arbejdsmiljø på forvaltningsområdet har således en generel udsagnskraft, men spørgsmålet er, om de samme konklusioner kan overføres til familieområdet, da dette område har særlige karakteristika, blandt andet da deres primære målgruppe er børn. Dette leder til følgende problemformulering:

1.2 Problemformulering

Hvilke organisatoriske forhold, som er relevante for det psykiske arbejdsmiljø, kan identificeres i familieafdelinger, og hvordan påvirker disse forhold det psykiske arbejdsmiljø i familieafdelinger?

1.3 Underspørgsmål

Hvilke organisatoriske karakteristika, der har betydning for det psykiske arbejdsmiljø, karakteriserer de udvalgte familieafdelinger?

Hvordan påvirker de identificerede organisatoriske forhold det psykiske arbejdsmiljø i de udvalgte familieafdelinger?

1.4 Indkredsning af problemformuleringen

Organisatoriske forhold dækker over karakteristika ved organisationen selv. I dette speciale tages der udgangspunkt i Leavitt-Ry-modellens definition af organisationer, i form af 10 variabler, hvilket bliver uddybet yderligere under bl.a. metodeafsnittet og senere i specialet.

Der fokuseres i specialet på det psykisk arbejdsmiljø, og det fysiske arbejdsmiljø inddrages udelukkende, når informanterne selv udtaler sig om det. Til definition af det psykiske arbejdsmiljø benyttes Arbejdstilsynets definition, som er beskrevet under problemfeltet og under teoriafsnittet.

Begrebet 'de udvalgte familieafdelinger' dækker over tre familieafdelinger, hvor der i alt er foretaget ni kvalitative interview. Den nærmere baggrund for indsamlingen af empirien beskrives i Metodeafsnittet. Når begrebet familieafdeling benyttes i specialet, henvises der til afdelingen for de sagsbehandlere, som har ansvaret for behandling af familiesager jf. Servicelovens kapitel 11.

I dette speciale søges det at fokusere på sammenhængen mellem det psykiske arbejdsmiljø og organisatoriske forhold primært på mikroniveau, og udtalelser omkring det psykiske arbejdsmiljø ses i relation til de organisatoriske forhold de udspiller sig i. Individuelle forhold som livsstilsfaktorer, tidligere sygdomshistorik og generel livssituation medinddrages ikke i specialet.

2. Videnskabsteoretiske overvejelser - Kritisk realisme

Når man som forsker anskuer et undersøgelsesfelt, har det blik, man vælger at se feltet med, konsekvenser for, hvad man observerer. I specialet undersøges det, hvordan organisatoriske forhold påvirker det psykiske arbejdsmiljø i familieafdelinger, og den kritiske realisme er det videnskabsteoretiske udgangspunkt for undersøgelsen. Kritisk realismes ophavsmand er Roy Bhaskar, som i bogen *A Realist Theory of Science* introducerede et opgør med den positivistiske tilgang til videnskab og dennes fokus på afdækning af universelle love og muligheden for forudsigelse af fremtidige hændelser. (Bhaskar & Lawson i Archer m.fl. 1998:3, Danermark et al. 2002:4, Bhaskar i Archer m.fl. 1998:ix)

Ifølge kritisk realisme eksisterer virkeligheden uafhængigt af menneskets viden om den, og i praksis ændrer virkeligheden, og dermed ontologien, ikke karakter på trods af menneskets eventuelle nye viden om den (Buch-Hansen & Nielsen 2005:22f). Produktionen af ny viden bygger altid videre på eksisterende viden om genstandsfeltet, og videnskab "... forstås som en vedvarende social aktivitet; og viden som et social produkt, som individer må genskabe og omdanne, og som individer må trække på og bruge i deres egne kritiske udforskninger" (Bhaskar 1997 fundet i Buch-Hansen & Nielsen 2005:22). Dette betyder, at den viden, der udvikles i nærværende speciale omkring sammenhængen mellem organisatoriske forhold og det psykiske arbejdsmiljø, udspringer af den eksisterende viden på området, hvilket blandt ses ved udviklingen af interviewguidene, som udarbejdes på baggrund af eksisterende teori og viden om genstandsfeltet.

Jf. kritisk realisme anses virkelighedens ontologi som bestående af tre domæner (Buch-Hansen & Nielsen 2005:24 og Bhaskar i Archer m.fl. 1998:41f):

<i>Det empiriske domæne:</i>	består af vores erfaringer og observationer, både de direkte og de indirekte. Al viden om dette domæne er teori-ladet, og vores viden om dette domæne er således altid modificeret af vores teoretiske viden.
<i>Det faktiske domæne:</i>	består af alle de fænomener og begivenheder der finder sted – uanset om mennesket erfarer det eller ikke.

Det virkelige domæne: består af de ikke-direkte observerbare strukturer og mekanismer, som understøtter og forårsager begivenheder og fænomener inden for det faktiske domæne. (Strukturer, kausale potentialer og tilbøjeligheder)

Virkeligheden består således både af det observerbar og det ikke-observerbare, og forskning har ifølge Bhaskar til formål at "*... investigate and identify relationships and non-relationships respectively, between what we experience, what actually happens, and the underlying mechanisms that produce the events in the world*" (Bhaskar 1978 i Danermark et al. 2002:21). Således fokuserer forskning på forholdet imellem de konkrete begivenheder og de bagvedliggende strukturer eller mekanismer, som forårsager begivenhederne (Buch-Hansen og Nielsen 2005:24f).

2.1 Kritisk realisme og generative mekanismer

Ifølge den kritiske realisme indeholder virkeligheden objekter, som har forskellige kausale potentialer. Om objektets potentiale bliver effektueret afhænger af, hvilke betingelser der er til stede. De betingelser, som afgør, om et objekts kausale potentialer udløses, afhænger eksempelvis af andre objekters mekanismer. Det, der kan observeres i et åbent system er således kun *tendenser* og ikke et udtryk for de faktiske potentialer, som eksisterer i det åbne system. (Buch-Hansen & Nielsen 2005:26 og Danermark et al. 2002:57ff)

Det er således de underliggende strukturer og mekanismer, der genererer fænomener, der er videnskabens primære studieobjekt, og disse karakteriseres som generative mekanismer, der kun kan observeres indirekte i kraft af deres evne til at forårsage begivenheder (Buch-Hansen & Nielsen 2005:31 og Ejrnæs & Guldager 2010:15). Videnskab skal således søge at afdække, hvilke strukturer og forhold i den konkrete situation, som gør, at objektet reagerer på en bestemt måde, og ikke bare se på reaktionerne. Herved afdækkes de generative mekanismer. (Danermark et al. 2002:58).

2.2 Relationen mellem aktører og strukturer

Den sociale virkelighed er jf. den kritiske realisme opdelt i niveauer: aktørernes niveau og strukturernes niveau (Buch-Hansen & Nielsen 2005:50). Strukturer og aktører både skaber og bliver skabt af hinanden. Dette viser det sig ved, at de strukturer, der er i en familieafdeling, formodes at påvirke de aktører, der er ansat i afdelingen og omvendt, hvorved der fokuseres på, hvordan denne påvirkning finder sted, for at afdække det virkelige domæne for sammenhængen

imellem de organisatoriske forhold og det psykiske arbejdsmiljø. Aktørers handlinger er jf. kritisk realisme altid strukturelt betinget, men ikke strukturelt determineret (Buch-Hansen & Nielsen 2005:52), hvorfor en struktur i en familieafdeling ikke altid kan medføre, at medarbejderne har et bestemt syn på det psykiske arbejdsmiljø, men det psykiske arbejdsmiljø vil være betinget af de strukturelle rammer i afdelingen. Det antages dog også, at aktørerne i en familieafdeling har mulighed for at påvirke de strukturelle rammer, og at aktører og strukturer herved spiller sammen i en dynamisk og åben horisont (Ibid.:88).

3. Metode og teorivalg

I dette kapitel vil jeg redegøre for specialets teoretiske og metodiske valg, som udgør rammen for analysen. Dette skal skabe gennemsigtighed i forhold til de valg der er truffet i specialet, og herved gøre det muligt for læseren, dels at gennemskue hvordan konklusionerne er fremkommet, og dels vurdere konklusionernes gyldighed.

3.1 Forskningsdesign og muligheden for generalisering

Det vælges i nærværende speciale at foretage en tværsnitsundersøgelse af 3 familieafdelinger til undersøgelse af sammenhængen imellem det psykiske arbejdsmiljø og familieafdelingernes organisatoriske forhold (Skog 2005:71f). Karakteristisk for en tværsnitsundersøgelse undersøges de 3 familieafdelinger på et givent tidspunkt, og i overensstemmelse med den kritiske realisme tages der udgangspunkt i genstandsfeltet, hvorfor analysedel 1 fokuserer på undersøgelse af afdelingerne i forhold til Leavitt-Ry-modellens organisatoriske variabler.

Da det antages, at der er en sammenhæng mellem det psykiske arbejdsmiljø og organisatoriske forhold, og der undersøges 3 familieafdelinger, kan denne tværsnitsundersøgelse karakteriseres som et case-studium, hvor det søges at gå i dybden med "*... det sociale livs udfoldelse i en given case, forandringen af karakteren af denne case samt selve caseanalysen, som indgår i en undersøgelse af det sociale livs udfoldelse i en given kontekst*" (Antoft & Salomonsen 2007:29f). Som tidligere beskrevet er der jf. Grundloven fri organisationsret i danske forvaltninger, og derfor giver udvælgelsen af flere cases et nuanceret indblik i, hvordan forskellige organisatoriske forhold potentielt påvirker arbejdsmiljøet.

Et kritikpunkt generelt ved tværsnitsundersøgelser er, at de har begrænset generaliserbarhed. Dette er også gældende i dette speciale, da det ikke forventes, at de udvalgte familieafdelinger kan give et traditionelt generaliserbart indblik i, hvordan organisatoriske forhold altid påvirker arbejdsmiljøet, men at der udelukkende kan identificeres tendenser. Dette udspringer af projektets videnskabsteoretiske udgangspunkt, hvor målet netop ikke er at finde lovmæssigheder og traditionelle generaliserbare resultater, men i stedet at identificere tendenser. Dog vurderes det, at resultaterne i specialet er *analytisk generaliserbare*, hvormed specialet påpeger faktorer, som har betydning for sammenhængen som en generativ mekanisme. Resultaterne kan udelukkende bruges til at påvise mulige generativ mekanisme i lignende sager, men resultaterne

kan ikke sige noget om, i hvor høj grad de generative mekanismer kommer til udtryk i andre lignende sager. Målet med sådanne resultater er ikke at udlede endelige lovmæssigheder, men i stedet at identificere de betydningsfulde generative mekanismer, der på tværs af forskellige kontekster påvirker aktørernes oplevelser og handlinger (Hamel, Dufour & Fortin 1993:39f og Kvale 1997:228). Derfor er det afgørende, at specialet her indeholder åbne dokumentationer og argumentationer, så læseren kan vurdere, i hvilken grad de generative mekanismer kan overføres til andre lignende cases. Dette gøres blandt andet gennem en beskrivelse af de tre familieafdelinger, en høj grad af brug af interviewene som afgørende for analysen, og en tydelig analysestrategi og kodning. (Kvale 1997:228f og Hamel, Dufour & Fortin 1993:36)

3.2 Empiriindsamling

Empirigrundlaget i dette speciale består overvejende af 9 kvalitative interview. Derudover suppleres empirien i mindre grad med familieafdelingernes egne skriftlige dokumenter vedrørende politikker, opbygning og historik og uformelle observationer af afdelingerne i forbindelse med interviewene. Der arbejdes med en åben forskningsstrategi, som indeholder forskellige empirityper for at sikre en nuanceret afdækning af specialets genstandsfelt, hvilket karakteriserer et casestudy, og undervejs i specialet er der åbenhed overfor nye datakilder. (Yin 1993:32 og Antoft & Salomonsen 2007:32) De kvalitative interviews benyttes både til afdækning af de organisatoriske variabler i forhold til det psykiske arbejdsmiljø, og som primærempiri for analysen af de bagvedlæggende sammenhænge imellem variablerne og det psykiske arbejdsmiljø. Interviewguidene udarbejdes med udgangspunkt i teori omhandlede organisationer og viden om psykisk arbejdsmiljø (se under afsnittet Teoriudvælgelse).

3.3 Udvalgelse af informanter

Det er i specialet valgt at tage udgangspunkt i 3 familieafdelinger, hvor der i to afdelinger er interviewet 1 leder/fagkonsulent og 2-3 socialrådgivere. I den tredje afdeling lykkedes det kun at få 2 interviews med medarbejdere fra afdelingen. Der er således i alt foretaget 9 kvalitative interviews.

At der interviewes flere informanter fra samme kommune giver en mulighed for ikke kun at afdække det empiriske domæne, men også, via en sammenføring af informanternes beskrivelse, at afdække og beskrive det faktiske domæne. Hermed fremkommer der ikke kun de enkelte

informanternes oplevelse af det skete, men det er også muligt at fremkomme med de begivenheder, der rent faktisk har fundet sted, uanset om en enkelt informant har erfaret det eller ej.

Det er aftalt med informanterne at anonymisere dem alle, så det hverken er muligt for udefrakomne at genkende kommunerne, eller for informanterne at genkende hinanden. For at sikre denne anonymitet bliver afdelingerne beskrevet som familieafdelinger fra henholdsvis Kommune A, B eller C, også selvom afdelingerne i kommunerne har forskellige navne. Ligeledes beskrives alle informanterne som 'hun' og alle efternavne er udskiftet med et X i de transskriberede interviews. Herved sikres både den størst mulige fortrolighed i interviewene og informanternes anonymitet (Kvale 1997:120).

Udvælgelsen af kommunerne kan karakteriseres som pragmatisk – det muliges kunst. Det overordnede kriterium var, at det skulle være familieafdelinger. Én kommune er kontaktet gennem ledelsesbekendte i afdelingen og de to sidste kommuner er kontaktet i forhold til deres tidligere samarbejde med Teori- og Metodecentret, hvor jeg har en specialeplads. Derudover er yderligere fire kommuner kontaktet via mail til lederen af afdelingen, men de valgte alle at takke nej til at deltage. Den pragmatiske tilgang til udvælgelse af kommuner kan have som konsekvens, at det kan være svært at sammenligne resultaterne, da der er mange ubekendte. Men tilgangen gør det på den anden side muligt at gennemføre specialet med familieafdelinger, som er motiverede for at deltage, hvilket gør det muligt at få et bredt indblik i feltet.

Kontakten med afdelingerne er foregået gennem lederne, og udvælgelsen af de ansatte er sket gennem lederen, hvilket betyder, at udvælgelsen ikke er foregået med én systematisk tilgang. I nogle afdelinger har lederen spurgt de ansatte, hvem der kunne være interesseret i at deltage, og i andre forvaltninger har lederen direkte henvendt sig til 2/3 ansatte og opfordret dem til at deltage. Sådanne forskellige tilgange til udvælgelsen af informanter kan have betydning for medarbejdernes engagement i interviewene, og lederen kan have udvalgt medarbejdere, som er positivt indstillet overfor arbejdsmiljøet i organisationen. Dog har interviewene vist en bred vurdering af arbejdsmiljøet i de tre afdelinger, og alle informanter har været positive i forhold til at deltage i interviewene.

3.4 Teoriudvælgelse

I dette afsnit beskrives kort de teorier, som på forskellig vis benyttes i specialet. Teorierne uddybes andetsteds i specialet i forbindelse med brugen af dem, og dette afsnit giver kun en mindre oversigt over, hvilke teorier der benyttes.

Til definition af det psykiske arbejdsmiljø benyttes Arbejdstilsynets definition. Denne beskriver, at det psykiske arbejdsmiljø på en arbejdsplads afhænger af *"...de risici der er for overbelastning af medarbejderen,"* dvs. forhold på arbejdspladsen som forøger risikoen for negative og uønskede reaktioner hos medarbejderne, og af *de muligheder der er på arbejdspladsen for at udvikle medarbejderne positivt.* Uønskede reaktioner kan være stress, dårligt mentalt helbred, psykosomatiske sygdomme og konflikter på arbejdspladsen. Positive konsekvenser af det psykiske arbejdsmiljø er bl.a. motiverede medarbejdere, der udvikler nye kompetencer, har en generel arbejdsglæde og en faglig selvtillid. Det psykiske arbejdsmiljø er betinget af samspillet mellem arbejdets organisatoriske og teknologiske betingelser, arbejdets indhold, arbejdets tilrettelæggelse, samspillet mellem ledelse og medarbejdere og indbyrdes imellem kollegaerne. Sammenspillet mellem de nævnte faktorer har betydning for medarbejdernes psykiske og fysiske helbred, for medarbejdernes opfattelse af sig selv og for deres sociale liv.(Arbejdstilsynet 2004:7f)

Som organisationsteori benyttes Leavitt-Ry-modellen, som beskrives nærmere i kapitel 4. Leavitt-Ry modellen identificerer 10 variabler (struktur, opgaven, teknologien, aktører, organisationskultur, belønningssystemer, visioner/værdier/mål, fysiske rammer, omverdenen og historie) som gensidigt påvirker hinanden, og modellen beskriver, hvordan en ændring af en variabel påvirker de andre variabler. Til uddybning af organisationskulturen benyttes Edgar Sheins teori herom. Leavitt-Ry-modellen benyttes blandt andet til at identificere organisatoriske forhold, som har betydning for det psykiske arbejdsmiljø i familieafdelingerne.

Krav og Kontrolmodellen ved Robert Karasek og Töres Theorell beskriver, hvordan arbejdet påvirker de ansatte, og den inddrager krav og kontrol som primærdimensioner. Modellen beskriver sammenhængen imellem graden af krav i jobbet og graden af medarbejdernes kontrol i jobbet. Sammenhængen mellem disse påvirker ifølge modellen medarbejdernes oplevelse af både det psykologiske pres og af de udviklingsmuligheder jobbet kan give. Modellen inkluderer desuden betydningen af social støtte fra kolleger og ledelse, og teorien vurderer, at social støtte kan bidrage positivt til fastholdelse af eksisterende helbred og erhvervelsen af nye kundskaber.

Til uddybelse af begrebet social støtte inkluderes teori omkring virksomheders sociale kapital. Begrebet virksomheders sociale kapital omhandler sammenhængen mellem det psykiske arbejdsmiljø og egenskaber i virksomheden, som gør at medarbejderne og ledelsen sammen er i stand til at løse virksomhedens kerneopgave. Begrebet er således et kollektivt element, og det omhandler relationen imellem variablerne: samarbejde, tillid og retfærdighed.

Fredrick Herzbergs teori om motivationsfaktorer og hygiejnefaktorer benyttes i specialet, til at understøtte vigtigheden af sociale relationer for medarbejderen. Teorien omhandler identifikation af motivationsfaktorer, som eksempelvis ansvar og kontrol over eget arbejde og anerkendelsens betydning mm, der i en organisation fremmer det psykiske arbejdsmiljø, og identificering af hygiejnefaktorer, som eksempelvis ledelsesstil, forhold mellem medarbejder og ledelsen mm, hvis tilstedeværelse skaber vantrivsel på arbejdspladsen.

3.5 Databearbejdning

Specialets empiri består primært af kvalitative interview. I modsætning til kvantitative analyser eksisterer der ikke alment anerkendte analysestrategier og kodningsstrategier for kvalitative analyser, og derfor er det vigtigt at analytiske aspekter ekspliciteres (Olsen 2003:69). I dette speciale sker dette ved en gennemgang af, hvordan interviewene er fremkommet og bearbejdet, den overordnede analysestrategi og hvordan kodningsproceduren har været.

3.5.1 Udformning af interviewguides og transskribering

Til interviewene benyttes halvstrukturerede interviewguides for at sikre, at informanterne har mulighed for at inddrage det, de finder relevant i forhold til sammenhængen mellem organisatoriske forhold og det psykiske arbejdsmiljø (Kvale 1997:133f). Interviewguiden er udformet på baggrund af Leavitt-Rys organisationsmodel og Arbejdstilsynets definition af det psykiske arbejdsmiljø, og guiden dannes således ud fra operationalisering af noget af specialets teori. Emner og underspørgsmål er på den måde formuleret på forhånd, mens interviewformen åbner op for informanternes egne uddybninger af, hvordan de vurderer arbejdsmiljøet i afdelingerne, og hvad de betragter som afgørende organisatoriske forhold i forhold til det psykiske arbejdsmiljø. Strukturen af interviewguiden er således ikke endegyldig.(Ibid.) Interviewguidene forefindes i bilag 2.

Interviewene er alle transskriberet fuldt ud, med undtagelse af de beskrevne forholdsregler i

forhold til anonymisering af informanterne og de deltagende kommuner. Ligeledes er 'øhh' og verbale gentagelser ikke transskriberet, men i stedet erstattet med (...). Transskriberingen har bidraget til det analytiske overblik for den efterfølgende kodning af materialet.(Ibid.:170f) For at styrke reliabiliteten af de transskriberede interview, er interviewene aflyttet to gange – første gang ved transskriberingen af interviewene og anden gang, mens de transskriberede interview bliver gennemgået igen.(Ibid.:164)

3.5.2 Analysestrategi

I nærværende speciale søges det at undersøge relationen imellem organisatoriske forhold og det psykisk arbejdsmiljø i familieafdelinger. Til dette benyttes en overordnet abduktiv tilgang til at analysere forholdet mellem det empiriske, det faktiske og det virkelige domæne. Dette betyder, at der søges efter de organisatoriske nødvendige mulighedsbetingelser og årsagssammenhænge, som har medført, at arbejdsmiljøet i familieafdelingen eksisterer (Buch-Hansen og Nielsen 2005:61). Analysestrategien beskriver forholdet imellem empirien og teorien, og i specialet startes der ud med en deduktiv tilgang, hvor der med udgangspunkt i en teoretisk baggrund, Leavitt-Ry-modellen, anlægges et organisatorisk perspektiv på den indsamlede empiri. Der ses udelukkende på de variabler, som har betydning for det psykiske arbejdsmiljø (jf. Arbejdstilsynets definition af dette) og teorien danner således rammen for forståelsen af empirien. Analysen udgør analysedel 1 til besvarelse af underspørgsmål 1 - *Hvilke organisatoriske karakteristika, der har betydning for det psykiske arbejdsmiljø, karakteriserer de udvalgte familieafdelinger?*

Efter identificering af de variabler som har betydning for arbejdsmiljøet, overgår analysen til en induktiv tilgang. Med udgangspunkt i Leavitt-Ry-teorien, ses der på, hvordan forskellige variabler, der har betydning for arbejdsmiljøet, påvirker hinanden. På denne måde fremkommer analysedel 2 med de ikke-observerbare strukturer og mekanismer, som understøtter eller forårsager, hvordan de organisatoriske forhold påvirker det psykiske arbejdsmiljø i afdelingerne, og besvarer således underspørgsmål 2 - *Hvordan påvirker de identificerede organisatoriske forhold det psykiske arbejdsmiljø i de udvalgte familieafdelinger?* Til at vurdere disse sammenhænge inddrages teorier vedrørende sammenhængen mellem organisationer og det psykiske arbejdsmiljø, blandt andet Krav og Kontrolmodellen, begrebet social støtte og kort Herzbergs teori om motivationsfaktorer og hygiejnefaktorer.

Under arbejdet med analysedel 2 har jeg fundet det relevant at uddybe begrebet 'social støtte', som præsenteres via brug af Krav og Kontrolmodellen, og derfor er teorien omhandlende virksomhedens sociale kapital inkluderet. Derfor er der også, i analysedel 2, foretaget en deduktiv analyse med udgangspunkt i virksomheders sociale kapitals tre hovedemner: tillid, retfærdighed og samarbejde.

Der anvendes således i nærværende speciale en abduktiv analysestrategi, som består af et miks af både deduktive og induktive strategier i forhold til analysen af empirien.

3.5.3 Kodning

Dette afsnit beskriver, hvordan specialets primærempiri, de 9 kvalitative interview, bearbejdes i den videre analyse. Afsnittet skal bidrage til at sikre en transparent analysestrategi i specialet, så læseren har mulighed for at vurdere kodningen, og skal tydeliggøre kombinationen af både deduktive og induktive analysestrategier (Olsen 2003:70ff).

Som beskrevet i afsnittet 'Analysestrategi' er der i dette speciale lavet en abduktiv analyse, hvilket medfører, at kodningen af interviewene er foregået af flere omgange. Der startes med at arbejde ud fra en deduktiv tilgang til empirien med udgangspunkt i teorien omkring Leavitt-Ry-modellens 10 variabler. Kodninger af empirien tager således udgangspunkt i en operationalisering af teoriens begreber (struktur, opgaven, teknologien, aktører, organisationskultur, belønningssystemer, visioner/værdier/mål, fysiske rammer, omverdenen og historie), og den første kodeliste fungerer som en startkodeliste (Bilag 3). Efter at have kodet efter variablerne i interviewene, er der udelukkende trukket de variabler ud, som der i interviewene gives udtryk for har betydning for arbejdsmiljøet jf. Arbejdstilsynets definition, og disse variabler benyttes i analysedel 1.(Olsen 2003:78)

Til analysedel 2 er der foretaget en koderunde 2 (Bilag 3), hvor der semi-åbent er kodet efter sammenhænge mellem variablerne fra Leavitt-Ry-modellen, når de vurderes at have betydning for arbejdsmiljøet. Der er således semi-åbent kodet efter udtalelser, hvori der fremkommer sammenhænge mellem to eller flere af Leavitt-Ry-modellens variabler. Når disse er fremkommet, er der foretaget en konceptualisering af resultaterne, hvor resultaterne er samlet i kategorier, der er udarbejdet på baggrund af ligheder eller forskelligheder i resultaterne. Ud fra disse

kategoriseringer er der inddraget relevant teori til forklaring og uddybning af de inducerede kategorier, eksempelvis Krav og Kontrolmodellen.(Olsen 2003:70ff)

Under koderunde 2 er det på baggrund af analysen af resultatet fundet relevant at kode interviewene igen, for at uddybe begrebet 'social støtte' fra Krav og Kontrolmodellen. Dette gøres ved at kode interviewene efter teorien om virksomheders sociale kapital og dennes variabler: tillid, retfærdighed og samarbejde. Derfor er der udarbejdet en kodeliste 3 som også fremgår af bilag 3.

4. Organisationsteori – Leavitt-Ry-modellen

For at undersøge hvordan organisatoriske forhold influerer på det psykiske arbejdsmiljø, tages der udgangspunkt i organisationsteori. Organisationsteorien benyttes til først at identificere organisatoriske karakteristika, der er relevante i forhold til det psykiske arbejdsmiljø i Analyse 1, og herefter søges der efter, hvordan de organisatoriske forholds påvirkning af hinanden påvirker det psykiske arbejdsmiljø, der er i afdelingen. Leavitt-Ry-Modellen er en videreudvikling af organisationsmodellen udviklet af Harold. J. Leavitt, der kan betragtes som den traditionelle, systemteoretiske tilgang til organisationsændringer. Den fokuserer på organisationsændringer og på hvilke tilsigtede og utilsigtede konsekvenser disse ændringer har.(Leavitt i March 1965:1144f) Leavitt-Rys organisationsmodel bruges både til beskrivelse af den komplekse organisation, som en familieafdeling er, og i forhold til hvilke konsekvenser organisatoriske forandringer kan have på arbejdsmiljøet.(Nielsen og Ry 2002)

4.1 Den historiske baggrund og udviklingen af Leavitts organisationsmodel

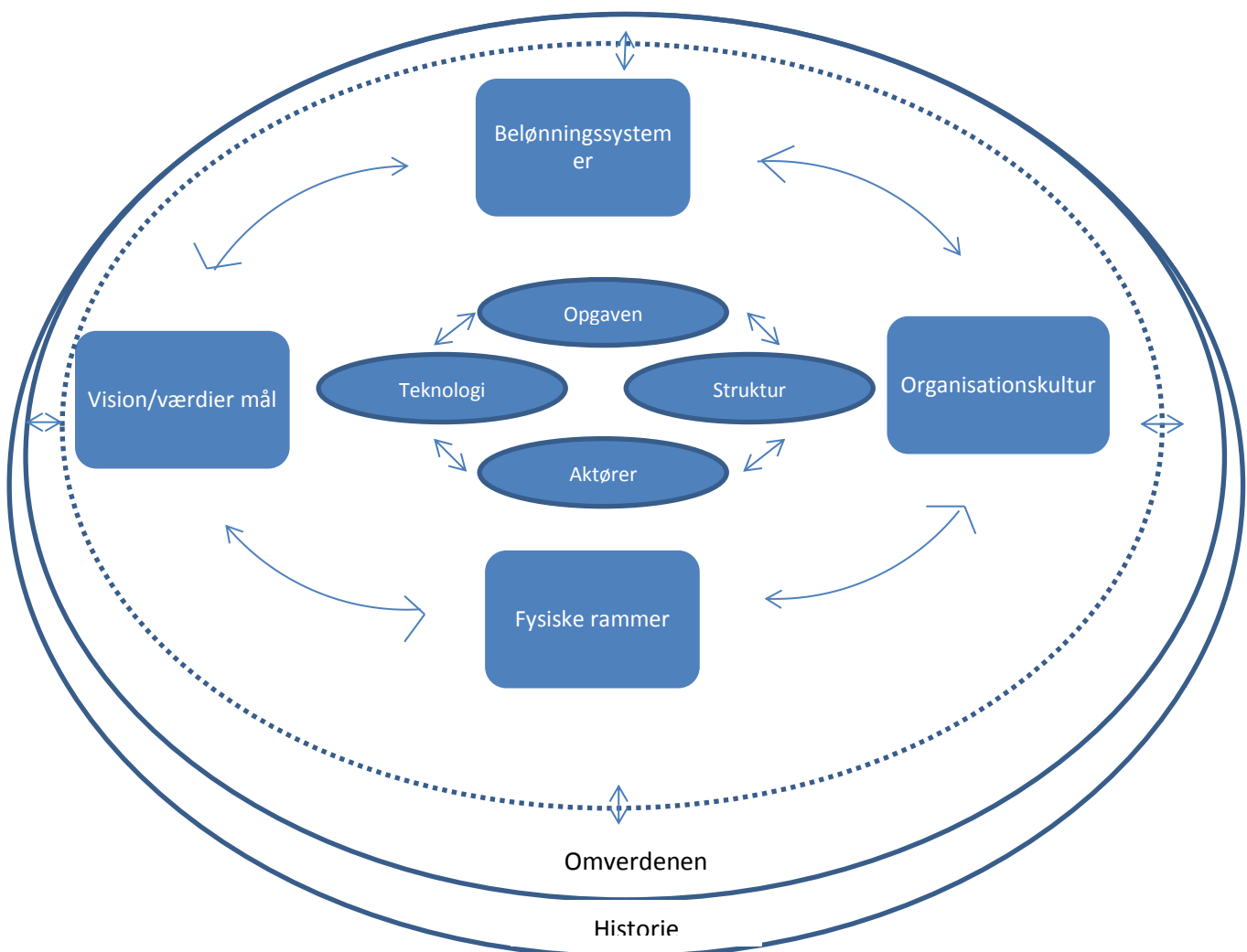
Leavitts organisationsmodel fokuserer på, hvordan de 4 variabler: Opgaver, Strukturer, Aktører og Teknologien påvirker hinanden, og hvordan en ændring i en af disse 4 variabler påvirker organisationen. Modellen kan derfor blandt andet bruges når der planlægges ændringer i organisationen og til at identificere eventuelle organisationsproblemer.(Leavitt i March 1965:1144) Variablen Opgaver dækker over de ydelser og services, der produceres i organisationen, og inkluderer også de underopgaver, som kan eksistere i en kompleks organisation (Ibid.). I en familieafdeling er den primære opgave at behandle familiesagerne, men eksempler på underopgaver kunne være det tværprofessionelle samarbejde og udformning af indstillinger til bevillinger. Variablen Aktører består af de individer, som arbejder i organisationen, både medarbejdere og ledere (Ibid.). Variablen Teknologi dækker over både de faglige metoder og tekniske programmer, der benyttes i organisationen (Ibid.). I en familieafdeling inkluderer denne variabel både de computersystemer, der benyttes i sagsbehandlingen, og de metoder, der eventuelt er fastsat af organisationen, eller som den enkelte sagsbehandler benytter. Variablen Strukturerne dækker over de systemer, man har opbygget i organisationen til at strukturere det daglige arbejde, og den inkluderer strukturerne for kommunikation, autoritet og det generelle arbejdsflow (Ibid.). I afdelingerne inkluderer dette både den måde, man har valgt at strukturere og inddele medarbejdergruppen i, og den måde man har valgt at strukturere bevillingskompetencen

på, strukturen for faglig sparring med mere. Flere har fundet Leavitt-modellens variabler svært operationaliserbare, og mange har defineret dem forskelligt i brugen af modellen. I 1978 udvidede Leavitt modellen ved også at inddrage Omverdenen som omkransende de 4 variabler. Herved præciserede Leavitt, at organisationer skal forstås i interaktion med omverdenen, og omverdenen kan på forskellig vis påvirke organisationen.(Nielsen og Ry 2002:16ff)

4.2 Leavitt-Ry-modellen

J. C. Ry Nielsen og Morten Ry har i 2002 udviklet en udvidelse af Leavitts organisationsmodel, med inspiration fra flere andre teorietikere som blandt andre Hatch (1997) og Schein (1994) som en konsekvens af en utilfredshed med Leavitt-modellens, for dem, ufuldstændige indblik i betydningen og konsekvensen af organisationsændringer.(Nielsen og Ry:2002)

Leavitt-Ry-modellen ser ud som følger (Ibid.:21ff):



I det følgende gennemgås de forskellige variabler som Leavitt-Ry-modellen supplerer Leavitts tidligere organisationsmodel med.

Fysiske rammer: Omhandler de fysiske rammer, som organisationen har. Dette indbefatter blandt andet organisationens lokalisering, bygningens indretning og stil.

Organisationskultur: Indbefatter den kultur, der eksisterer i organisationen. Kraftigt inspireret af E. H. Scheins funktionelle kulturbegreb, ses organisationskulturen både at have til formål at sørge for integration af medarbejdergruppen og at sikre, at organisationen kan tilpasse sig eksterne omgivelser (Nielsen og Ry 2002:22f). Organisationskulturen indeholder noget fælles for medarbejdergruppen, både fra fysiske, konkrete ting, til værdier, normer og grundlæggende antagelser (Ibid.:25). Kulturerne udvikles ubevidst, men ledelsens rolle er afgørende for kulturen, da alt, hvad ledelsen siger og gør, bliver fortolket af medarbejderne. I analysen benyttes Scheins kulturbegreb, da det er denne modellen tager udgangspunkt i, og begrebet inddeles i tre analyseniveauer: Artefakter, værdier og grundlæggende antagelser. Disse beskrives nærmere i de enkelte afsnit. (Schein, 1994)

Belønningssystemer: Belønning består af den fortjeneste, man tildeler medarbejdere for deres arbejde, og målet er at finde de belønninger, der får medarbejderne til at handle i overensstemmelse med organisationens mål. Belønninger kan både bestå af løn, indflydelse, deltagelse i projekter og efter- og videreuddannelse. (Nielsen og Ry 2002:27f)

Visioner/værdier/mål: Visioner består ifølge Nielsen og Ry af realistiske og troværdige tanker om, hvor organisationen vil arbejde sig hen imod, og hvad den vil være. Denne vision indeholder et mål om, hvor organisationen er på vej hen, og en forpligtigelse for medarbejderne om at arbejde ud fra organisationens vision. Værdier formuleres eksempelvis i et værdigrundlag og beskriver hvilket grundlag organisationen arbejder ud fra. (Ibid.:28ff)

Historie: Variablen historie dækker over en læringsteoretisk forståelse af, at organisationers erfaringer styrer, hvordan de fremadrettet handler, og i Leavitt-Ry-modellen eksisterer organisationens historie som et grundlag for, hvad organisationen overhovedet kan udvikle på de andre variabler. Det omhandler ikke kun organisationens konkrete historie, men også den opfattelse der eksisterer af historien. (Ibid.:30f)

5. Analyse

I overensstemmelse med Leavitt-Ry-modellens anvendelighed ift. beskrivelse af en kompleks organisation, er analysen opdelt i analysedel 1, som indeholder en kortlægning af de tre familieafdelinger i forhold til de organisationsvariabler, som er relevante for det psykiske arbejdsmiljø. Efterfølgende søges det i analysedel 2 at afdække det virkelige domæne – de ikke observerbare strukturer og mekanismer som påvirker sammenhængen mellem organisatoriske forhold og det psykiske arbejdsmiljø i familieafdelingerne. Analysedel 1 giver dermed et indblik i det empiriske og det faktiske domæne, og den danner baggrund for analysedel 2, som analyserer det virkelige domæne, der dækker over de ikke-direkte observerbare organisatoriske strukturer og mekanismer, som understøtter/forårsager det psykiske arbejdsmiljø.

5.1 Analysedel 1

Analyse 1 er en beskrivelse af de 3 familieafdelinger i forhold til de variabler fra Leavitt-Ry-modellen der er fundet relevante i forhold til det psykiske arbejdsmiljø. På baggrund af kodningen af interviewene, er variablerne struktur/opgaver/fysiske rammer/aktører sat sammen til én variabel, da strukturen i den enkelte afdeling har betydning for, hvilke opgaver de forskellige teams varetager, og da de fysiske rammer ofte understøtter strukturen. De resterende variabler er teknologi, belønningssystemer, organisationskultur og omverdenen. Variablen historie benyttes efter relevans ift. de andre variabler, og variablen vision/værdier og mål er ført ind under organisationskulturvariablen.

5.2 Kommune A

Kommunen har lige under 40.000 borgere. Administrativt er kommunen opdelt i 6 forvaltninger, hvor familieområdet er slået sammen med Kultur- og Sundhedsområdet i en samlet forvaltning.

Opbygningen er et resultat af, at man efter Kommunalreformen i 2007 "*... havde nogle erfaringer både fra ... det gamle X/X og fra X, om at det fungerede meget godt med, at man havde en enkelt medarbejder som tog sig blandt andet af (konkrete opgave red.) at det var en aflastning man i den almindelige familieafdeling satte pris på*"(D). På denne måde er man nået frem til en opbygning, hvor man i familieafdelingen har valgt at specialisere sig indenfor specifikke målgrupper.

5.2.1 Struktur, opgaver, aktører og fysiske rammer

Familieafdelingen er opbygget i teams: Et Familieteam der varetager familiesager med børn fra 0-23 år, et Ungeteam der arbejder med kriminalitetstruede unge og unge med misbrugsproblemer, et Handicapteam der varetager sager med familier med handicappede børn, et Administrationsteam og et Familiebehandlerteam. Hvert team har hver sin teamleder og hver sin underopbygning, og jf. specialets afgrænsning vil der blive fokuseret på de første tre teams i analysen.

Teaminddelingens betydning

Ud over tidligere erfaringer med opbygningen, er begrundelsen, for at man har valgt netop denne opbygning, at (E):

"Det kræver lidt specialistviden efterhånden at sidde med de enkelte ting, derfor har man valgt at sige, okay, hvis vi skal kunne lave et kvalificeret stykke arbejde, så er vi nødt til at have en afgrænset, hvad skal man sige, målgruppe (...) og det ville være at spænde for vidt efterhånden, som tingene er i dag, at skulle kunne rumme det hele."

Informanterne giver udtryk for en tilfredshed med, at teamopdelingen medfører et mere begrænset opgavespektrum, og på den anden side ønsker man ikke en yderligere specialisering. Dette gives der blandt andet udtryk for i følgende citater (E):

"Jeg ville nødig både den ene dag skulle forholde mig til et barn med spastisk lammelse og hjerneskode og den anden dag forholde mig til en eller anden lømmel, der har stjålet i en butik. Det er for bredt (...) Det giver også en mulighed for at kunne dykke ned i nogle ting, hvis man er interesseret i det, og man ellers kan få lov til det."

"... det er jeg jo så ikke tilhænger af, jeg synes at vi har specialiseret os nok (...) Fordi vi har også brug for alsidigheden, ellers bliver det alt for ensporet."

At strukturen med inddelingen i teams også er et udtryk for en lokalpolitisk prioritering er en af informanterne ikke i tvivl om (D): *"For vi skal stå til rådighed, vi skal være der, når politiet ringer og kalder os ud til en afhøring, så skal vi komme(...) Dels så er der noget lov der siger, at vi skal være*

til stede, men der er jo også noget politik i det, forstået på den måde, at man her siger, det skal man altså gøre."

Specialiseringen er således en afgørende faktor for, at man i denne kommune har valgt denne opbygning af familieafdelingen, og teamstrukturen tages løbende op til overvejelse. Dette viser sig blandt andet ved, at Familieteamet netop er blevet inddelt i en undersøgelses- og et handleteam, og at der er blevet ansat socialrådgivere ude på de enkelte skoler, som *"... forsøger at være en buffer for os heroppe på Rådhuset"* (E).

De to specialiserede teams, Ungeteamet og Handicapteamet, sidder på hvert deres fælleskontor, men holdningen til dette er ikke entydig. En medarbejder giver udtryk for at være glad for fælleskontorerne, og den mulighed det giver for løbende faglig sparring, mens en anden giver udtryk for, at *"Jeg ville gerne have mit eget kontor f.eks. vi sidder... 4 inde på det kontor jeg sidder. Det synes jeg er pisse irriterende"* (D). Det faktum at hele familieafdelingen sidder fysisk tæt på hinanden bliver nævnt som positivt, som den ene informant beskriver omkring samarbejdet med andre fra samme forvaltning: *"De sidder lige herhenne på gangen, så man kan sige, fysisk er det fint, vi render hinanden på dørene. Det er den letteste måde at gøre tingene på her i huset"* (E). Der er således ingen tvivl om, at de fysiske rammer har betydning for medarbejderne i deres daglige arbejde, men betydningen er ikke entydig.

Aktørerne i familieafdelingen består både af socialrådgivere, socialformidlere, familiebehandlere med forskellige faglige baggrunde og en varieret gruppe af administrativt personale. Ligeledes beskrives der en varieret erfaring i medarbejdergruppen, både ift. hvor længe man har været i kommunen, og ift. de forskellige teams' samlede erfaring. Der beskrives en stor udskiftning i enkelte teams, mens andre teams har en mere fast medarbejdersammensætning.

Arbejdsopgaverne

Omkring hvad arbejdet i afdelingen består i, forklarer en informant, at: *"Det her, det er hjælp til selvhjælp, og det er at prøve at have respekt for de mennesker, man har med at gøre og prøve på at tale til dem så de forstår det. Og fremfor alt skabe en dialog og samarbejde"* (D). Medarbejderne har i det daglige en stor frihed til at vurdere, hvordan arbejdet skal udføres. Blandt andet udtaler en informant, at *"Altså vi har jo stor frihed til at gøre tingene efter vores eget hoved (...). Det er*

mig, der skal vurdere, hvornår det giver mening eller ej.” Der er således ikke i afdelingen fastsat metoder eller strukturer for, hvordan det konkrete arbejde med familierne skal udføres.

De to informanter er enige om, at arbejdsbyrden er meget varierende i familieafdelingen. Blandt andet forklarer de:

”Tingene har det med at komme væltende i bunker af en eller anden sjov grund, det gør det altid... Og så er der, så kan der pludselig være en sag som fylder... jeg har lige haft en tvangssag, den fylder jo alt, mens det står på og var allerværst, så bruger man alt sin tid på det.” (E)

”I perioder har jeg rigtig meget at lave, og i andre perioder har jeg ikke så meget at lave, men vi er afhængige af, hvad rødderne laver (...). Og det betyder, at jeg nyder, når vi ikke har så meget at lave, fordi så går vi tidligt (...) Og så bliver jeg her, og så laver jeg det, der skal laves, når vi har meget at lave (...) og så kan det godt være, at jeg bliver nødt til at tage aften og weekend i brug.” (D)

Omkring arbejdspresset vurderer de begge, at det generelt er muligt at nå arbejdet indenfor arbejdstiden, men at det kræver en god arbejdsindsats af den enkelte sagsbehandler(E): *”Man skal ikke sidde og nosse for meget rundt, så når man ikke sit arbejde, men hvis man er rimelig effektiv og struktureret, så kan man godt nå det.”*

Beslutningskompetence og muligheden for indflydelse

Strukturen for faglig sparring beskrives både at foregå i det daglige imellem kollegaerne og på de fastlagte ugentlige teammøder, hvor medarbejderne har mulighed for at tage en sag op, som de ønsker at drøfte. Disse drøftelser består ifølge en informant af (E): *”Vi har en del tavle-snak (...) hvor vi sådan liner sagerne op, sådan for at få overblikket og det der helhedssyn, og det giver rigtig god mening.”*

I forhold til beslutningskompetence i de enkelte sager, så er den forskellig fra team til team. Handicapteamet har en grad af egenkompetence i eksisterende sager, men nye bevillinger skal tages om på teamets ugentlige teammøde. Anbringelser og dagbehandlingstilbud skal beslutes på det månedlige møde i Anbringelsesudvalget, hvor centerchefen, familieafdelingslederen, PPR-

lederen, lederen for det administrative personale og teamlederen er med, og hvor medarbejderne skal deltage. Nogenlunde samme opbygning er gældende i resten af afdelingen, dog har de andre medarbejdere ingen egenkompetence, og alle deres indstillinger skal tages op på teammødet eller i Anbringelsesudvalget.

Ovenstående beskriver den officielle struktur i beslutningskompetencen, men under interviewene fremkom der også en uofficiel struktur i forhold til akutte sager. Hvis man har en sag, som ikke kan afvente teammødet eller Anbringelsesudvalget, er der mulighed for at tage direkte kontakt til den overordnede leder af udvalget, og så kan der ske en forhåndsgodkendelse af en bevilling. Dette giver mulighed for at handle akut i en konkret sag, og så skal sagsbehandleren udforme det skriftlige arbejde efterfølgende.

På spørgsmål om sagsbehandlerens vurdering af, om medarbejderne bliver involveret i eventuelle strukturelle ændringer er meningerne delte. En medarbejder vurderer, at (D): *"Jeg tror at de prøver at involvere os. Men (...) organisationen her er topstyret."* Den anden medarbejder medgiver, at der kan forekomme ændringer i strukturen, som medarbejderne ikke inddrages i, men forklarer også, at sammensætningen af Visitationsudvalget til Anbringelser og Dagtilbud netop er blevet ændret pga. medarbejderudmeldinger om, at møderne ikke fungerede optimalt.

Strukturen omkring intern kontrol er ifølge informanterne, at teamlederne har ansvaret for at lave en kontrol af sagerne, primært med fokus på, om lovgivningen er overholdt. Denne form for kontrol opfatter informanterne ikke som negativ, men forklarer i stedet, at (D): *"... de ligesom mig er interesseret i, at vi gør tingene sådan, at vi får ro på bagsmækken (...) Jeg opfatter dem ikke som værende efter mig."* Og de vurderer i stedet, at denne kontrol handler om at: *"... sikre at der er kvalitet i det vi laver, og sikre os at vi i hvert fald har dialogen om, hvordan tingene sker."*

5.2.2 Teknologi

Variablen Teknologi dækker både over teknologisk hardware/software, men også over andre metoder og programmer som benyttes i organisationen (Nielsen og Ry, 2002, 6).

I familieafdelingen i Kommune A benyttes forskellige IT-systemer: et til journalisering, et til bevillinger og et til forskellige blanketter. Generelt er oplevelsen, at de forskellige systemer ikke

taler sammen, og dette medfører ifølge medarbejderne dobbeltbogholderi. En informant forklarer:

"Hver gang vi har været inde og lave bevillinger et sted så skal vi også ind i X og registrere det, ej altså, og man glemmer hele tiden, og man glemmer at holde orden i sine systemer, og man glemmer at følge op på dem, så der kan hurtigt blive ophobning af sager, hvor det enten ikke er fulgt op eller bare ligger og sander til..."(E)

På denne måde understøtter teknologien ifølge medarbejderne ikke det daglige arbejde, det skaber ikke overblik, og det understøtter ikke overholdelse af de juridiske regler på området.

I forhold til arbejdet i det daglige, forklarer informanterne, at der i afdelingen ikke arbejdes ud fra bestemte, fastlagte metoder. I stedet bærer afdelingen ifølge dem i høj grad præg af metodefrihed. Men der ses dog metodiske overvejelser i deres refleksioner omkring brugen af metoder. Den ene informant forklarer ift. spørgsmålet om brugen af faste metoder:

"Både ja og nej, vi har jo børnesamtalen, den er jo hvad den er. Og den skal jo tilpasses det individuelle behov, der nu måtte være i forhold til når vi har børn, som ikke kan kommunikere og alt mulig andet. Men det er jo sådan en ting vi har, og ellers så er vi jo rigtig meget inde i kriseteorier og noget supervisionsagtigt nærmest nogle gange i forhold til forældrene, som tit er meget krisepreget, sorgbearbejdning..."(E)

Generelt beskrives der ift. variablen teknologi ikke én overordnet teknologi som strukturerer arbejdet, hverken indenfor it-teknologi eller indenfor andre faglige metoder der benyttes i forvaltningen. De teknologiske systemer beskrives som usammenhængende og medfører dobbeltbogholderi, og de metodiske teknologier er individuelle og medfører, at det er op til den enkelte medarbejder at vurdere, hvordan arbejdet med familien skal foregå.

5.2.3 Belønningssystemer

Når talen falder på, hvad organisationen gør for at belønne medarbejderne for deres daglige arbejde, fokuserer belønningerne generelt på faglig udvikling indenfor faget. Dette ses blandt andet i medarbejdernes begrundelser for, hvorfor de ønsker at blive i deres nuværende job(E):

"Det ville jeg helt klart, men jeg har også fået lov at udvikle mig i det, kan man sige. Jeg har fået efteruddannelse og nogle ting... Jeg har fået lov at specialisere mig, på noget der interesserer

mig..." Belønningen ses således både som en generel mulighed for at fordybe sig i områder af arbejdet, og som en mulighed for at få efteruddannelse, deltagelse i kurser mm.

Det er dog ikke alle, som får deres ønsker om efteruddannelse imødekommet, både omfang og økonomi spiller ind: *"Jeg synes, at problemet ligger i, at vi bliver opfordret hele tiden til at: videreuddannelse, videreuddannelse, videreuddannelse (...) problemet er bare, at pengene ikke altid følger med. Så jeg tror, at der er mange, der sidder med ønsker rundt omkring som de ikke får opfyldt, altså det er lidt den"*(E). Der gøres således brug af de traditionelle belønningssystemer i afdelingen, men fokus er primært på faglig videreudvikling, og økonomien sætter begrænsninger for, i hvor høj grad dette kan benyttes som belønning.

5.2.4 Organisationskultur

Leavitt-Rys organisationsmodel bygger som tidligere beskrevet variabelen Organisationskultur op omkring Edgar H. Scheins kulturbegreb, der inddeler organisationskultur i 1. Artefakter, 2. Værdier og normer og 3. Grundlæggende antagelser (Schein 1994). Derfor inddeles dette analyseafsnit i netop disse tre afsnit.

5.2.4.1 Artefakter

Artefakter dækker over både det fysiske og det sociale miljø og indeholder både det man ser, hører og føler (Schein 1994:25f). Da det ikke har været en mulighed at observere medarbejderne i dagligdagen, bygger analysen udelukkende på de udførte interviews og de begrænsede observationer der er foretaget i den forbindelse.

Kommunen er generelt indrettet med én indgang for alle borgere, hvor man skal henvende sig, og afvente at man bliver hentet. Selve familieafdelingen ligger langt fra indgangen, men afdelingen er samlet på én gang. De to specialteams, Handicapteamet og Ungeteamet, sidder på hver deres fælleskontor, mens man i Familieteamet har enmandskontorer. Påklædningen i afdelingen vurderes at være afslappet og jargonen ligeså.

Den fysiske indretning af teams har ifølge informanterne betydning i dagligdagen, dog er der ikke enighed om tilfredsheden med denne fysiske tilrettelæggelse:

"Nej, det første skridt det er, at vi sidder jo i et storrum, og vi har jo denne her meget åbne tilgang inde hos os, så når der er noget, så kommer vi brasende ind ad døren og

siger: "Pyh... for fanden da altså" og så tager vi os lige en snak hen over reolerne, og får ventileret og afreageret på den måde, og det er jo super godt at få det ud ad systemet med det samme. (...) Inde hos os trives vi godt med at sidde i storrums, fordi vi også kan lide hinanden..."(E)

En anden informant giver udtryk for, at storkontorerne giver en mulighed for, at man har en fornemmelse af, hvordan hinanden har det, men siger også, at hun ønsker at få sit eget kontor, med den mulighed for at arbejde koncentreret som det giver.

Af interviewene bliver det tydeligt, at man i denne forvaltning primært taler med kollegaerne fra samme team. En informant forklarer, at i hendes team:

"Vi kender hinanden super godt, har arbejdet sammen på kryds og på tværs igennem mange år de fleste af os på forskellig vis, og er så efterhånden blevet samlet i vores lille team derinde. Så vi... vi respekterer hinanden rigtig meget, og det er jo alfa og omega for at man også kan sige nogle ting nogle gange. Så kan man diskutere nogle ting uden at blive sure på hinanden..."(E)

En tradition, som berøres under interviewene, er ugentlige fastlagte kaffe-aftaler for hele familieafdelingen. Om dette forklarer en anden informant følgende omkring kontakten mellem de forskellige teams i afdelingen: *"Vi drikker kaffe torsdag og mandag sammen, vi har ikke så meget med hinanden og gøre, vi har selvfølgelig indimellem hvor vi krydser sager osv. (...) Så selvfølgelig har jeg noget med dem at gøre, men jeg synes ikke, det er ikke en stor del af min... af min arbejdsbyrde vel"(D).*

På denne måde har den fysiske opbygning og inddelingen i teams betydning for det daglige arbejde og samarbejde. På den ene side prioriteres arbejdet i de mindre teams, hvor man lærer hinanden at kende, både personligt og fagligt. På den anden side mener nogle, at det praktiske arbejde forstyrres af den fysiske tætte kontakt, som et storrums medfører. Teaminddelingen medfører dog samtidig, at man ikke får det tætte samarbejde med andre fra afdelingen, fordi man oftest sidder med forskellige sager, og ikke i det daglige nødvendigvis har kontakt med hinanden.

5.2.4.2 Værdier og normer

Værdier og normer dækker over organisationsmedlemmernes værdier, overbevisninger og ideer. De behøver ikke nødvendigvis være alment accepterede i afdelingen, de kan også repræsentere det enkelte organisationsmedlem, og medlemmer kan sætte spørgsmålstejn ved hinandens værdier, og på denne måde arbejde mod fælles værdier i organisationen (Schein 1994:26ff). Hvis en værdi viser sig at løse problemer i organisationen, vil den over tid blive til en fælles overbevisning og til sidst en grundlæggende antagelse. Der skelnes mellem *anvendte værdier*, som reelt fungerer som retningslinjer for de ansattes adfærd og *skueværdier*, som er normative udtalelser, der siger mere om, hvordan tingene burde være. (Ibid.)

Af udmeldte værdier og normer har familieafdelingen ifølge medarbejderne både officielle udmeldinger om, hvilket teoretisk grundlag de arbejder ud fra, og der er udarbejdet en arbejdsmiljøpolitik. Om hvorvidt disse udmeldte værdier efterleves i det daglige, udtaler en medarbejder følgende, i forhold til hvilke metoder de benytter i deres daglige arbejde:

"Altså på vores hjemmeside er der beskrevet et eller andet teoretisk, som jeg har glemt, øh hvor der står et eller andet om, hvordan vi skal arbejde og hvordan og hvorledes. Men det er... altså hvad hedder det, hvis jeg skal kigge på det sådan teoretisk, så er der rigtig meget empowerment, i det vi laver."(D)

Denne udtalelse viser, at organisationen som helhed har nogle værdier og normer som de profilerer sig på, men som ikke i det daglige arbejde føres ud i livet. Disse kan således beskrives som skueværdier, da medarbejdernes arbejde ikke tager udgangspunkt i de udmeldte teoretiske grundlag, men i stedet i medarbejderens egen teoretiske forståelse af arbejdet. Også i afsnittet omkring organisations opgaver bliver det beskrevet, at medarbejderne oplever, at de i det daglige arbejde har en høj grad af metodefrihed.

Kommunen har ligeledes en udmeldt politik omkring arbejdsmiljø, men i praksis oplever medarbejderne ikke, at denne politik prioriteres. Blandt andet forklarer en medarbejder, at selvom hun vurderer, at arbejdsmiljøet i familieafdelingen er godt, så kan det(E): *"... knibe lidt med at tage det alvorligt, eller hvad skal man sige, prioritere det psykiske arbejdsmiljø, vi snakker APV, og i det hele taget hvordan har vi det her."* Videre forklares det, at det er forsøgt at gøre arbejdsmiljø til et fast punkt på personalemøderne, men i praksis så sker det ikke: *"Vores centerchef siger 'Jamen det*

skal vi også huske', men så sker der ikke rigtig mere. Så med mindre jeg kommer med noget meget konkret til dagsordenen... et punkt der skal diskuteres, så nej." Dette giver et indtryk af, at også den udmeldte arbejdsmiljøpolitik repræsenterer en skueværdi, som ikke nødvendigvis implementeres og efterleves i dagligdagen.

Der er uenighed mellem informanterne om, i hvor høj grad det kan vurderes som en norm i afdelingen, at medarbejdernes inddrages i overvejelser omkring eventuel omstrukturering af afdelingen. Afdelingen beskrives på den ene side som topstyret, også selvom der gives udtryk for, at man ønsker at inddrage medarbejderne, og andre medarbejdere oplever, at(E): *"Det er sådan en, der jævnligt popper op, om vi skal specialisere yderligere eller (...) Ja, og der er endnu ikke nogen der har dikteret os noget ovenfra, kan man sige i den sammenhæng, så det er jo fint nok."* Og samtidig erkendes det, at der er stor forskel på inddragelsen i de forskellige teams: *"Jeg tror generelt... jeg kan jo kunne snakke ud fra min egen lille andedam, og der kan vi jo ikke brokke os, for der snakker vi jo om tingene. Jeg tror ikke, at det er helt så simpelt nede i X-teamet for eksempel."* Varetagelsen af normen om medarbejderinddragelse varierer således fra team til team og fra sag til sag, og det tyder på, at medarbejderinddragelse tillægges forskellig værdi i de forskellige teams i afdelingen.

Kontrol anses af informanterne som 'et nødvendigt onde', hvilket de blandt andet beskriver ved, at konsulenten kontrollerer dem, men kun fordi hun skal. Informanterne uddyber, at selvom de generelt ikke er glade for kontrol i deres sager, så betyder det, at de får ryddet op, og derved kan de kontrollerende foranstaltninger i familieafdelingen generelt beskrives som accepterede, og de anses af informanterne som et naturligt aspekt af hverdagen.

Generelt i interviewene gives der udtryk for, at forholdet til lederne er afgørende for det psykiske arbejdsmiljø, men at det er forskelligt i de forskellige teams. Generelt udtrykker informanterne stor tilfredshed med teamlederne, blandt andet i forhold til faglig opbakning i arbejdet med sagerne, hvor en informant oplever, at teamlederen bakker hende op i akutte situationer, og der gives som regel den akutbevilling, hun efterspørger. Ligeledes beskrives det, hvordan opbakningen til det generelle sagsarbejde opleves: *"Så på den måde synes jeg, at vi har rigtig stor frihed under ansvar... og man kan sige, hvis vi har nogle rigtig svære sager som går i hårdknude, så kan vi altid trække på vores teamleder i forhold til at deltage i møder osv. Der har vi stor opbakning"*(E).

Forholdet til andre ledere er mere blandet, generelt opleves der dog opbakning i forbindelse med arbejdet i de tungeste sager, mens en informant, i forhold til kontakten mellem en anden teamleder og medarbejderne der, vurderer, at forholdet nok ikke er så tæt, og at teamlederen ikke kan 'fornemme hvad der foregår' imellem teammedarbejderne.

Overordnet giver dette indtryk af en familieafdeling, som på den ene side har en struktur der medfører, at den enkelte medarbejder ikke har beslutningskompetence, alligevel tillægges de ansattes faglighed stor værdi, og de bakkes op i både det daglige arbejde og i akutte situationer. Informanterne her repræsenterer dog kun to af de tre teams, og de giver udtryk for, at situationen er anderledes i det 3. team, hvilket det dog ikke har været muligt at afdække i nærværende speciale.

5.2.4.3 Grundlæggende antagelser

Inddelingen af familieafdelingen i tre teams og afdelingens struktur i forhold til beslutningskompetence peger på en grundlæggende antagelse i afdelingen om, at *mennesket anses som et kollektivt væsen, der profiterer af både faglig og kollegial sparring*. Strukturen i afdelingen, hvor den enkelte i det daglige har mulighed for faglig sparring, men ikke har beslutningskompetence, men dog har mulighed for at deltage i visitationsmøderne, og hvor kontrol anses som et nødvendigt onde, understøtter ligeledes denne grundlæggende antagelse. Desuden peger det på en antagelse om, at *beslutninger truffet i familieafdelingen ikke er fagligt individuelle, men er en fælles afgørelse, som bunder i fælles faglig drøftelse*.

At der i afdelingen ikke arbejdes ud fra et fælles værdigrundlag eller ud fra fælles metoder kan understøtte en antagelse om, at *mennesket kan og skal påtage sig fagligt ansvar og styre eget arbejde*. Dette kan, sammenlagt med ovenstående antagelse, tyde på en modsætning i de grundlæggende antagelser i afdelingen, da denne grundlæggende antagelse pointerer det individuelle ansvar, men dette må ses i lyset af, at strukturen i afdelingen samtidig indrammer og begrænser det individuelle ansvar, indtil beslutningerne skal træffes. Ligeledes er det i afdelingen op til den enkelte sagsbehandler at vurdere, hvornår og om hun har behov for faglig sparring, hvilket understøtter den grundlæggende antagelse om det faglige, individuelle ansvar.

Det har i denne kommune kun været muligt at få informanter fra to af de tre teams, og det antydes i interviewene, at der i det tredje team er andre værdier og dermed også eventuelt andre

grundlæggende antagelser, hvilket det dog ikke har været muligt at afdække i nærværende speciale.

5.2.5 Omverdenen

Omverdenens betydning for familieafdelingen beskrives bl.a. i forhold til de nationalpolitiske ændringer, der løbende finder sted. Blandt andet nævnes udviklingen af 'Udbetaling Danmark' som skal overtage udbetalingen af nogle sociale ydelser. Ligeledes nævnes *"... selvfølgelig er der nationalt nogle vinde ind imellem, som slår os lidt ud, med at så lægger de loft over compensation for tabt arbejdsfortjeneste f.eks."*

Opbygningen af den nationale struktur omkring kommunale afgørelser, såsom Det Sociale Nævn og Ankestyrelsen, hvor borgeren kan føre en klagesag over kommunale afgørelser, har ifølge informanterne også betydning for det daglige arbejde. Det beskrives ligefrem, at *"Nævnet og Ankestyrelsen er dem, der lægger rammerne for vores arbejde synes jeg."*

Udviklingen indenfor det psykiatriske område har ligeledes betydning for familieafdelingens arbejde: *"Vi har også en, der specielt sidder med ADHD-sager. Og det har vi også gjort, fordi det pludselig blev moderne at stikke ADHD-diagnosen ud, de væltede ind af vores dør simpelthen"*(E). Denne generelle udvikling på sygehusene, har ligeledes betydning, hvor *"..psykiatrisk afdeling og børneafdelingen osv. hvad der sker der, fordi det har som regel en afsmittende virkning på vores arbejde, hvis de ændrer på noget, så kan vi mærke det med det samme"*(E).

Mediernes indflydelse pointeres også igennem interviewene. På spørgsmålet om, om de i afdelingen taler om mediesagerne, udtaler en medarbejder:

"Helt sikkert, så er alle alarmklokkerne ude og ringe. Det er klart. Ja, det skaber dønninger, når der er nogen, for der er vores centerchef, hun er rimelig hys – Det der, det skal ikke ske hos os (...) Lige så snart der er den mindste rystelse i huset, så er hun der med det samme. Det skal der lukkes ned for, hvis der er noget og undgås."(E)

En anden medarbejder samtykker og uddyber(D): *"Jeg skal hilse og sige, da Tøndersagen kørte, altså der dirrede hele rådhuset også, ikk. Og det er simpelthen fordi at skrækversionen er at man lige pludselig går ind og siger, at nu skal alle sager gennemgås, fordi nu var der en fejl der, og hvad*

er det for noget.” Disse sager skaber altså ifølge informanterne dønninger, og får hele rådhuset til at dirre og skabe risiko for, at skrækversionen føres ud i livet: at alle sager skal gennemgås.

5.3 Kommune B

Kommunen består af en befolkning på lidt over 20.000 mennesker og er en forstad til København. Forvaltningsmæssigt er kommunen opdelt i 12 centre, hvoraf Børne- og Familiecentret er det ene. Herunder ligger blandt andet familieafdelingen. Der er ikke gennem de sidste år sket en nævneværdig ændring af opbygningen af afdelingen.

5.3.1 Struktur, Opgaven og Fysiske rammer

Familieafdelingen i Kommune B har 13 ansatte: en funktionsleder, som varetager *”... driften i familieafsnittet, men også den faglige opgave”* og har en anden faglig baggrund, en faglig koordinator, som ud over en mindre sagsstamme varetager klagesager, generel faglig sparring og mindre undersøgelser i afdelingen, 3 ansatte der arbejder med familier med børn med handicap, 7 medarbejdere der arbejder i Familieafsnittet med *’almindelige familiesager’* og en administrativ medarbejder.

Sagsbehandlerne i Familieafsnittet er inddelt i distrikter efter kommunens 4 skoledistrikter. Sagerne bliver fordelt efter cpr-numre, og en begrundelse for denne fordeling er: *”... så der er ikke så meget diskussion om, hvem der skal have sagen.”* Desuden medfører det, at sagsbehandlerne har en fast gruppe samarbejdspartnere, som også er tilknyttet skoledistriktet: sundhedsplejersker, lærere med flere.

Overordnede opgaveområder

Af interviewene fremkommer der to overordnede opgaveområder, som der fokuseres på i familieafdelingen på nuværende tidspunkt. Det ene fokuspunkt er på registrering af de eksisterende sager, som skal give:

”... et samlet overblik så vi har et grundlag til at kunne trække ledelsesinformation ud fra, hver sagsbehandler har en grundregistrering, hvor de har deres egne sager, deres sagsstamme (...) Der har ikke været udviklet et redskab, så man samlet set i afdelingen havde et overblik over en samlet sagsstamme i afdeling, og det har vi

arbejdet med. Det har betydet, at vi (...) har støvsuget vores grundregistreringer og vores sagsoplysninger og den måde, vi håndterer sager på.” (F)

Oprydningen i afdelingens samlede sagsliste er foregået via en gennemgang af hver sagsstamme, hvor medarbejderne sammen med konsulenten har lukket de sager, hvor der gennem en periode ikke har været en henvendelse, og sagslisterne udarbejdes efterfølgende hver måned manuelt af sagsbehandlerne.

Et andet fokuspunkt der arbejdes med i afdelingen er:

”Vi er i øjeblikket ved at udvikle forretningsgange og en mere ensartet måde at arbejde på, vi er ved at lave nogle skabeloner, så vi ligesom går ud og arbejder med det samme materiale, så ikke en børnefaglig undersøgelse ser ud på 4 forskellige måder, eller handleplaner også ser nogenlunde ens ud, at indstillinger ser nogenlunde ens ud og har nogle grundoplysninger.”(F)

Begge fokusområder retter sig således imod rammerne for arbejdet og ikke på indholdet, man ønsker administrativt overblik over sagerne og ensartethed i skabelonerne.

Strukturen omkring indstillinger og bevillinger

Denne ensartethed, som der omtales gælder også i forhold til indstillinger til nye foranstaltninger. Sagsbehandlerne i Familieafsnittet har ingen egenkompetence, mens sagsbehandlerne i Handicapteamet har en begrænset egenkompetence, som knytter sig til et mindre økonomisk råderum, der ifølge lederen er *”...et levn fra, at sådan har det bare altid været.”* Man har struktureret familieafdelingen så indstillinger omkring familiebehandling, anbringelser af børn eller specialskoletilbud skal sendes til ‘Visitationsudvalget på børne- og familieområdet’. På dette store visitationsudvalg sidder funktionslederen fra familieafdelingen, lederen fra PPR, en psykologfaglig konsulent, centerchefen og en administrativ medarbejder. Indstillinger til andre §52-foranstaltninger og tvangsanbringelser skal sendes til funktionslederen og den faglige koordinator, hvor de behandles ugentligt. Lederen forklarer, at fokus på ensretningen af indstillingerne skyldes, at man ønsker at (F):

"... der ikke var så stor forskel på, om du har Sussi eller Bodil som sagsbehandler, men at der er en vis ensartethed, og så er det også en sikring af, at (...) vi kan ikke lave bevillinger, hvis ikke der er en børnefaglig undersøgelse eller hvis ikke der er en handleplan, og der har vi jo... kunnet konstatere over tid, at der er foranstaltninger, der er sat i værk, uden at der er udarbejdet det lovmedholdelige grundlag..."

Udtalelsen tyder på, at fokus på ensretningen af indstillingerne ikke udelukkende handler om indholdet, men også handler om en ensretning af den generelle sagsbehandling og opdragelse af sagsbehandlerne og lederen selv i forhold til at gøre dem opmærksom på deres juridiske forpligtigelse og tydeliggørelsen af deres faglige overvejelser.

Medarbejderne sender en skriftlig indstilling til begge visitationsudvalg, og de må ikke selv deltage i visitationsmøderne. Lederen fortæller, at der er overvejelser om, om medarbejderne skal deltage på visitationsmøderne, da:

"Vi sidder nogle gange i nogle situationer i visitationsudvalget hvor vi godt kunne have brug for at sige... ringe vedkommende op og sige: kan du ikke lige komme, for vi har brug for lige at få uddybet fordi der er noget vi ikke forstår, i stedet for at(...) indstillingen ryger tilbage og ikke bliver behandlet og forsinker sagsbehandlingen."

Det opdragende element sker ifølge lederen også igennem den struktur man har valgt i forhold til bevillingskompetence. Blandt andet mener lederen, at gennem:

"... visitationsudvalget sker der helt klart en ensartethed. Vi har også et fokus på i den sammenhæng at gøre økonomien nærværende, lidt mere nærværende i forhold til den enkelte sagsbehandler, så man også er lidt mere opmærksom på økonomien, de økonomiske forhold og hvilken rolle det spiller og at der sidder en økonomimedarbejder oppe på 2. sal, som har brug for nogle informationer for at kunne navigere i og afrapportere til det politiske system i forhold til den økonomiske del..."

Medarbejderne er opmærksomme på det opdragende element i denne struktur, og har også generelt en forståelse for vigtigheden af, at de lovgivningsmæssige krav bliver overholdt. De giver dog også udtryk for, at denne strukturering har konsekvenser, hvilket vil blive uddybet i analysedel 2.

Sagsmængdens betydning

I forhold til sagsmængde forklarer informanterne, at de cirka har en sag pr. time pr. uge, og som en informant forklarer(H):

"Man skal jo lige tage i betragtning, det kan godt være at det ikke lyder som så højt et tal. Men vi skal al ting selv, altså, nu har vi fået en administrativ medarbejder, ellers har vi jo slet ikke haft det før (...) oprettelse af sager i edb, og betaling af regninger og (...)vi har heller ikke det der hedder, en børn- og ungekonsulent, dvs. en der er med til at finde plejefamilier eller institutioner, når vi skal anbringe. Der skal vi også ud og lave det hele selv."

En anden medarbejder er enig i denne udtalelse og forklarer, at hun blandt andet bruger meget tid på betaling af regninger, en opgave som det administrative personale i mange andre kommuner varetager. Sagsmængde, som ellers er et emne, der har været en stor del af debatten omkring socialrådgivernes arbejdsvilkår (Dansk socialrådgiverforenings hjemmeside), er således ifølge informanterne ikke en brugbar variabel, hvis man skal sammenligne kommuner, fordi tallet kan dække over forskellige opgaver.

Sammenhængen mellem de ansattes faglighed, den arbejdsomængde de har og den struktur man har valgt i Kommune B ift. blandt andet indstillingerne, stemmer således ifølge de ansatte ikke overens. På spørgsmålet om, om de indenfor deres organisation kan arbejde med familierne på den måde, de fagligt finder bedst, svarer en informant: *"Nej det er der slet ikke tid til, så ville jeg skulle være meget mere ude i skoler og institutioner og hjemme. Det kan jeg jo ikke, jeg skal jo sidde her og udfylde skemaer og statistikker, så det kan jeg ikke."*(G) Således sætter arbejdsopgaverne og afdelingens struktur ifølge medarbejderne begrænsninger for, hvordan de kan arbejde med familierne.

Muligheden for faglig sparring

Den strukturerede faglige sparring i afdelingen sker ifølge informanterne på det ugentlige gruppemøde, hvor alle afdelingens ansatte deltager. Ud over gensidig information mellem de ansatte og ledelsen har man her *"... mulighed for at skrive sager på dagordenen, hvis man har brug for at få sparring til en sag, hvor man ikke lige ved, hvad man skal stille op, eller måske er kørt fast*

i et eller anden og har brug for nye tanker eller vinkler på den, så kan man tage den op der”(F). I praksis forklarer de ansatte dog, at der ikke foregår megen sagssparring på gruppemøderne, men at møderne oftest består af information fra ledelsen til medarbejderne. Den faglige sparring er ikke kun præget af afdelingens struktur, men påvirkes også af de fysiske rammer. Familieafdelingen er flyttet i nye lokaler, og dette har ifølge medarbejderne betydet, at der i det daglige foregår mindre sparring(G):

”Jeg oplevede mere der var da vi sad på en anden måde, hvor man sådan havde et fællesrum i midten, og så gik rummene derudfra. Så var det ligesom mere naturligt (...) mere naturligt altså lige på vejen når man alligevel gik forbi, så kunne man lige høre en kollega, har du erfaring med dit og dat, og sådan noget. Men jeg vil sige, her der sidder man meget alene med det.”

Det at man nu sidder på en lang gang, hvorudfra kontorerne ligger, har i sig selv medført mindre faglig sparring, også selvom (G): *”... der er ikke nogen, der vil sige noget til, at man går ind til hinanden og spørger og snakker og hører og sådan noget, men... man gør det ikke, jeg ved ikke hvorfor.”*

At lederen har en anden faglig baggrund end de andre i afdelingen, har ifølge informanterne også en betydning i forhold til det daglige arbejde. Medarbejderne giver udtryk for, at den faglige sparring i det daglige arbejde primært sker fra konsulenten, som har samme faglige baggrund som dem selv (G): *”Ja, hvis man har brug for sparring, eller råd eller... hvis noget er kørt fast i forhold til en samarbejdspartner, så kan hun jo bedre hjælpe, end vores leder kan, som ikke har så meget indsigt i vores fagområde.”*

5.3.3 Teknologi

Teknologi kan bestå af både IT-teknologi, men også at andre tekniske greb man benytter i det daglige arbejde, dette kan blandt andet være skabeloner eller fastlagte socialfaglige metoder (Nielsen og Ry 2002:6).

I Kommune B arbejder man med forskellige computersystemer: et til journaler, et til indkommen post og et til betaling af regninger. Informanterne giver ikke i interviewene udtryk for, at der er

problemer med brugen af de forskellige systemer, men forklarer i stedet, at problemet er, når de ikke virker. Så kan der gå lang tid, inden systemerne kommer 'op og køre' igen (K).

Teknologien er et af de områder, hvor man i afdelingen ved, at der skal ske en udvikling de næste år. Kravet fra national side om digitalisering på området medfører ændringer senest i 2014, og det er noget man allerede overvejer i afdelingen. Umiddelbart vurderer man dog ikke, at det vil ændre på indholdet i det daglige arbejde (F): *"DUBUs form er jo elektronisk i DUBU-systemet, så det bliver jo den vej... Men det bliver den samme måde at arbejde på, det bliver så bare en anden måde at afrapportere på i DUBU-systemet. Men selve kontakten med familien, og rækkefølgen om, hvem gør hvad, og på hvilken måde, det vil ikke... tror jeg i hvert fald."*

Men selvom det udtales, at teknologien ikke i sig selv har indflydelse på arbejdet i sagerne, så er formålet med indførelsen i stedet, at (G): *"Det skal gerne være så kontrollabelt som muligt, og (...) nemt overskueligt, det kan jeg også godt se rigtig mange gode ting i, at man hurtigt kan se, er der de fremskridt i denne her sag, som der skal være, og får vi det for pengene som vi tror."* Herved vil udviklingen i teknologien ikke ændre på indholdet i arbejdet ifølge informanterne, da elementerne allerede er indført i Kommune B, men det vil i stedet bidrage til overblik over sagerne.

Som tidligere beskrevet arbejder man i Kommune B med udarbejdelsen af skabeloner, hvilket har været et fokuspunkt i kommunen i den sidste tid. Ift. metoder i arbejdet er holdningen dog en anden. Informanterne fortæller, at man ikke i afdelingen har definerede metoder, man arbejder ud fra, i stedet bruger man (H): *"... det man synes, at man nu i den situation kan komme bedst afsted med, om det så skal være systemisk, eller... eller hvad det skal være, det er der ikke sådan... der er frit slag kan man sige(...). Det er sjældent, vi drøfter teorier og metoder, fordi vi har nærmest ikke tid til det."* Der er således i afdelingen fokus på de teknologier, der retter sig mod rammerne for den skriftlige del af arbejdet, både i forhold til forskellige IT-systemer og udarbejdelse af skabeloner, mens man ikke har fokus på det konkrete arbejde med familierne, som de socialfaglige metoderne retter sig imod.

5.3.4 Belønningssystemer

Når der spørges ind til, hvilke belønninger der benyttes i afdelingen, så er ros ikke øverst på listen. Som en medarbejder udtaler, så ville hun falde ned af stolen, hvis hun modtog ros af sin nærmeste leder.

Generelt beskriver medarbejderne, at videreuddannelse ikke kun ses som en belønning, men også som en nødvendighed ift. det daglige arbejde. Lederen forklarer, at man er i gang med både at skabe et overblik over, hvem som har været på hvilke kurser, og hvilke kurser ledelsen vurderer, de ansatte skal have deltaget i for at bestride arbejdet. Det pointeres bredt fra alle informanter i Kommune B, at mulighederne for videreuddannelse i afdelingen er begrænsede, og at økonomien i høj grad spiller ind. En medarbejder forklarer(G):

"De fleste af os har jo været på noget efteruddannelse, videreuddannelse, diplomkurser og sådan noget, i hver fald dem der er lidt oppe i årene har jo været. Men jeg synes da, at mange af de nyere uddannede har da svært ved at komme på sådan nogle selvfølgelige kurser (...) Og der er da også nogle kollegaer som betaler kurserne selv, altså, så får de lov til at have fri den dag de går på kursus, så betaler de det selv, og sådan har det ikke været før. At folk skulle have penge op af lommen for at kunne holde sig ved lige fagligt."

Netop egenbetalingen af kurser er noget der skiller Kommune B ud fra de andre kommuner i specialet. En medarbejder fortæller, at hun har været på kursus, hvor hun fik lov til at bruge sin arbejdstid på at deltage, og *"...selv betalte det og sådan noget. Men så har jeg jo også bestemt hvad jeg ville gå til"*(H). Informanten forklarer videre, at *"... nogle steder der har man (...) nogle møder og er der en leder der orienterer om den nye lovgivning og sådan nogle ting, det har vi ikke her. Og man skal selv holde sig meget til, synes jeg."* På denne måde indikerer hun, at hvor det andre steder bliver anset som en belønning fra organisationen til medarbejderen, er det her nødvendigt, at medarbejderen selv holder sig opdateret med udviklingen på området, hvilket blandt andet kan ske ved deltagelse på kurser. Et ansvar hun gerne tager på sig, men som den anden medarbejder undrer sig over.

Medarbejderne giver således ikke udtryk for, at der benyttes belønningssystemer i afdelingen, og videreuddannelse, som jf. Leavitt-Ry traditionelt karakteriseres som en belønning, bliver af medarbejderne beskrevet som en nødvendighed for at varetage det daglige arbejde.

5.3.5 Organisationskultur

Variablen Organisationskultur indeholder Edgar Scheins kulturbegreb, og inddeles derfor i Artefakter, Værdier og Grundlæggende antagelser.

5.3.5.1 Artefakter

Artefakter dækker over både det fysiske og det sociale miljø (Schein 1994:25f). Familieafdelingen i Kommune B ligger i en bygning for sig og har egen indgang. Afdelingen ligger på en lang gang, som de individuelle kontorer ligger ud fra. Man skal ringe på en dørklokke og melde sin ankomst, og man afventer udenfor at blive hentet. Kontorerne har generelt samme størrelse, og kun lederens kontor er større end de andre. Medarbejderne vurderes at være afslappet klædt, og der er ikke forskel på, hvilket tøj medarbejderne og lederen har på. Gennem interviewene fremkommer der ikke jargon eller fasttømrede historier om stedet.

Både medarbejderne og lederen af afdelingen beskriver, at man på nuværende tidspunkt arbejder med at indføre forskellige blanketter, blandt andet for at ensrette de børnefaglige undersøgelser, indstillinger, breve ud af huset med mere. Dette repræsenterer det, Schein definerer som en artefakt (Schein 1994:25f) og viser blandt andet, hvordan man ønsker at omverdenen skal se familieafdelingen, og hvordan man ønsker, at sagsbehandlere skal fremstille det skriftlige arbejde.

5.3.5.2 Værdier og normer

Både indførelsen af forskellige typer af blanketter og strukturen i afdelingen i forbindelse med faglig sparring og visitation peger på en stærk formel struktur. Lederen udtaler desuden, at der på nuværende tidspunkt arbejdes med ensretning og fokus på overholdelse af juraen på området, og medarbejderne giver udtryk for, at de ikke i det daglige oplever anerkendelse for deres arbejde fra ledelsen, hvilket tyder på et generelt fokus på resultatet i sagerne og sagsarbejdets form og ikke på indholdet i sagsarbejdet.

Kommune B har på deres hjemmeside en beskrivelse af deres arbejdsmiljøpolitik, som blandt andet beskriver, at arbejdsmiljøforholdene skal være så gode, at arbejdspladsen bliver attraktiv og udviklende, så kvalificerede medarbejdere kan tiltrækkes og fastholdes, og at man skal sikre rammer og betingelser for at håndtere og forhindre arbejdsbetinget stress. Derudover taler både de ansatte og lederen om rammerne for APV-undersøgelser² og trivselsundersøgelser. Men når der spørges ind til, hvordan der i praksis arbejdes med disse undersøgelser, og hvilke handlinger

² APV - ArbejdsPlads Vurdering

man forventer der skal til for at skabe en forandring, så er udmeldingerne mere uklare, hvilket eksemplificeres i følgende udtalelse:

"Så vi har haft fokus på mobning, og jeg har meget tydeligt sagt: Jamen her foregår ikke mobning! Det kan jeg jo sagtens sige meget fint, men det siger jeg sådan set så kategorisk ud fra, at selvfølgelig skal det ikke forekomme. (...) Hvis man oplever det, at det foregår med en kollega, så har man ansvar for at gøre noget ved det, eller komme til mig. (...) den skal vi evaluere nu her, vi skulle faktisk have evalueret den her tidligere på året, men der har vi haft MED-kursus, så nu bliver det her... øh ja, lige om lidt."(F)

Udmeldingerne omkring afdelingens værdi i forhold til mobning er således tydelig nok, men opfølgningen og præciseringen af hvordan man eksempelvis arbejder med at ansvarliggøre den enkelte medarbejder i forhold til eventuel mobning, bliver ikke tydelig, ud over at det er noget, der tales om og undersøges. Og selvom hensigterne med evalueringen af den foretagne mobbeundersøgelse er tydelig, så har man ikke fået det ført ud i livet endnu, fordi andre ting er blevet prioriteret i stedet. Dette viser således tegn på, at arbejdsmiljøpolitikken generelt kan være et udtryk for en skueværdi (Sørensen og Pedersen 1994:25). Arbejdsmiljøpolitikken manglende overgang fra en skueværdi til en anvendt værdi jf. Schein tydeliggøres også, når det spørges ind til det nuværende psykiske arbejdsmiljø i afdelingen. En medarbejder udtaler blandt andet, at:

"Der er nogen, der føler sig udenfor eller misforstået og mobbet og ... Der er nogen, som holder sig for sig selv og... Så der er ikke det der helt super fine kollegiale samarbejde eller ping pong, heller ikke med lederen (...)... Jeg tror, de fleste har nogen som man snakker godt med og bruger, men det er ikke sådan, så hele gruppen er en samlet slagkraftig enhed med... med nogle faste værdier man går efter, eller sådan."(G)

Der gives således udtryk for, at selvom man i afdelingen taler om arbejdsmiljøet, så er der fortsat nogle som føler sig udenfor, og man formår ikke at skabe en samlet enighed om, hvordan der skal arbejdes med at implementere hensigterne fra arbejdsmiljøpolitikken i dagligdagen.

I forhold til de teoretiske tilgange til det daglige arbejde giver alle informanter udtryk for, at man ikke i afdelingen har nedskrevne regler for, hvordan man metodisk varetager det daglige arbejde. Som en medarbejder siger: "... ikke sådan nogen vi har defineret og skrevet ned, at det er det, vi

arbejder efter, det er sådan meget man... altså bruger det man synes at man nu i den situation kan komme bedst afsted med"(G). På kommunens hjemmeside forefindes en overordnet børnepolitik, som bl.a. bredt beskriver kommunens arbejde med børn i forhold til faglighed, inklusion og familieliv. Det konkrete arbejde i familieafdelingen beskrives ikke. Dette indikerer samlet, at børnepolitikken også kan betragtes som en skueværdi.

Omkring faglig sparring fremkommer der gennem interviewene en norm om, at dette primært sker på de ugentlige gruppemøder. Men når der spørges ind til, hvor meget faglig sparring der reelt sker her, giver flere informanter udtryk for, at møderne primært fyldes med praktisk information, og at faglig sparring nedprioriteres. Medarbejderne i afdelingen har tidligere modtaget supervision, men dette er nu afskaffet. Muligheden for faglig sparring i dag angives at være hvis medarbejderen inviterer konsulenten til et møde, hvor man efterspørger faglig sparring i en konkret sag (K). Der er ifølge informanterne ikke tradition for, at man i det daglige sparrer med kollegaer. Medarbejderne problematiserer desuden, at organiseringen i afdelingen gør, at man som sagsbehandler sidder meget med opgaverne selv, og den manglende sparring betyder i nogle tilfælde ekstraarbejde for den enkelte. En informant forklarer således:

"Det er ikke ret meget vi tager op på de der gruppemøder, og så sidder folk jo inde hos sig selv og arbejder med sådan sine anbringelser og sine altting, og så sidder man og laver undersøgelser osv. sammen med familien og laver en handleplan, og så lægger man op til ledelsen, så får man at vide: Det var nok ikke det vi havde tænkt... og det er et alt for langt forløb at have alene."(H)

Dette tyder alt i alt på en fast og formel struktur i afdelingen, hvor det forventes, at den enkelte medarbejder kan og skal varetage sin egen sagsstamme og en værdi, der *prioriterer faglig individualisme, indtil der skal træffes en beslutning, hvorefter de fastlagte strukturer 'tager over'.*

Om medarbejderinddragelse kan betragtes som en værdi i afdelingen, er der ikke enighed om. Alle giver udtryk for, at man løbende drøfter eksempelvis sagsfordeling og sagsmængde, men drøftelserne har endnu ikke medført ændringer. At diskussionerne endnu ikke har medført ændringer peger på, at medarbejderindflydelse på disse områder kan betragtes som en skueværdi. Et eksempel, der understøtter dette, omhandler udformningen af de forskellige skabeloner, man

har udarbejdet i afdelingen. Medarbejderne fortæller, at de har været indkaldt til et forløb om, hvordan skabelonerne skal udformes, og lederen forklarer:

"Men jeg er jo i den grad tilhænger af dialog, og at vi ved fælles vej finder måderne at gøre det på, men der er jo nogle krav til, hvordan det skal løses, og det er jo selvfølgelig også det, at vi via indstillingerne har fokus på. Men en forudsætning er også, at man som medarbejder har de rigtige redskaber, der kan hjælpe en med opgaverne. Så derfor er den periode, vi er i lige nu, også med til at understøtte, at vi får udarbejdet nogle af de her redskaber, så man som sagsbehandler har nemmere ved at opfylde alle de krav, der bliver stillet til en."

Men medarbejderne sætter spørgsmålstegn ved, om de reelt er blevet hørt. De beskriver blandt andet, at deres oplevelse er, at udformningen af indstillingerne har større betydning end indholdet i indstillingen, og lederen giver også udtryk for, at indstillinger og efterfølgende uddybende spørgsmål kan betyde, at eventuelle bevillinger bliver forsinket. En medarbejder forklarer:

"Altså hvor man førhen har kunnet med sin almindelige faglige begrundelse få en indstilling igennem, så... nu skal der være formuleret og sat i den rigtige rækkefølge (...) Hvor det førhen var vigtigt med helhedssyn og fagligt engagement og relationer og sådan, det er ikke så vigtigt mere, nu er det nogle andre ting."(G)

Lederen giver udtryk for, at hun generelt er tilhænger af dialog, men i interviewene med medarbejderne fremkommer der udtalelser som medfører, at der kan sættes spørgsmålstegn ved denne dialog. Dette ses f.eks. i forhold til spørgsmålet om medarbejdernes deltagelse på visitationsmøderne. Her giver medarbejderne udtryk for, at de meget gerne vil deltage i disse visitationsmøder for blandt andet at "...forklare hvis der er misforståelsesproblemer"(G) men også for at "... også når man kommer som ny, det er jo også en måde at komme ind i og forstå, hvad er det for nogle overvejelser man gør sig, i forhold til de beslutninger man tager"(H). Men tilbagemeldingerne har ifølge dem indtil videre været, at "Nu er det, som det er det her, og det bliver ikke anderledes lige nu." Igen understøtter interviewene, at medarbejderinddragelse i familieafdelingen mere kan betragtes som en skueværdi i Kommune B end som en anvendt værdi. Generelt udtaler medarbejderne frustration over de fastlåste strukturer, de oplever, der er i afdelingen, i kun ift. deltagelse på visitationsmøderne, men også den påvirkning den forlængede

sagsbehandlingstid har på deres relation til borgerne. Ventetiden kan skabe frustration, også selvom medarbejderen udadtil bakker op om situationen. Således kan medarbejderinddragelse generelt betragtes som en skueværdi og ikke som en anvendt værdi jf. Scheins definition. Medarbejdernes individuelle arbejde tillægges en værdi, men kun indtil arbejdet resulterer i en indstilling, så tager strukturen over. På denne måde ses en diskrepans mellem afdelingens værdier og medarbejdernes ønsker til afdelingens værdier.

5.3.5.4 Grundlæggende antagelser

Grundlæggende antagelser dækker over de mønstre i organisationen, som blandt andet beskriver synet på mennesker, og ud fra hvilket man handler i organisationen. Alle informanter fra Kommune B beskriver, at der i afdelingen ikke findes faste metoder, der arbejdes efter, der er ikke reelt foraer, hvor sager bliver drøftet, og der eksisterer ikke meget uformel kollegial sparring. Dette peger på en grundlæggende antagelse om, at *mennesket kan og skal påtage sig fagligt ansvar og styre deres eget daglige arbejde*. Denne grundlæggende antagelse om, at mennesker er fagligt kompetente, overtages dog af antagelsen om, at *mennesket skal styres, når det faglige arbejde fører til, at der skal træffes en afgørelse*, når man inddrager afdelingens meget faste organisationsstruktur, hvor medarbejderne ikke har mulighed for at deltage på visitationsmøderne.

Begge medarbejdere giver udtryk for, at de ikke er tilfredse med den faglige frihed, der er i afdelingen på nuværende tidspunkt. Den ene medarbejder beskriver, at som opbygningen er nu, så oplever hun, at(H): *"... den der ekspertise (...) der synes jeg, at jeg får den oplevelse lige nu – det er dig selv (...)og det synes jeg bare ikke, jeg er altid."* En anden medarbejder uddyber dette med, at: *"Der er det blevet mere travlt, og vi er blevet mere isolerede, så man sidder altså med hver sit, og det er lidt forskelligt, hvis man hører om en som har hørt om en ny metode(...) men det er ikke sådan, at lederen går forrest"*(G). Den faglige frihed kan således i stedet betragtes som en faglig ensomhed, og det peger på, at medarbejder har den grundlæggende antagelse, at *mennesket er socialt og har behov for faglig og kollegial sparring*. Dette understøttes af følgende svar fra en medarbejder på spørgsmålet om, hvad hun synes om, at de i afdelingen ikke har ret meget kollegial sparring:

"Det har jeg det ikke så godt med, fordi jeg synes det andet var bedre, sjovere, mere spændende og sådan noget. Men jeg må da også gribe i egen barm og sige, jeg kan da bare rejse mig op og gå hen og stille mig op og snakke. Men man har bare sådan et indtryk, at man forstyrrer på en anden måde, når man sådan kommer, sådan... det skal være lidt vigtigt."(G)

Det er så indgroet i afdelingen, og selvom alle informanter giver udtryk for en undren i forhold til, at situationen er som den er i forhold til den faglige sparring, er der ingen som fokuserer på, hvad man kunne gøre for at igangsætte den faglige sparring.

Medarbejderne giver udtryk for, at de ikke kan få faglig sparring hos deres nærmeste leder, og at de ønsker, at (H):" ... hun skulle have haft føling med hvor vi var henne arbejdsmæssigt." Oplevelsen er i stedet, at selvom der tales om arbejdsindholdet og arbejdspresset i afdelingen, så(H): "Jeg tænker, det kan man godt få at vide, fordi vi siger det jo, men man (ledelsen red.) hører ikke efter." Ligeledes mangler opbakning i forhold til arbejde i hverdagen, og på spørgsmål om medarbejderne har oplevet, at de får ros af deres leder, svarer en medarbejder (H): "Ikke af lederen, nej altså, man ved for lidt om hinandens arbejde (...) jeg ville også falde ned af stolen, jeg tror, jeg ville få et hjerteslag, hvis der pludselig kom ros." På spørgsmål om, om man får ros for sit daglige arbejde, forklarer flere medarbejdere, at det får man fra samarbejdspartnere og nogle gange fra familier. Hvis man vil have ros fra kollegaer, kan man (H): "... tage den på et gruppemøde og sige – jeg vil godt lige fortælle jer om det her, og sådan, så kan jeg også godt få noget anerkendelse. Men det virker også sådan lidt prale-agtigt, men ellers er der jo ikke nogen, der hører når tingene går godt..." Ordvalget 'prale-agtigt' indikerer, at det nok ikke er tit, man tager en 'solskinshistorie' med på gruppemøde. Der udtrykkes således et generelt ønske om, at andre har en indsigt i, hvad man arbejder med i det daglige, også for at ledelsen bedre kan inddrage dette i forhold til deres prioriteringer af arbejdet. Men interviewene peger på, at medarbejderne i høj grad skal være aktive ift. at opsøge eventuel ros og opbakning. Dette understøtter igen den grundlæggende antagelse om, at medarbejderne synes, at *mennesket er socialt og har behov for faglig og kollegial sparring*.

Der er således tale om sammenlagt tre grundlæggende antagelser, som er fremkommet under interviewene. Den første omhandler, at mennesket kan og skal påtage sig fagligt ansvar og styre

deres eget daglige arbejde, og den erstattes af at mennesket skal styres, når det faglige arbejde fører til en indstilling til et af visitationsudvalgene. Den tredje identificerede antagelse er medarbejdernes grundlæggende antagelse om, at mennesket er socialt og har behov for faglig og kollegial sparring. Det vurderes, at der således ikke overensstemmelse mellem familieafdelingens og medarbejdernes grundlæggende antagelser, og at dette kan bidrage til løbende konflikter i afdelingen.

5.3.6 Omverdenen

At arbejdet i familieafdelingen i Kommune B påvirkes af omverdenen er informanterne enige om, og de identificerer de mest betydningsfulde instanser som: Mediernes bevågenhed på området og lokalpolitikere i kommunen.

Mediernes betydning for arbejdet er blandt andet i forhold til afdelingens generelle arbejde, hvor en informant forklarer, at *"... det er jo et område, der i den grad har bevågenhed i øjeblikket, som fylder meget på mange... har fyldt meget i lang tid i pressen og politisk også fylder meget. Nu har de fokus på handicapområdet også. Så det er et område som er under pres."*(F) Der ud over beskriver medarbejderne, at de synes, at de som fagperson bliver påvirket af de sager, der kører i medierne, blandt andet ved at man bliver nervøs for, om man har behandlet sagerne korrekt. Det er således både som afdeling generelt men også som enkelt sagsbehandler, at man i Kommune B vurderer, at mediesagerne påvirker en.

Lokalpolitikere identificerer informanterne samtykkende som påvirkende aktører. Dette sker blandt andet ift. det generelle arbejde i afdelingen, hvor der sidste sommer blev bevilliget en opnormering af sagsbehandlere på familieområdet, og det er noget som informanterne påpeger som positivt i forhold til afdelingens situation fremover. Men også i forhold til konkrete sager spiller lokalpolitikere en rolle. Informanterne beskriver, at familierne oplever, at der er kort vej til lokalpolitikere i kommunen, hvis de har klager over konkrete afgørelser, og til dette kommenterer en medarbejder, at *"Der er nogle meget engagerede kommunalpolitikere på nogle af de her områder(...) også som har svært ved at kende deres egne begrænsninger, hvor de måske ikke burde være så aktive."*(G) Dette understøttes af en anden informant som forklarer, hvordan man i en sådan sag *"... kan blive udfordret på fagligheden kontra de politiske dagsordener der kører. Det kan i øvrigt være svært at holde skodderne lukkede imellem det."*(F) I sager, hvor

familierne klager til borgmesteren eller andre lokalpolitikere er der altså snitflader, som ikke er helt tydelige, hverken for medarbejderne eller for lokalpolitikere.

5.4 Kommune C

Kommunen består af lidt over 40.000 borgere og er tæt forbundet med København. Forvaltningsmæssigt er kommunen opdelt i 4 forvaltninger, hvor familieafdelingen ligger under Familieforvaltningen. Familieafdelingen har gennem tiden haft forskellige strukturer, og på baggrund af erfaring herfra har man opbygget den nuværende struktur.

5.4.1 Struktur, aktører, opgaver og fysiske rammer

I Kommune C har man en afdelingsleder med en anden faglig baggrund, to faglige koordinatore som er uddannede socialrådgivere, en gruppe sagsbehandlere, der arbejder med handicapsager, og en cirka dobbelt så stor medarbejdergruppe der arbejder med 'almindelige sociale sager'. Lederen har det faglige ansvar og beslutningskompetence, og hun står for kontakten til det politiske niveau, mens konsulenternes opgave primært er faglig sparring, løbende gennemgang af sager, formidle viden om lovgivningsændringer og koordinere samarbejdet med andre samarbejdspartnere.

Sagsmængde og arbejdsopgaver

Der er forskel på, hvor mange børnesager den enkelte medarbejder har ansvaret for. Generelt sidder sagsbehandlerne i handicapgruppen med flere sager end i den sociale gruppe. Men også internt i den sociale gruppe, hvor de i gennemsnit sidder med 41 børnesager, kan sagstallet fordele sig fra 30 til over 50 sager pr. medarbejder. Baggrunden for denne skæve sagsfordeling findes ifølge medarbejderne flere steder. En medarbejder vurderer, at nogle cpr.-numre bare er hårdere ramt end andre, mens en anden medarbejder forklarer, at der er forskel i medarbejdergruppen i forhold til, hvornår man vurderer, at en sag skal lukkes. Dette forklares blandt andet i følgende udtalelser:

"Men dem som så har ansvaret for det, de hjælper måske ikke, og så ved jeg, at nogle af mine kollegaer de kan godt finde på at sige: Jamen de andre gør det jo ikke. Og så siger jeg jo typisk: "Jamen det gør det jo ikke til vores problem(...) For mig handler det også om, at de mennesker, der henvender sig her, får hjælp fra det rigtige sted, og der synes jeg faktisk, at det er en bedre service."(J)

"Der er jo nogen, der ser noget alvor i en sag som andre ikke ser. Der er nogen der lukker sager hurtigere end andre." (L)

Herved tydeliggøres det, at medarbejdernes individuelle faglige vurdering af, hvornår en sag er en social sag, har betydning for den enkeltes arbejdsmængde. Strukturelt har man forsøgt at arbejde med dette, ved at alle nye sager bliver screenet af lederen/konsulenten, og man har indført et §50-team, der vurderer alle sager. Men sagsdifferentiering imellem medarbejderne i den sociale gruppe tyder dog på, at problemet endnu ikke er løst.

Generelt er der tilfredshed i afdelingen med, at sagerne fordeles efter cpr.-numre. Blandt andet giver en medarbejder udtryk for, at (J): *"... det der cpr.-nummerinddelt det synes jeg er rigtig godt, for der er det lidt tilfældigt og du får alt muligt blandet, og der er heller ikke nogen der sidder og peger fingre af 'hvorfor har du nu fået den og ikke den'."* Ud over betydningen af fordelingen for den enkelte medarbejder, medførte den tidligere sagsfordeling også problemer i medarbejdsgruppen som helhed. Informanten forklarer (J):

"Og dengang vi havde nogle sager inde i bunken, og man skulle byde ind, der var også tilbøjelighed til, at der gik lidt børnehaver i den, hvor man sad og undskyldte for, hvorfor man ikke kunne tage sager, og det giver også et dårligt arbejdsklima, at 'nu skal du tage, for du har kun 35 sager', hvor man måske tænker, at 'mine 35 sager måske er lidt værre end den andens 40'."

Den nuværende sagsfordeling bunder således i erfaring fra tidligere, hvor strukturen omkring sagsfordelingen havde negative konsekvenser for forholdet imellem medarbejderne, hvilket man nu har forsøgt at ændre på ved at foretage strukturelle ændringer af sagsfordelingen. Hvilke konsekvenser dette har haft vil blive uddybet i delanalyse 2.

Ud over de traditionelle arbejdsopgaver er projektarbejde et område, som fylder en del i familieafdelingen i Kommune C. Medarbejderne beskriver, at hvis de kan overbevise ledelsen om, at de har en god ide, får de oftest lov til at føre ideen ud i livet. Det kan eksempelvis være en gruppe for børn fra skilsmissec familier eller lignende. Medarbejderne er dog opmærksomme på, at dette også er at sige ja til ekstraarbejde, da projektarbejde ikke medfører færre sager.

Fysiske rammer

I familieafdelingen i Kommune C er medarbejderne fordelt på fælleskontorer med ca. 5 medarbejdere på hvert: to kontorer med medarbejdere fra det sociale område, et kontor med medarbejdere fra handicapområdet, et kontor med familieplejekonsulenter, et kontor med de to koordinatore og et kontor til lederen. Generelt udtrykker alle informanter fra Kommune C stor tilfredshed med at dele kontorer med kollegaer, og de forklarer, at fælleskontorerne både medfører øget faglig sparring, og større kendskab til hvordan kollegaerne har det.

Strukturen i afdelingen

Strukturen omkring sagsforløb medfører, at en medarbejder, når hun kort har afdækket en ny sag, skal have sagen på et §50-team, hvor afdelingslederen og den faglige koordinator sidder. Her besluttet det, om der skal udføres en børnefaglig undersøgelse, eller om sagen skal lukkes. Efter der er lavet en børnefaglig undersøgelse, skal sagen på Visitationsteam, hvor relevante sagsakter og sagsbehandlerens indstilling fremlægges. På Visitationsteamet sidder afdelingslederen, forvaltningschefen, PPR-chefen, skolechefen, daginstitutionschefen og fritidschefen. Formålet med sammensætningen af visitationsmødet er ifølge informanterne at man sikrer inddragelse af normalområdet, og at man kan *"... strikke noget sammen, hvor fritidsdelen eller skoledelen hjælper... det bliver et fælles ansvar"*(J). Når det handler om forlængelse af eksisterende foranstaltninger, så drøftes sagen først på et ugentligt drøftemøde, og bagefter forelægges sagen skriftligt på §50-teamet, hvor der træffes en endelig afgørelse. Medarbejderne deltager både i møderne i §50-teamet og Visitationsteamet, de fremlægger sagen og deltager i drøftelsen af, hvilke foranstaltninger der eventuelt skal iværksættes.

Strukturen omkring kontrol ift. det daglige sagsarbejde er ifølge medarbejderne, at arbejdet bliver kontrolleret i §50-teamet og Visitationsteamet, hvortil der skal sendes sagsakter og indstillinger til foranstaltninger. Ligeledes forklarer medarbejderne, at der foretages sagsgennemgange af koordinatoren, i form af stikprøveudtag, hvor konsulenten ifølge medarbejderne gennemgår: *"... har vi fulgt lovgivningen, og det har ingen af os som regel. Dette er jo sådan noget med, har du husket at lave handleplan, har du husket at lave kvitteringsskrivelser."* Koordinatoren bekræfter, at stikprøveudtagene fokuserer på, om alle bevillinger fremgår af sagen, om udgifterne på sagen stemmer overens med bevillingerne og om lovgivningen ift. sagsarbejdet bliver overholdt.

Mulighed for faglig sparring

I afdelingen har man drøftemøder hver uge. Hver anden gang består disse møder af praktisk information, og hver anden gang består de af faglig sparring, hvor medarbejderne har mulighed for at tage konkrete sager op, når de selv vurderer, de har brug for faglig sparring. Der ud over drøftes det på nuværende tidspunkt, om man eventuelt skal tage temaer op på disse møder, eksempelvis afdelingens generelle holdning til alkohol i hjemmet, overvægtige børn (L). På disse drøftemøder deltager alle sagsbehandlerne fra gruppen, den faglige koordinator og til tider også afdelingslederen. Man modtager supervision i afdelingen af en ekstern supervisor. Ud over denne formelle struktur omkring faglig sparring forklarer medarbejderne, at *"Hvis det er sådan noget lige her og nu, så spørger jeg lige en af mine kollegaer, eller også går jeg ned til den faglige koordinator, og spørger: hvad finder vi lige ud af"*(K). Der er således også en mere uformel struktur omkring faglig sparring, hvor man også i dagligdagen har mulighed for at drøfte sager med kollegaer eller med ledelsen.

5.4.2 Teknologi

I Kommune C arbejder man bl.a. med it-systemet DUBU³. Da man endnu ikke har iværksat det fulde DUBU-system, arbejder man med journalisering i DUBU, men med dokumenthåndtering i et andet computersystem. Tidligere har man også arbejdet med et tredje system ift. oplysninger om familier, hvilket betyder, at man også skal bruge dette system, hvis man skal arbejde i 'gamle' sager. Hvis man skal arbejde i forskellige systemer, forklarer en medarbejder, at(J): *"Det der gør det hele besværligt, det er, at vi har mange forskellige systemer i brug, vi har også X til at slå op, hvor bor folk og sådan noget... nogle gange skræks scenariet er, at man skal ind i 3-4 systemer."* Det er således ikke de konkrete systemer der ytres utilfredshed med, men i stedet antallet af systemer man skal arbejde i på samme tid, som kan medføre, at arbejdet besværliggøres.

Omkring DUBU-systemet er medarbejderne generelt positive. En informant udtaler, at (K): *"Der er jo mange børnefejl i, og sådan er det jo med nye systemer. Men overordnet set synes jeg, at det fungerer. Jeg er måske en af dem, som er lidt optimistisk i forhold til det her system, og har godt*

³ DUBU er et fælles offentlig it-løsning, der søger at imødekomme de øgede krav til både sagsbehandlingen og dokumentationen som er fremkommet over de sidste år. (<http://www.kombit.dk/dubu>, fundet d. 3.07.2013)

kunnet se, hvilke fordele der er ved det her system." Fordelene forklarer medarbejderne med, at systemet giver overblik i sagerne:

"Jamen, skabe et bedre overblik. Mere systematisk sagsbehandling, hvis en kollega bliver syg eller har ferie, så har man bedre mulighed for at skabe et overblik i kollegaens sager, og ved overdragelse af sager osv. (...) Den børnefaglige undersøgelse ligger i det system, det gør handleplanen også, så vi kører heller ikke med der 1000 forskellige systemer."(K)

En anden medarbejder har ikke samme oplevelse af overskueligheden i systemet, men forklarer: *"Altså det kan være, jeg synes bedre om det, jo mere jeg arbejder med det. Jeg synes, at det har mange udfordringer (...) Selve opbygningen kan måske egentlig være ok, men (...) Det er et system, hvor du skal lære det først, du kan ikke selv tænke dig til, hvordan næste skridt skal være."*(L)

En fordel ved systemet er ifølge en informant, at systemet laver påmindelser til medarbejderne, så de husker forskellige deadlines, eksempelvis opfølgning på en handleplan. På denne måde understøtter systemet, at medarbejderne overholder de lovpligtige deadlines, hvilket tidligere systemer ikke har understøttet. Børnesygdommene er eksempelvis ustabilitet i systemet, nogle dage går systemet ned, og så må medarbejderne finde andre måder at skrive eksempelvis journaler på, hvilket ikke er optimalt. Et andet kritikpunkt ved DUBU er ifølge informanterne den børnefaglige undersøgelse. En medarbejder beskriver, at:

"Undersøgelsen, synes jeg, er virkelig omfattende og besværlig (...) Jeg ved godt, at formålet er, at man skal forholde sig til tingene. Man skal ikke nødvendigvis skrive noget, men man skal forholde sig til det. Men jeg synes også, at nogle af tingene det er sådan kryptisk skrevet. I slutningen står der eksempelvis: Der skal ikke iværksættes foranstaltninger. Så skal du sætte ja eller nej, og så har jeg det sådan lidt: Hvis jeg siger nej, skal der så ikke, ikke... eller, hvad betyder det?"(J)

Til varetagelse af de enkelte sager har man i afdelingen valgt, at alle medarbejdere skal bruge ICS-metoden⁴. Indførelsen af metoden skete oprindeligt samtidig med indførelsen af DUBU-systemet, og dette medførte at ” ... det er faktisk først her de sidste 3-4 måneder at folk har fået aha-oplevelser i forhold til metoden og har taget den mere til sig”(K). Indførelsen af metoden har ifølge en medarbejder medført, at man har fået ”... nogle fælles begreber og noget fælles teori man taler ud fra, når man drøfter sager” og derved har udviklet en fælles faglige forståelse og opkvalificeret medarbejdere(K). Metoden bruges primært til analysen af en sag i fælles forum, mens medarbejderne i det daglige langt hen af vejen har metodefrihed.

5.4.3 Belønningssystemer

Når man i interviewene spørger til, om medarbejderne oplever, at de bliver belønnet for deres arbejde, så fokuserer de på flere forskellige ting:

”Og det er jo sådan noget, jeg synes er spændende, samtidig med at man har sine sager, så er der en mulighed for udvikling i forhold til projekter, og som jeg også nævnte den der søskendenetværksgruppe.”(K)

”Og så har jeg jo blandt andet sagt, at jeg godt kunne tænke mig noget udvikling: personligt, fagligt udvikling; hvor jeg så har fået diplomuddannelse, og jeg har fået lov til at være med i projektet om skolesocialrådgivere, som jeg har været med til at udvikle, og der kommer til at sidde en eller to rådgivere i en forsøgsperiode på et par år. Måske bliver det mig, hvis jeg vil. Det synes jeg også er anerkendelse.”(J)

Af mere individuelle ting taler informanterne både om lønforhøjelse, anerkendelse, muligheden for at tage en diplomuddannelse eller andre uddannelsesmuligheder, muligheden for at deltage i forskellige projekter og muligheden for at blive projektleder på opgaver i afdelingen. Blandt andet forklarer en medarbejder: ”... i og med at hun (lederen red.) blandt andet har spurgt, om jeg ikke havde lyst til at være projektleder, det er jo også en kæmpe anerkendelse, i forhold til at hun så mener, at jeg gør et godt stykke arbejde, og hun havde lyst til at beholde mig”(K).

⁴ ICS er en metode som arbejder ud fra forståelsen af, at børns velfærd formes af samspillet mellem barnets udviklingsmæssige behov, forældrekompetence og familieforholdene. (<http://www.socialstyrelsen.dk/ics/viden>, fundet d. 3. juli 2013)

Men selv om der er enighed om, at man i afdelingen har flere muligheder for at blive belønnet, så er der også enighed om, at det er noget man selv skal opsøge: *"Jeg tror helt klart, at man selv skal komme og ønske det. Der ligger et ansvar hos en selv at komme og sige: jeg kunne rigtig godt tænke mig det her, er det en mulighed."*(L) To andre informanter forklarer: *"Man kommer selv. Jeg tænker... jeg har i hvert fald ikke hørt om noget der fik sådan... der blev spurgt om de havde lyst til at have en efter/videreuddannelsen"*(I) og *"Jeg sagde simpelthen til en samtale, at hvis jeg skulle blive her, skulle der ske et eller andet, og det er også grunden til at jeg bliver her"*(J).

5.4.4 Organisationskultur

Afsnittet organisationskulturen inddeles, som tidligere beskrevet, i: Artefakter, værdier og grundlæggende antagelser, efter Scheins (1994) organisationskulturforståelse.

5.4.4.1 Artefakter

Kommune C har én indgang, hvor alle borgere skal henvende sig. Man skal identificere sig med cpr.-nummer, og man bliver henvist til et venteområde. Medarbejderne sidder på fælleskontorer med 4-5 medarbejdere pr. kontor, de to koordinatore deler kontor og lederen har sit eget kontor. Kontorerne er generelt holdt i neutrale farver og giver et indtryk af fællesskab, imellem de som deler kontor, og de indikerer et hierarki i afdelingen mellem de ansatte, konsulenterne og lederen. Påklædningen vurderes at være professionel, men afslappet, og der fremkommer ikke i interviewene en bestemt jargon i afdelingen. Historier om, hvordan der var i afdelingen tidligere i forhold til i dag, primært i forhold til sagsantal og forholdet imellem de ansatte, er gennemgående i alle interview. Disse historier inkluderer mobning blandt de ansatte, hvilket beskrives som ikke-eksisterende i dag, og det beskrives, hvordan man er gået ned i sagstal i løbet af det sidste år.

5.4.4.2 Værdier og normer

I Kommune C har man udarbejdet retningslinjer for, hvordan man skal forebygge og håndtere arbejdsbetinget stress. Disse retningslinjer beskriver blandt andet, hvordan man ønsker at fastholde medarbejdere, som får stress, og hvordan man for at forebygge og minimere stress skal arbejde med forventningsafstemning, øge den enkeltes indflydelse på eget arbejde, benytte videreuddannelse og give kollegial og ledelsesmæssig støtte.

Omkring ovenstående retningslinjer forklarer en medarbejder om sin holdning til denne form for politikker:

"Ja, og det er jo til at brække sig over, fordi det er jo ligesom børnepolitikken i kommunerne. Du kan jo ikke gå ind og stille spørgsmålstejn ved noget af det der står, du kan jo ikke gå ind og sige 'Nej, det er jeg ikke enig i.' Så er du jo mærkelig. Og her er der politikken om, vi skal ikke tale dårligt om hinanden, kunne man nogensinde forestille sig at sige det modsatte? Selvfølgelig skal man ikke det."(J)

Udtalelsen beskriver, hvordan en sådan politik omkring eksempelvis arbejdsmiljø ikke i sig selv sikrer, at der bliver arbejdet efter de beskrevne retningslinjer. Informanterne beskriver dog, at det psykiske arbejdsmiljø er noget, der løbende tales om i afdelingen. Blandt anden forklarer en medarbejder, at *"Vi har haft en undersøgelse (...) om hvordan man havde det og så videre. Men ellers tager vi det op engang imellem, både os og ledelsen"*(J). En anden informant fortæller om, at man i afdelingen har lavet sin egen spørgeskemaundersøgelse omkring medarbejdernes oplevelse af det psykiske arbejdsmiljø. En tredje informant forklarer, hvordan der generelt bliver talt om arbejdsmiljøet i afdelingen: *"Vi er ikke nået helt til bunds, jeg tror også, at det er forholdsvis nyt, men jeg ved, at der har været fokus på at prøve at fastholde medarbejdere (...) Hvordan kan vi gøre noget anderledes"*(L). Ud over undersøgelser på området og generel snak om arbejdsmiljøet, beskriver informanterne også, at der i afdelingen har været nedsat forskellige udvalg, som eksempelvis en arbejdsgruppe, der arbejdede med, *"... hvad er det for nogle værdier vi besidder i familieafdelingen"*(K). Man har i afdelingen ligeledes nedsat et trivselsudvalg, hvor medarbejderne har haft mulighed for at tage konkrete sager op i forhold til arbejdsmiljøet, og hvor man som medarbejder har kunnet give udtryk for oplevelser, hvor man ikke synes, at kollegaer er blevet behandlet ordentligt(I). Og det beskrives, at lederen *"Rent personalemæssigt – altså, går X ind i sådan noget og siger, at det (...) skal der tales om, og det skal siges højt til folk."*(I). Det tydeliggøres herved, at den udviklede politik ikke bare er et eksempel på en skueværdi, sådan som udtalelsen omkring *'det er jo til at brække sig over'* ellers kunne tyde på, men arbejdsmiljøpolitikken er en politik, som faktisk har betydning for det daglige arbejde i afdelingen, og det vurderes derfor, at værdien om *fokus på arbejdsmiljø* kan betragtes som en anvendt værdi i familieafdelingen i Kommune C.

Hvilke regler man følger i afdelingen kan også afspejle en afdelings værdier. Informanterne forklarer, at efter ønske fra medarbejderne er man nu i gang med at udvikle nedskrevne

arbejdsgange, som de vurderer, at specielt nyansatte vil have glæde af (M). Informanternes forslag er ført ud i livet, og de forklarer: *"Jo, man har skrevet noget ned, og det er blevet sendt ud, og så er de igang med at lave sådan en mappe i forhold til, hvad gør du i den her situation og når du nu modtager den her, hvad gør du så."*(K). Eksemplet er konkret, da det handler om retningslinjer for sagsgange, men det viser, hvordan et område, der tidligere ikke har været fokus på, er blevet pointeret af medarbejderne og lyttet til af ledelsen. Dette er ikke kun et eksempel på, hvilke regler man følger i afdelingen, og hvordan man organiserer arbejdet, men også på hvordan man i praksis i afdelingen arbejder efter en værdi om *medarbejderindflydelse*.

I forhold til den organisering man har valgt i Kommune C, hvor beslutninger om nyiværksatte foranstaltninger træffes på visitationsudvalg, fremkommer der under interviewene nogle nuancer i forhold til, hvordan disse beslutninger efterleves. Generelt giver alle informanter udtryk for, at de videregiver de beslutninger, der træffes på visitationsudvalget loyalt til familierne, og en informant giver direkte udtryk for *"Men jeg er jo typen, hvis jeg synes en ting, og ledelsen siger: Du skal gøre noget andet, så gør jeg noget andet. Det er jo dem der bestemmer. Og det har jeg ingen problemer med."*(J) Men hvis man er uenig i den beslutning, der er truffet, er der dog forskel på, hvordan medarbejderne efterfølgende handler. Flere informanter giver udtryk for, at hvis de vurderer, at der er tale om et uretmæssigt afslag, så: *"... kan jeg godt finde på at sige til dem, at jeg synes de skal prøve at klage over det, det er en ret I har, og det kan I gøre indenfor de næste 4 uger. Men jeg giver dem den begrundelse, som er kommet frem i fællesskab."*(K+L) En informant forklarer ligeledes, at (K): *"Hvis det var noget, der var så grelt, at jeg risikerede at miste mit arbejde fordi jeg ikke ville være loyalitetstro, så er jeg ikke sikker på, at jeg ville snakke alt for højt om det. (...) Det kunne jo være, at man underrettede Ankestyrelsen i forhold til nogle sager."* Dette tydeliggør, at nuancerne ikke omhandler, at de beslutninger der træffes på eksempelvis visitationsudvalget ikke følges, men i stedet om situationer, hvor man som medarbejder er i tvivl om, om beslutningen overholder lovgivningen på området. Her åbnes der op for muligheden for at inddrage en anden myndighed. Dette indikerer, at der blandt de ansatte er en værdi om *faglig stolthed*, som i nogle tilfælde går forud for afdelingens beslutninger og struktur.

At det modsatte også er tilfældet, hvor man i afdelingen på nogle områder accepterer, at lovgivningen ikke overholdes, uddybes i følgende udtale: *"Jeg tror ikke, at det er de samme ting vi*

springer over, eller det kan jeg se, det ikke er. Men det er helt klart, at vi alle sammen prioriterer vores opgaver og ikke kan nå det hele i løbet af en 37-timers arbejdsuge”(L) På spørgsmålet om, om dette er accepteret af ledelsen svarer nedarbejderen: ”... for jeg tror godt at de ved, at det ikke er realistisk (...) Det bliver jo ikke meldt ud og sagt, at det er ok (...) Det får vi jo aldrig ledelsen til at sige. Men jeg vil sige, at vi er faktisk så småt begyndt at italesætte det der med, hvad er det, vi nedprioriterer hver især.”(L) Heri pointeres en værdi om åbenhed i afdelingen, og om en generel interesse i ikke bare de resultater der leveres, men også de opgaver der arbejdes med op til at resultaterne nås.

I forhold til strukturen omkring både beslutningskompetencen i afdelingen og den løbende kontrol, så vurderes det, at der i afdelingen er en generel holdning om, at *kontrol med det daglige arbejde er et nødvendigt onde*. De kontrollerende foranstaltninger, der er i afdelingen, er generelt accepterede, og de bliver set som et naturligt aspekt i hverdagen. Selv om strukturen i afdelingen er fastlagt og hierarkisk, levnes der, via medarbejdernes deltagelse i blandt andet visitationsmøderne, mulighed for medarbejderindflydelse, hvilket medarbejderne sætter pris på. Dette indikerer en værdi om, at *medarbejderne er fagligt kompetente, og at denne kompetence ikke nedprioriteres i forhold til afdelingens struktur*.

5.4.4.3 Grundlæggende antagelser

Grundlæggende antagelser omhandler det ikke-observerbare mønstre om blandt andet forståelse af mennesket, som man i forvaltningen træffer sine beslutninger ud fra. (Schein 1994:33)

Artefakterne og strukturen i afdelingen kan umiddelbart tyde på en afdeling, som generelt fokuserer på hierarki imellem medarbejdere og ledelsen. Men analysen af interviewene og de værdier, som der gives udtryk for heri, peger i stedet på, at der i afdelingen er en grundlæggende antagelse om, at medarbejderne indenfor de eksisterende strukturer har mulighed for at give udtryk for deres faglige vurdering. På denne måde repræsenterer både deltagelsen på visitationsmøder, ros fra lederen og en åben snak om, hvilke opgaver man tidsmæssigt ikke kan nå i dagligdagen, *en respekt for den enkeltes faglighed* og en grundlæggende antagelse om, at *de ansatte generelt kan påtage sig fagligt ansvar og styre deres eget arbejde indenfor de rammer, som organisationen sætter*. Denne grundlæggende antagelse understøttes endvidere af den generelle medarbejderinddragelse som medarbejderne giver udtryk for.

I interviewene gives der ligeledes indtryk af, at man i familieafdelingen i Kommune C reelt prioriterer arbejdsmiljøet, og det psykiske arbejdsmiljø i afdelingen og medarbejdernes forhold til hinanden har en betydning for medarbejdernes velbefindende på arbejdspladsen. Dette indikerer en grundlæggende antagelse om, at *et godt psykisk arbejdsmiljø er vigtigt for det arbejde, der udføres på arbejdspladsen.*

Både den uformelle kontakt og den faglige tillid imellem kollegaerne er en afgørende værdi for medarbejderne. Både den uformelle relation, med almindelig kollegial hygge, og den mere formelle relation i kraft af faglig sparring imellem kollegaerne understøttes af den fysiske opbygning med fælleskontorer, og det indikerer en grundlæggende antagelse om, at *mennesket er socialt og profiterer af sociale relationer til andre mennesker.*

Strukturerne omkring beslutningskompetence, hvor medarbejderne har mulighed for at deltage i drøftelserne, inden beslutningerne træffes, indikerer en grundlæggende værdi om, at *beslutninger truffet i afdelingen er et fælles ansvar, og at de hierarkiske strukturer, man har indført, eksempelvis mellem leder og medarbejder, overtrumfer ikke medarbejdernes faglighed.*

Således indikerer en analyse af kulturen i Kommune C, at der i familieafdelingen er en grundlæggende tro på, at medarbejderne kan og skal påtage sig et fagligt ansvar for deres arbejde, men at beslutninger, der træffes i afdelingen, er et fælles ansvar. Medarbejdernes faglighed understøttes af et godt kollegaskab og medinddragelse, ud fra en grundlæggende antagelse om at mennesker er sociale væsner, og at et godt psykisk arbejdsmiljø har betydning for det arbejde der udføres i afdelingen.

5.4.5 Omverdenen

Alle informanterne er enige om, at familieafdelingens omverden har betydning for arbejdet i Kommune C. En medarbejder beskriver, at samarbejdet internt i kommunen med andre forvaltninger engang imellem kan volde problemer. Problemerne kan omhandle uenighed om, hvilken forvaltning der har ansvaret for hvilken støtte, og det kan skabe frustrationer hos de ansatte: *"Det er jo meget frustrerende, for man ved, at hun skal have det, for hun kan ikke klare sig uden (...) det brugte jeg enormt meget energi på."*(K) Sådanne uenigheder kan således medføre både øget arbejde men også fokus på det manglende samarbejde i forhold til andre arbejdsopgaver.

At Ankestyrelsen og Det Sociale Nævn har betydning for arbejdet i afdelingen er alle informanter enige om. Både i forhold til de afgørelser de træffer i sager, og i forhold til antallet af klagesager man har i afdelingen. Dog giver nogle informanter udtryk for, at man selv ønsker at disse instanser skal tage nogle af afdelingens egne afgørelser op for at afklare, om det er den korrekte afgørelse familieafdelingen i Kommune C har truffet.

Informanterne beskriver, at de lokalpolitikks oplever, at *"... der er ikke så langt til borgmesteren her. Han er lidt nem at få fat i på en eller anden måde"*(L) De beskriver blandt andet, hvordan klagesager kan medføre øget arbejde, fordi medarbejderne skal hjælpe med at udforme svarskrivelser til klageren, men også stærke klagere, som medbringer advokater, kan medføre et forøget arbejdspress for den enkelte medarbejder.

På det nationale niveau vurderes det i Kommune C, at psykiatrien har en betydning for arbejdet i afdelingen. En informant forklarer:

"Jeg synes, at noget af det, der påvirker vores område rigtig meget det er psykiatrien (...) Hvad er det de laver, og hvorfor er det, vi får så mange sager, hvor de egentlig psykiatrisk har behov for noget. (...) Det hænger jo sammen med alt muligt politisk i forhold til økonomi og alt muligt andet med, så skal der ikke være så lange ventelister, eller man skal spare på sygehusområdet og psykiatrien eller sådan noget."(I)

Den generelle udvikling på det psykiatriske område påvirker således også arbejdet i familieafdelingen. En anden faktor på det nationale niveau som påvirker arbejdet i familieafdelingen er mediesagerne. Informanterne har dog forskellige holdninger til, hvordan det påvirker arbejdet. En informant forklarer, at *"Det taler vi jo meget om, altså hvilken effekt det har også i forhold til det skaber jo en eller anden dominoeffekt (...) men det kan vi tydeligt mærke"*(K). En anden informant vurderer, at mediesagerne påvirker medarbejderne i forhold til deres egne sager: *"Hvis man måske ikke er helt enig i en beslutning på visitationsudvalg, fornemmelsen af hvis der kommer en sag (...) og ens navn ligesom står på den undersøgelse, som nogle andre egentlig sidder i sidste ende og beslutter (...) Jeg synes faktisk, at folk taler meget om de der mediesager"*(I). Udtalelserne tyder på, at der er forskel på, hvordan mediesagerne har betydning for medarbejderne. Overordnet har det betydet, at alle sager i afdelingen er gennemgået, og at der

føres mere kontrol ifølge nogle ansatte, mens andre udtalelser peger på, at det er op til den enkelte medarbejder, hvilke konsekvenser sagerne har for det daglige arbejde.

5.5 Opsamling på de 3 kommuner

Analysen af de tre kommuner tydeliggør således både forskellighederne og gennemgående træk ved kommunerne. Strukturerne i afdelingerne er forskellige, både i forhold til opbygningen af afdelingen i forhold til hvilke sager man varetager, muligheden for faglig sparring og i forhold til beslutningskompetencen. Teknologisk arbejder alle tre afdelinger med forskellige it-teknologier, hvilket ikke bidrager til sagsoverblikket, men i Kommune C er man begyndt at indføre DUBU, hvilket man har store forhåbninger til. Analyserne af afdelingernes kultur viser, at der er stor forskel imellem afdelingerne, og at der internt i afdelingerne kan være uoverensstemmelser mellem afdelingens/ledelsens grundlæggende antagelser og værdier og medarbejdernes værdier. Et gennemgående træk for alle afdelingerne er påvirkningerne udefra – her nævner alle informanter den generelle politiske udvikling og klageinstanserne, og de beskriver også generelt påvirkning gennem mediesagerne. Lokalpolitisk er der identificeret forskelligheder, blandt andet i forhold til graden af indblanding i konkrete sager.

5.5 Analyse 2

Analysedel 1 er en gennemgang af familieafdelingerne i de tre kommuner ud fra de Leavitt-Ry-variabler, som er relevante i forhold til det psykiske arbejdsmiljø, og analysedel 1 danner baggrund for analyse 2. Her fokuseres der på relationen imellem variablerne, og det søges afdækket, hvordan disse relationer på forskellig vis påvirker det psykiske arbejdsmiljø i familieafdelingerne. På denne måde fremkommer analysedel 2 med de ikke-observerbare strukturer og mekanismer, som understøtter, hvordan de organisatoriske forhold påvirker det psykiske arbejdsmiljø i afdelingerne. Til at vurdere disse sammenhænge inddrages Robert Karasek og Töres Theorells teori, eksemplificeret i Krav og Kontrolmodellen.

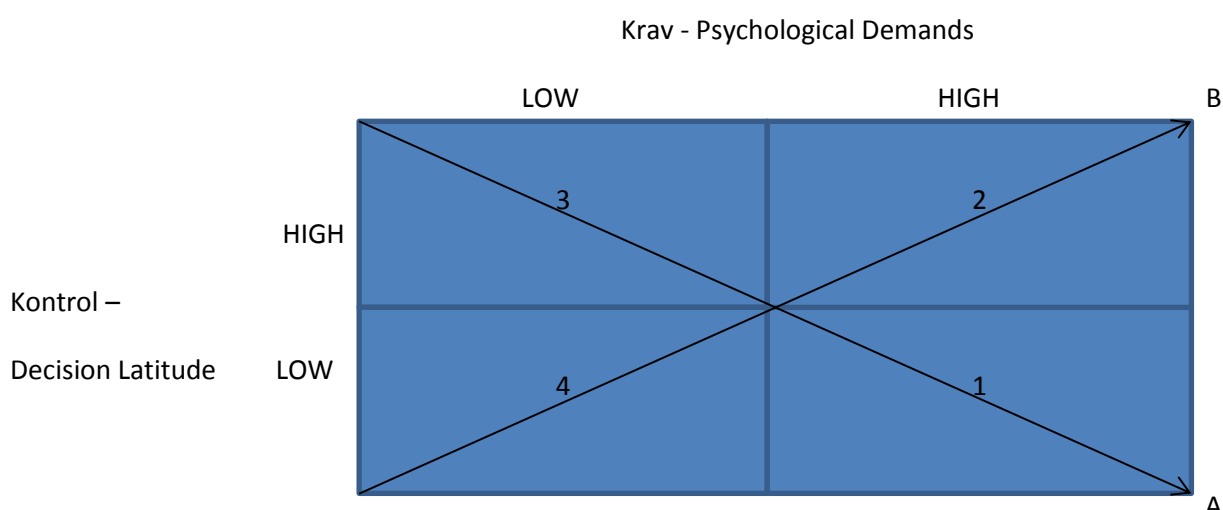
Analysen er lavet med udgangspunkt i en semi-åben kodning af alle interviewene ift. informanternes fortællinger om sammenhænge imellem organisationsvariablerne og det psykiske arbejdsmiljø. Dette har ført til identificering af emneområder, hvor relationer imellem variabler i særlig grad påvirker arbejdsmiljøet, og efterfølgende er interviewene kodet efter disse emneområder. Emneområderne er således induceret frem på baggrund af en åben kodning. Under arbejdet med emneområderne er det fundet relevant at uddybe begrebet 'social støtte', som præsenteres via brug af Krav og Kontrolmodellen. Derfor er teorien omhandlende virksomhedens sociale kapital inkluderet, og denne teori er fundet relevant i forhold til udviklingen af det psykiske arbejdsmiljø i familieafdelinger. Interviewene er således kodet efter dette emneområde også, og emnet er deduceret frem. Følgende emneområder er identificeret: 1: Strukturelle rammer i afdelingen og medarbejdernes mulighed for indflydelse på arbejdet 2: Forholdet imellem medarbejdere og mellem medarbejder og ledelsen 3: Virksomhedens sociale kapital 4: Omverdenen.

5.5.1 Strukturelle rammer i afdelingen og medarbejdernes mulighed for indflydelse på arbejdet

Igennem kodningen af interviewene efter sammenhænge imellem variablerne og påvirkningen af det psykiske arbejdsmiljø, med fokus på de strukturelle rammer i afdelingen og medarbejdernes mulighed for indflydelse, er der fundet frem til følgende underemner: Fordelingen af sager, visitationsudvalgenes sammensætning og medarbejdernes mulighed for deltagelse, bevillingskompetencen/beslutningsansvaret og sagspresset. Denne analysedel er inddelt efter disse underemner.

Interviewene viser, at den struktur, man har valgt i forskellige kommuner, og de løbende muligheder for indflydelse medarbejderne har, har betydning for medarbejdernes vurdering af arbejdsmiljøet. Robert Karasek og Töres Theorell har arbejdet med, hvordan arbejdet påvirker de ansatte, specifikt i forhold til udviklingen af stress, og de har fundet, at *"... it is not the demands of work itself but the organizational structure of work that plays the most consistent role in the development of stress-related illness"* (Karasek & Theorell 1990:2+9). På baggrund af deres erfaringer har de udviklet Krav og Kontrolmodellen, der opererer med krav og kontrol som de to primær-dimensioner, der er afgørende for medarbejdernes reaktioner på det psykiske arbejdsmiljø (Ibid.:32).

Krav og Kontrolmodellen:



1. High-Strain Jobs: Karakteriserer de jobs hvor kravene er høje, og medarbejdernes kontrol over arbejdet er lav. Dette giver ifølge modellen de mest markante reaktioner på psykiske belastninger hos medarbejderne, og selv *efter* situationer i arbejdet, hvor medarbejderen oplever høje psykologisk krav og lav kontrol over udførelsen af en konkret opgave, medfører arbejdet risiko, for det Karasek og Theorell kalder 'the residual strain', der indeholder risiko for psykologisk pres og fysisk sygdom hos medarbejderen (A). Det, at der er tale om en situation, som medarbejderen ikke umiddelbart kan fjerne sig fra, da de høje krav og den lave kontrol over opgaveløsninger karakteriserer arbejdet generelt, bidrager til risikoen for udvikling af 'the residual strain'.(Ibid.:31ff)

2. Active Jobs: Betegner jobs hvor medarbejderen oplever et stort pres (High Psychological Demands) til at udføre opgaven, men medarbejderen har også høj kontrol over, hvordan medarbejderen ønsker at løse arbejdsopgaverne, og dermed hvilke metoder, hun vurderer, er mest effektive i den givne situation. Disse jobs giver medarbejderen mulighed for at udvikle sig, understøtter medarbejderens motivation for arbejdet og forøger produktiviteten(hvilket vises ved B i modellen). Der er dog en øvre grænse for, hvor højt et arbejds-pres en enkelt medarbejder kan klare.(Ibid.:35f)

3. Low-Strain Jobs: Dette job eksisterer, når der er få krav i jobbet, og medarbejderen besidder en høj grad af kontrol over arbejds-situationerne. Her forventes en meget lav risiko for udviklingen af psykologiske pres og fysisk sygdom, da jobbet i sig selv besidder få udfordringer og en høj grad af kontrol, hvilket medfører, at medarbejderen optimalt kan varetage arbejdsopgaverne.(Ibid.:35ff)

4. Passive Jobs: Passive jobs eksisterer, når jobbet indeholder få krav og få muligheder for kontrol over arbejds-situationen. Dette kan ifølge Karasek og Theorell medføre demotivering ift. arbejdet som helhed, og medføre gradvist bortfald af tidligere tillærte evner. Medarbejderne får gennem deres arbejde dermed ikke mulighed for at teste deres egne evner i forhold til arbejdsopgaverne, da de har en lav grad af kontrol over løsningen på de få udfordringer, de bliver stillet (Karasek og Theorell 1990:36ff). Karasek og Theorell forudser, at det gradvise tab af tidligere tillærte evner medfører generelt tab af arbejdsmotivation, og det medfører en risiko for udvikling af psykologisk pres og fysisk sygdom som konsekvens af arbejdet (Ibid.:37f).

Karasek og Theorell har suppleret Krav og Kontrolmodellen med parameteren social støtte. Social støtte betegnes af Karasek og Theorell som: "... overall levels of helpful social interaction available on the job from both co-workers and supervisors" (Ibid.:69). Karasek og Theorell vurderer, at social støtte kan modificere den belastning, som det psykologiske pres udgør. Medarbejdere, som oplever social støtte, har således mindre risiko for at udvikle stressbetingede sygdom. De vurderer, at social støtte både bidrager positivt til fastholdelsen af helbredet og erhvervelsen af nye kundskaber, og at social støtte understøtter "... a positive sense of identity, based on the socially value of the individual's contribution to the collective goals and well-being."(Ibid.:69f) Karasek og

Theorell har identificeret to forskellige typer af social støtte: Instrumentel støtte, som eksisterer, når støtten omhandler ekstra ressourcer til udførelse af tildelte arbejdsopgaver, og socio-emotionel støtte, som omhandler, når arbejdsgruppen kan karakteriseres som en sammenhængende gruppe, hvor der er tillid i medarbejdergruppen eller mellem medarbejderen og lederen. Den socio-emotionelle støtte fungerer som en buffer for psykologisk pres. (Ibid.:70f)

Fordeling af sager

Fordelingen af sager er forskellig fra kommune til kommune, og gennem interviewene bliver det tydeligt, at kommunens struktur influerer på arbejdsopgaverne, og at dette har konsekvenser for det psykiske arbejdsmiljø. I Kommune A er familieafdelingen inddelt i en handicapgruppe, en ungegruppe for kriminalitetstruede og misbrugende unge, en modtagelse som behandler nye sociale sager, og en handlegruppe. I Kommune B er der en handicapgruppe og en socialgruppe, hvor sagerne fordeles efter skoledistrikterne og cpr.-numre. I Kommune C fordeles sagerne imellem en handicapgruppe og en socialgruppe, og de sociale sager fordeles nu udelukkende efter cpr.-numre. Specielt i Kommune C, hvor sagerne tidligere blev fordelt efter interesse og eksisterende sagsmængde, er sagsfordeling noget, der tales meget om i interviewene. Informanterne forklarer generelt, at tidligere skabte fordelingen dårlig stemning i medarbejdergruppen (J): *"Fordi hvis man giver én 4 og én 2 (sager, red.), og resten får ikke nogen, så siger man jo også indirekte: I to har ikke lige så meget at lave som de andre, og det bliver man ikke synderligt populær af. (...) Jeg synes i hvert fald at det har været rigtig godt"* og hun forklarer videre, at: *"Der er jo ingen, der synes, at det er sjovt (at fordele sager, red.), og det giver jo så dårlig stemning, at når folk så er gået, så er der nogen, der taler sammen og siger, hvorfor tog hende her ikke en sag, hun har da været ude og drikke kaffe i går rimelig meget."* Den dårligere stemning bestod også i, at man som medarbejder så sig nødsaget til at tale om, hvor travlt man hver især havde for ikke at få nye sager: *"Så det blev mere sådan en kamp om ikke at få en sag end at gå ind og sige: Gud, jeg har rigtig meget interesse for de unge, eller jeg vil helst have baby-sagerne, som meningen egentlig var med det, ikk"* (I). I de andre kommuner er sagsfordelingen ikke et lige så stort samtaleemne, her konstateres det i stedet som befriende, at fordelingen sker, så der ikke sættes spørgsmålstegn ved, hvem der skal varetage, hvilke sager og man som medarbejder 'bare' skal tage imod de sager, man får. På denne måde er sagsfordelingen et

eksempel på, hvordan strukturen og historikken i en afdeling har indflydelse på arbejdsmiljøet. Men det generelle ønske om ikke at have indflydelse på sagsfordelingen stemmer umiddelbart ikke overens med Krav og Kontrolmodellens vurdering af kontrollens indflydelse på medarbejderens psykiske arbejdsmiljø, jf. jobtype 1 og 2. Uoverensstemmelsen kan dog forklares med, at kontrollen med, hvilke sager man skal varetage, også indeholder et ansvar for den enkelte medarbejder, i forhold til hvilke faglige opgaver man ønsker at have ansvaret for, og dette ansvar kan opleves som et pres for medarbejderne. Den brede faglighed, hvor man skal have et bredt kendskab til hele det sociale familieområde, ønskes, og sammenholdt med den dårlige stemning, som strukturen omkring sagsfordelingen tidligere medførte, nedprioriteres fordelingen ved at have kontrol over arbejdsopgaverne. Herved prioriterer medarbejderne støtten fra deres kollegaer over kontrollen over opgaverne.

Uoverensstemmelsen mellem dette fund, og den traditionelle brug af Krav og Kontrolmodellen kan dog nuanceres ved yderligere inkludering af Krav-dimensionen. Den automatisk sagsfordeling kan ses som en måde at dæmpe kravene til medarbejderne, blandt andet fordi de ikke konstant behøver at forsvare deres eksisterende arbejdsmængde. Teoretisk kan dette bidrage til, at arbejdet i stedet kan karakteriseres som et 'low-strain job' eller et 'passive job', og her er det så medarbejdernes oplevelse af kontrollen i løsningen af arbejdsopgaverne, som afgør, hvilken jobtype der karakteriserer netop deres job. Her kan blandt andet medarbejdernes mulighed for deltagelse på visitationsmøderne spille ind, hvilket analyseres i følgende afsnit.

Muligheden for indflydelse

Muligheden for indflydelse på de beslutninger, der træffes i familiesagerne, er forskellig i de tre kommuner. Generelt er alle 3 kommuner struktureret, så de har ét stort Visitationsudvalg til anbringelsessager og nye sager og ét mindre visitationsudvalg til forlængelse af allerede iværksatte foranstaltninger. I Kommune A og C skal medarbejderne deltage på visitationsmøderne, og i Kommune B må medarbejderne ikke deltage.

I forhold til ikke at have mulighed for at deltage på visitationsmøder udtaler medarbejdere fra Kommune B, at det skaber frustration og har betydning for arbejdsmiljøet: *"Altså det er trægt, og det er svært, og man forstår ikke lige, hvad er det der sker, og så skal man lave om, og så er der kun en kort bevilling og sådan nogle ting. Altså, det er ligesom, at flowet ikke rigtig kommer i*

gang, når man sidder og fedter rundt i det samme”(H). Det kunne ifølge hende hjælpe, hvis man deltog i visitationsmøderne og på denne måde kunne forstå ”... bevæggrunden for de beslutninger der er taget. Og det ville jo være anderledes hvis jeg var med til møderne, går jeg ud fra. I hvert fald ville jeg have hørt hvilke overvejelser man havde gjort, og det kan også være at jeg kunne have kommet til at påvirke det lidt måske.” En anden medarbejder samtykker i dette og udtaler, at hun på denne måde ville kunne: ”... forklare, hvis der er misforståelsesproblemer”(G). Medarbejderne i både Kommune A og Kommune C udtrykker stor tilfredshed med at have mulighed for at deltage på visitationsmøderne og forklarer, at dette sikrer, at de har mulighed for at svare på spørgsmål og uddybe, hvis der er behov for det.

Men muligheden for deltagelse i visitationsmøderne er dog ikke i sig selv nok, til at medarbejderne vurderer, at sagerne behandles ens. En medarbejder fra Kommune A forklarer, at hun ikke på forhånd kan forudsige, hvad visitationsudvalget lægger vægt på i de forskellige sager, og hun forklarer(E): *”... enten så fik man bare sin vilje, fordi det var sikkert fint, eller også så dykkede hun pludselig ned i en eller anden lille ting hvor man tænkte: Hvor kom den fra? Så det blev sådan lidt upså hovsa...”* Det samme beskriver en informant fra Kommune B, som ikke har mulighed for at deltage på visitationsmøderne. Hun forklarer: *”Men her er det... gambling, når man sender noget op. Så kommer det ned, og hvad kommer det ned med? Jeg kan simpelthen ikke, om jeg fik en million, når de kommer ned med det, forudse, hvad det nu var...”(G).* Begge medarbejdere i Kommune B giver udtryk for, at de fagligt ikke på forhånd kan forudsige hvad lederne lægger vægt på i vurderingen af en sag, og hvad de derfor mener eventuelt mangler i visitationsindstillingen, og en medarbejder udtaler(G): *”... det kan være mange mærkelige ting, den kommer tilbage med, man bliver lige overrasket hver gang...”*

En informant fra Kommune B forklarer, at fokus på udformningen af indstillingerne, sammenholdt med at man ikke har mulighed for at deltage på visitationsmøderne, har betydning for de enkelte medarbejdere og deres arbejdsmiljø:

”Altså hvor man førhen har kunnet med sin almindelige faglige begrundelse få en indstilling igennem, så... nu skal det være formuleret og sat i den rigtige rækkefølge (...) Hvor det førhen var vigtigt med helhedssyn og fagligt engagement og relationer og sådan, det er ikke så vigtigt mere, nu er det nogle andre ting. (...) Det skal vi jo vænne

os til, os der er gamle, hvor man (...) aldrig har fået en sag tilbage eller meget sjældent, og så vidste man, at den var på vippen eller et eller andet, men nu er de kommet tilbage hele tiden, fordi der mangler en formulering, der skulle have været med.”(L)

De tilbagesendte indstillinger kan medføre en oplevelse af, at der ikke fokuseres på fagligt indhold, men mere på formen, og hvis man ikke har oplevet dette tidligere, kan nogle medarbejdere opleve, at deres faglighed ikke længere bliver anerkendt.

Men på trods af, at medarbejderne generelt udtrykker tilfredshed med muligheden for at deltage på visitationsmøderne, så forklarer flere informanter, at deltagelse også kan være en prøvelse for medarbejderne. En medarbejder fra Kommune A forklarer følgende omkring sin oplevelse af at deltage på et visitationsmøde:

”Og når jeg først sidder derinde, så er det jo kraft eddeme fordi jeg mener det. Altså den sidste jeg har været inde med (...), og der havde jeg praktikanten med, og der kiggede jeg på hende, inden vi gik derind, og så sagde jeg: Ved du hvad, jeg synes at du skal vide det, lige nu der har jeg det sådan, så jeg skal til eksamen, og jeg kan godt fortælle dig, hvis jeg får et nej derinde, så er jeg dumpet til eksamen i dag. Og så ... bliver jeg fandeme ikke nem at være i nærheden af resten af dagen.”(D)

Og hun uddyber det med, at selvom hun i nogle situationer godt kan forstå visitationsudvalgets begrundelser for et eventuelt afslag, så:

”... men det er sku da ikke det samme, som at jeg ikke har en masse følelser i klemme som person, fordi at (...) Jeg kommer da under huden på de unge mennesker, jeg har med at gøre (...) Jeg ved godt, at jeg ikke kan udrette mirakler, men jeg ved også godt, at jeg har en mulighed for at lave et lille mirakel engang imellem. Så jeg hader da at gå derind, og så de siger: Nej det mener de ikke, at jeg skal gøre noget andet.”

Andre medarbejdere beskriver i stedet, at de ser visitationsmøderne som en mulighed for faglig sparring. Blandt andet forklarer en medarbejder fra Kommune C, at *”For mig at se, det er vel også bedre for familien, at der er tre faglige mennesker, der finder ud af, at dette er den rette løsning, frem for at der sidder mig som elsker kontaktpersoner, og så lige meget hvad, så får de altid en kontaktperson.”(J)*

Muligheden for at deltage i visitationsmøderne kan karakteriseres i en klassisk forståelse af kontrol-begrebet. Alle medarbejdere udtrykker tilfredshed eller ønske om at deltage på møderne og på denne måde bidrage til opgaveløsningen og kontrol over de beslutninger, der træffes i sagerne. Dette peger generelt på, at jobbet som sagsbehandler kan karakteriseres som 1. High strain job eller 2. Active job, og analysen peger på, at det her er muligheden for at deltage på udvalgmøderne, som skiller vandede. Der er således flere træk ved udtalelserne fra medarbejderne fra Kommune B, som peger på, at deres job kan karakteriseres som et 'High strain job', heriblandt at de bliver frataget muligheden for deltagelse på visitationsmøderne og at de oplever, at deres faglighed bliver nedprioriteret i arbejdet til fordel for den måde indstillingerne udfyldes på. Dette kan således bidrage til en følelse af manglende kontrol over ens eget arbejde.

At medarbejderne fra Kommune A og C udtrykker forskellige oplevelser af deltagelsen i visitationsmøderne kan bunde i, at visitationsmøderne i de to kommuner rent faktisk er forskellige. Det kan være et udtryk for, at der ikke foregår samme grad af faglig sparring på møderne, og at møderne ikke bidrager i samme grad til, at medarbejderne oplever dem som et bidrag til deres følelse af kontrol over arbejdet. Men forskellighederne kan også forklares med individuelle forhold hos forskellige medarbejdere, hvor de hver især vurderer kravet om deltagelse i visitationsmødet forskelligt. Medarbejderne fra Kommune A kan opleve det som et forhøjet krav at skulle deltage på visitationsmøderne, mens medarbejderne fra Kommune C ikke oplever deltagelsen på samme måde.

Sammensætningen af visitationsudvalgene/drøftemøderne

Fælles for de 'store' visitationsmøder i alle tre kommuner, hvor nye og større foranstaltninger iværksættes, er sammensætningen. Generelt sidder der på de store visitationsmøder forskellige ledere med forskellig faglig baggrund, og dette beskriver medarbejderne som en udfordring, ligegyldigt om de selv kan deltage eller ej. Blandt andet fortæller en informant fra Kommune A, at *"... der sad nogle mennesker nogle gange og havde nogle meninger om noget de dybest set ikke havde den helt store indsigt"*(E). Det samme bekræftes af en informant fra Kommune B, som forklarer, at *"... der er jo en leder fra PPR og vores leder ... altså der er slet ikke nogen, der er uddannede socialrådgivere. Og de ser på det på en anden måde, end vi socialrådgivere gør, synes jeg"*(G). Også i Kommune C problematiseres sammensætningen af det store visitationsudvalg, og

her forklarer en medarbejder, at netop fagligheden er forskellen på det lille visitationsmøde og det store:

"Udfordringen ved visitationsmødet (det store, red.) det er, at der sidder (...) forskellige ledere, som ikke nødvendigvis har indblik i, hvad det er for nogle typer sager, vi sidder med, og ikke nødvendigvis har indblik i lovgivningen omkring vores sager, og hvad er det egentlig for nogle rammer, vi har at arbejde fra. Og det giver nogle udfordringerne i diskussionen, i forhold til hvad der er realistisk og ikke-realistisk (...) Altså de typer drøftelser, vi har under drøftemøde, er meget mere fagligt fokuseret på de sociale sager i forhold til... altså der sidder alle med den samme viden, omkring hvilke lovgivningsmuligheder vi har, og hvilke muligheder vi har i vores hverdag inde på vores lille plads, og det gør man ikke i det andet."(L)

På det 'mindre' visitationsmøde er det generelt lederen og konsulenten/teamlederen, som deltager, og også her er der forskel på, om medarbejderne har mulighed for at deltage. Forud for disse 'mindre' visitationsmøder har medarbejderne på forskellig måde mulighed for at drøfte sagerne på team-/drøftemøde. I Kommune C skal sagen på drøftemøde, inden den indstilles på visitationsmødet, og en medarbejder forklarer:

"Det positive ved drøftemødet det er jo også, at vi tegner det op efter ICS-modellen, og så er der måske nogle ting, der bliver mere synlige, som man måske ikke lige selv har været opmærksom på. Det kan også være nogle andre løsninger, der kommer frem.. at... ja de tænker, hvorfor har man ikke tænkt det i stedet for, eller kunne vi gøre det sådan (...) Jeg synes ikke, jeg får trukket noget ned over hovedet, når jeg går derfra."(L)

I Kommune A diskuteres sagerne også på drøftemøder, inden de indstilles, og en informant forklarer, at det er "... vores teamleder, der i sidste ende tager beslutningen, men der når vi aldrig til" (E). Her er oplevelsen således også, at sagen tages op blandt deltagerne på drøftemødet, og at man sammen når frem til, hvordan sagen videre behandles. I Kommune B kan sagsbehandlerne godt have kørt sagen alene, indtil indstillingen udformes, og det beskrives: "... så lægger man op til ledelsen, så får man at vide: Det var nok ikke lige det, vi havde tænkt... og det er et alt for langt forløb at have alene" (H).

Generelt problematiseres sammensætningen af visitationsudvalgene og den manglende socialfaglige ballast, der ligger her. På denne måde bidrager sammensætningen af visitationsudvalgene til, at medarbejderne ønsker at deltage på møderne, for at bidrage til medarbejderens kontrol over, at de beslutninger der træffes, tages på det korrekte socialfaglige grundlag. Medarbejderne oplever i højere grad faglighed på de mindre visitationsmøder og drøftemøderne, og hermed højes tilliden til de beslutninger, der træffes her. Dog viser analysen, at i Kommune B, hvor medarbejderne ikke har samme muligheder som i andre kommuner for at drøfte sager, inden de lægges op, bidrager dette til en lavere grad af kontrol over arbejdet for medarbejderen, da de risikerer at lave et større arbejde, som så bliver modsagt på visitationsmøderne.

Beslutningskompetence og ansvar

Det mere overordnede syn på, at den enkelte sagsbehandler ikke har bevillingskompetence, men skal have sagerne på enten drøftemøde eller visitationsmøde, bliver mødt med to forskellige vinkler. Informanter fra henholdsvis Kommune A og C forklarer:

"Jeg er meget tryk ved at have en struktur, hvor vi tager alting op til diskussion, eller ikke alting men næsten. Fordi det der med: jeg vide alene bedst, eller hvad hedder det, det holder ikke i min verden. Jeg mener, at hvis du skal have et ordentligt fagligt grundlag at beslutte på, så skal du have så mange vinkler på som muligt. Så jeg er meget tryk ved at have det på den måde. Så kan man sige, at det er en sovepude, men altså det forventes jo, at vi selv kommer og har en holdning til tingene også."(E)

"Jeg troede faktisk lidt, at jeg ville have det meget værre med at få taget den der beslutningskompetence, men man har jo mulighed for at påvirke ens handlerum. Blandt andet ved argumentation, ikk. Og det der er belastende er, at man nogle gange godt kan vente lang tid (...) Men faktisk er det også nogle gange en befrielse, at man ikke har den her fulde, hvad hedder det, beslutningskompetence (...) På den måde så sikrer man jo også, at man overholder lovgivningen osv. Jeg ville ikke bryde mig om at skulle sidde og bevillige for store beløb selv, jeg ville helt sikkert synes, at det var rarest at have en med ind over."(K)

Men ikke alle medarbejdere er tilfredse med, at beslutningsansvaret ligger hos visitationsudvalget. En informant fra Kommune A forklarer(D):

"Altså på den ene side kan du gemme din røv bag ved det, altså fordi når de (familierne red.) står der og er pissesure på dig, så kan du sige til dem: Ved du hvad, det er sku ikke min beslutning. Men jeg har ikke noget imod selv at tage beslutningen. Og det får jeg ikke lov til i denne her butik (...) Jeg kan godt forstå bevæggrunden for, at man har valgt at gøre det ene eller det andet, men det er bare ikke det samme som at man ikke som medarbejder kan synes, at det er frustrerende, og også i virkeligheden kan synes, at det er en underkendelse af min viden."

"Jeg ville hellere kunne sige til borgerne, at denne her beslutning har jeg truffet, den har jeg truffet ud fra de og de beslutninger, frem for at sige denne her beslutning har vi truffet. Jeg kan ikke fordrage det her 'vi' og 'man' (...) Jeg synes, at det er at dække sig ind under et eller andet."

Visitationsmøderne anses således af nogle som en mulighed for at fratage den enkelte medarbejder ansvaret for beslutningen og som en mulighed for faglig udvikling, mens den af andre anses som en underkendelse af medarbejdernes faglighed. Hvilket syn på visitationsmøderne man udvikler, afhænger ifølge empirien af synet på, om man ser sig selv som en selvstændig socialrådgiver, der træffer egne beslutninger og kan og skal stå på mål for disse, eller om man ser sig selv som en del af én samlet organisation. Den første vil, jf. Krav og Kontrolmodellen, prioritere kontrollen over arbejdet, mens den anden prioriterer det fælles ansvar for opgaveløsningen og ser visitationsmøderne som en modificering af kravene i arbejdet.

I Kommune B arbejder man med en anden vinkel ift. at fratage medarbejdere ansvaret for de beslutninger, der træffes. Her arbejder man med at udvikle nedskrevne politiske serviceniveauer på familieområdet, og lederen forklarer:

"Det er sagsbehandleren, der skal stå for skud. Det vil sige, når en borger klager over en afgørelse, så er det sagsbehandlerens tolkning eller vurdering, der ligger til grund. Så i højere grad at vi kan udarbejde et serviceniveau og kvalitetsstandarder, som lægger i (...) hvad man vil stå på mål for politisk, jo nemmere bliver det for

sagsbehandlerne at sige: Jamen i X kommune har man vedtaget, at det er det her, vi har råd til, så derfor kan du få det.”

Beslutningskompetence anses således af nogle som en gode, der giver større kontrol over arbejdet for medarbejderen og af andre som et onde, der medfører højere krav til medarbejderen, hvilket kan forklares med det ansvar, der følger med beslutningskompetence. Disse forskellige syn på beslutningskompetencen kan ikke umiddelbart sammenkædes med den struktur, der er i afdelingen, men det viser forskellige syn på det psykiske arbejdsmiljø. Hvor nogle medarbejdere kan opleve beslutningskompetencen som noget, der bidrager til overbelastning og noget de ønskes fritaget fra, ser andre medarbejdere beslutningskompetence som en mulighed for fagligt at udvikle sig. Det må dog karakteriseres som pudsigt, at man i Kommune B strukturelt arbejder med andre områder for at fritage medarbejderne ansvaret for beslutninger, da medarbejderne netop i Kommune B fratages muligheden for at deltage i visitationsmøderne, så beslutningerne netop ikke ér deres. Dog er det vigtigt at pointere, at beslutningskompetencen ikke entydigt påvirker medarbejderne på en bestemt måde, og at der i denne analyse ses forskellige tendenser på mulige reaktioner ift. beslutningskompetencen.

Sagsmængdens betydning

At sagsmængden har betydning for arbejdsmiljøet bekræftes i alle kommuner. I Kommune B har man tidligere oplevet et generelt højt sagspres over en lang periode og dette har medført, at man har fået nye medarbejdere, hvilket repræsenterer en instrumentel social støtte. Men denne ændring beskrives ikke udelukkende at have en positiv indflydelse på arbejdet og medarbejderne. Således forklarer lederen fra Kommune B, at:

”Der er nogle familier i den anden ende, der mærker, at nu skifter man sagsbehandlerne igen, så vi prøver ikke at gøre det for ofte. Men vi har jo måttet foretage de her opnormeringer over en periode (...) Og det giver noget uro i den lille robåd, det er jo helt naturligt, det gør det, og det betyder rigtig meget (...)i forhold til arbejdsmiljøet og den ramme, man arbejder indenfor.”(F)

Og det er ikke kun familierne som rammes af omfordelingen af sagerne, men også medarbejderne er pressede, ikke kun fordi de får flyttet rundt på sagerne, men også på grund af den historik man har i afdelingen:

"Og det giver, kan man sige, et knæk i kontinuiteten i sagsbehandlingen, når man hele tiden skal stoppe op og sige – hov vi skal lige kigge på, om vi stadig har den rigtige sagsfordeling. Og så har vi, det ligger jo næsten i sagens natur, når man opnormerer med tre stillinger, så er der jo en indikation på (...), folk må have været overbelastet i en periode (...) Og det er jo ikke specielt befordrende for det gode arbejdsmiljø, når man ikke synes, man kan gøre sit arbejde godt nok (...) Og synes man har for meget hele tiden, og hele tiden løber bagefter og ikke kan opfylde de lovkrav, som man egentlig gerne ville. (...) Det har resulteret i nogle langtidssygemeldinger hos enkelte af medarbejderne, som jo altid er trist, når man er nødt til at sygemelde sig pga. de rammer der er."(F)

At sagsmængden også har betydning, for det arbejde man laver i sagerne, er der også enighed om blandt informanterne. Flere peger på, at hvis de havde en mindre sagsmængde ville de kunne arbejde mere i dybden med de enkelte sager, og en informant fra Kommune C forklarer(L):

"... fagligt ville jeg mene, at det ville give mere for familien hvis jeg havde større ressourcer til at kunne delagtiggøre mig i dem (...) tid altså, oftere netværksmøder, bare oftere møder, hvis jeg havde tid til at kunne udarbejde en grundig handleplan, som jeg kunne udlevere til kontaktpersonen, så der ikke var nogen tvivl om helt præcis, hvad er det, der skal foregå her. Havde tid til virkelig at kunne formulere nogle (...) målbare mål, og ikke bare producere et eller andet, fordi det er et lovkrav."

"Det tror jeg på nogle familier ville det give en effekt i deres hverdag, at man var mere synlig, man var ikke bare en eller anden person på kommunen. Jeg tror også, at det ville give en større tilfredsstillelse på hver enkelt pind, altså hver enkelt sagsbehandler også i forhold til den store udskiftning der har været."

Arbejdspresset kan således ifølge informanterne betyde, at man overholder loven, men ikke giver familierne den mest optimale løsning, og dette medfører en utilfredshed for den enkelte

medarbejder. På spørgsmål om, hvilke konsekvenser medarbejderne oplever et højt sagspres har, er det primært 'at tage arbejdet med hjem', som beskrives. En medarbejder forklarer, at i de perioder, hvor hun føles sig presset af sagsmængden, kan hun vågne op om natten og tænke:

"Gud du skal huske at aflyse et møde, eller du skal huske det der i morgen, og så finder jeg lige en gul lap og skriver det ned, eller skriver det i min telefon, så jeg kan huske det. Eller har ligget halvvågen og vendt og drejet mig og sådan noget. (...) Jeg kan også drømme om det om natten."(K)

Andre medarbejdere giver udtryk for, at de ikke oplever, at de tager arbejdet med hjem på samme måde, men at de i stedet hver i sær har udviklet forskellige redskaber, som de bruger i hverdagen for ikke at 'tage arbejdet med hjem'. Dette kan være en daglig liste over de arbejdsopgaver, man ikke når, eller at man i perioder med højt sagspres løbende gør ledelsen opmærksom på, at man ikke kan nå at overholde lovgivningen (R). En anden medarbejder forklarer, at det for hende handler om at erkende, at der er konkrete arbejdsopgaver, som det ikke er realistisk, hun kan nå, og som hun bevidst nedprioriterer ift. andre arbejdsopgaver:

"Nej... nej jeg tager det ikke med mig hjem, det irriterer mig, når jeg sidder her (...) Så ringer der en borger og beder om aktindsigt, og så sidder jeg og tænker, det kan jeg ikke nå før end om en måned (...) Og så sidder man og prioriterer, hvad er så vigtigst: aktindsigt eller underretningen fra skolen om at et barn bliver slået af sine forældre... Altså det er jo de vurderinger, vi sidder med hele tiden og skal prioritere i vores arbejde (...) Altså jeg føler ikke, at arbejdspresset er sådan, at jeg er stresset på den måde, men jeg vælger helt specifikt nogle ting fra."(L)

Sagspresset medfører således ikke udelukkende et pres på den enkelte medarbejder, men har ifølge medarbejderen også konsekvenser for kvaliteten af det arbejde, de laver, i de sager de har ansvaret for. Lovkravene på området bliver måske/måske ikke overholdt, men sagspresset medfører forskellige copingstrategier hos medarbejderne, og selvom arbejdspladsen måske generelt kan betragtes som et 'active job', hvor kravene er høje, men hvor kontrollen med opgaveløsningen også kan karakteriseres som høj, er der dog en øvre grænse for, hvor højt et sagspres den enkelt medarbejder kan klare (Karasek og Theorell 1990:35).

5.5.1.2 Opsamling

Familieafdelinger er generelt karakteriseret ved at være arbejdspladser, hvor sagspresset er højt, og hvor kravene til den enkelte medarbejder kan betegnes som høje. Men muligheden for indflydelse på de forskellige arbejdspladser afhænger i høj grad af afdelingernes struktur. Strukturernes omkringfordeling af sager og muligheden for at deltage på visitationsmøder har vist sig at være afgørende for, om medarbejderne oplever, at de har kontrol over deres arbejde. Analysen har dog også vist, at oplevelsen af både Krav og Kontrollementer kan være forskellig fra medarbejder til medarbejder, hvilket man skal være opmærksom på, ved indførelsen af nogle af ovenstående strukturer. Ligeledes viser analysen, at et forhøjet sagspres betyder, at medarbejderne udvikler individuelle copingstrategier og i det daglige går fagligt på kompromis i deres arbejde, hvilket kan opleves som en belastning for den enkelte.

5.5.2 Forholdet imellem medarbejdere og mellem medarbejder og ledelsen

Relationen imellem medarbejderne og mellem medarbejderne og ledelsen er forskellig i de tre afdelinger. Forholdene kan blandt andet teoretisk forklares med Karasek og Theorells indførelse af begrebet social støtte i Krav og Kontrolmodellen. Social støtte referer til en overordnet støtte, instrumentel støtte er karakteriseret af tilførelse af nye ressourcer og socio-emotionel støtte er positiv social interaktion fra enten kollegaer og ledelsen. (Karasek og Theorell 1990:69ff) Hvis man har et job, som kan kategoriseres som et high-strain-job, kan den sociale støtte fungere som en buffer imod, at medarbejderen over tid udvikler 'accumulated strain', hvorved det bliver umuligt for den enkelte at varetage sit job og lære nyt (Ibid.:103).

Den amerikanske arbejdspsykolog Frederick Herzberg har identificeret motivationsfaktorer, som forbedrer trivslen på arbejdspladsen. Han har ligeledes identificeret en række hygiejnefaktorer, hvis tilstedeværelse, efter hans vurdering skaber vantrivsel på en arbejdsplads. Negativ mellemkommenskellige relationer mellem medarbejdere og ledere identificerer han som en hygiejnefaktor, der skaber vantrivsel på en arbejdsplads. (Jacobsen og Thorsvik 2008:218f)

5.5.2.1 Forholdet imellem medarbejdere

Forholdet imellem kollegaerne er afgørende for medarbejdernes oplevelse af social støtte i arbejdet. Analysen af interviewene, med udgangspunkt i en åben kodning, har struktureret medarbejdernes oplevelse af den kollegiale støtte i følgende 4 underemner, som dette afsnit

inddeles i: mennesket som social væsen, faglig sparring og sagsfordelingens betydning for kollegaskabet, de fysiske rammers betydning og medarbejdersammensætningen.

Mennesket som socialt væsen

Igennem interviewene kommer det frem, at det primært er på individniveau, man kan identificere forhold, der har betydning for, i hvilket omfang der ydes socio-emotionel støtte imellem medarbejderne. At forholdet til kollegaer generelt har en betydning for medarbejdernes samlede syn på arbejdet, fremgår blandt andet af interview med en medarbejder fra Kommune C: *"Det er meget, meget sjældent, at jeg har det sådan, puha jeg kan ikke overskue at tage på arbejde, så er der selvfølgelig arbejdsmængden, men jeg glæder mig til at se mine kollegaer (...) Så man er omsorgsfuld overfor hinanden, så der er en god stemning. (...) og der er en tillid til hinanden."*(K) Heraf fremgår det, at kollegaskabet har en stor værdi for medarbejderen, og det blev også tydeligt under analysedel 1 i forhold til analysen af organisationskulturen. Alle medarbejdere gav udtryk for, at de tillagde kollegaskabet stor værdi, og det pegede på en grundlæggende antagelse blandt de ansatte om, at mennesket er socialt og har behov for og profiterer af gode kollegaer. En anden medarbejder sætter det på spidsen i følgende udtalelse, hvor hun sammenligner sin nuværende arbejdsplads med en tidligere: *"Og det er også derfor jeg ved, at det at have travlt er ingenting ved siden af at have et dårligt arbejdsmiljø mellem kollegaer"*(L).

Betydningen af faglig sparring

Organisatorisk understøttes den faglige sparring i både Kommune A og C, mens der i realiteten ikke i Kommune B er fastlagte muligheder for sagsdrøftelse. Således har strukturen i afdelingen, og historikken omkring en ikke-eksisterende faglig sparring, en betydning for, hvordan medarbejderne samarbejder om sager i Kommune B. Her forklarer en medarbejder, at(H): *"Jeg har faktisk selv lavet et forslag om, at hvis man havde en sag (...) så kunne man være to om det (...) At man så brugte den anden part som en slags konsulent, så man sådan ligesom... at det var i orden at gå ned og tale med vedkommende, hvis der var nogle ting."* Fordelingen af sager og muligheden for faglig sparring er således et område, som kan understøtte socio-emotionel støtte, men som også kan tydeliggøre, hvor der er problemer i forhold til den socio-emotionelle støtte i afdelingen. Eksemplet med forslag om konkrete aftaler om, at det er i orden at drøfte sager med en kollega og

på denne måde dele ansvaret for sager viser, at den faglige sparring og opbakning i forvejen er meget lav i afdelingen.

Faglig sparring og den socio-emotionelle støtte dette kan medføre, er dog ikke udelukkende afhængig af strukturerne i afdelingen. Også en mere uformel faglig sparring kan finde sted, hvilket eksemplificeres i følgende udtalelse fra en medarbejder fra Kommune C, som forklarer, hvordan hun i dagligdagen oplever faglig sparring:

"Så laver jeg måske et udkast til min analyse på en eller anden børnefaglig undersøgelse, og så får jeg nogle af mine kollegaer til at kigge på den, og så kommer de med nogle tilbagemelding. Så kan det være, jamen der er vel også noget i forhold til risiko omkring mor, eller et eller andet jeg ikke lige har fået med (...) og det er rigtig, rigtig fedt."(K)

Strukturelle ting som sagsfordeling og etablerede muligheder for faglig sparring spiller således ind i forhold til muligheden for social støtte, men også mere uformelle muligheder, hvor medarbejderne som en del af det daglige arbejde evaluerer hinandens skriftlige arbejde, kan være et eksempel på social støtte.

De fysiske rammers betydning

Det bliver under interviewene tydeligt, at der er en sammenhæng imellem de fysiske rammers påvirkning på aktørerne og det psykiske arbejdsmiljø. I Kommune C beskriver flere informanter, at der tidligere har været en dårlig stemning i medarbejdergruppen. Dette har blandt andet fælleskontorerne været med til at ændre:

"Nu kommer jeg også til at tænke lidt tilbage, men det at man sad på enekontorer, det var både godt og skidt. Der er noget med støj osv., men faktisk var der nogen hos os, der var så vant til at være så isolerede, at det har været faktisk helt synd for dem. Så at ryge (at flytte red.) sammen med de andre, og ryge på et stort kontor, selvom det selvfølgelig er noget man skal vænne sig til, det har i hvert fald ændret noget af den der dårlige stemning, er min opfattelse. Ja fordi så er der mulighed for at spørge ind til hinanden: Jamen hvordan har din dag været? Hvis du går ind på dit eget kontor og lukker døren (...) der er ikke den samme omsorg (...) Når du kommer ud på ét kontor, så

kan vi se på hinanden, om man har haft en dårlig dag, eller om man ser trist ud, og så spørger man ind til det.”(K)

Også i Kommune B er der sket ændringer i de fysiske forhold, hvilket har påvirket forholdet imellem kollegaerne, ikke kun i forhold til muligheden for faglig sparring, men også i forhold til den mere personlige relation imellem medarbejderne. Tidligere har afdelingen ligget et andet sted, og medarbejderne giver udtryk for, at flytningen over til de nye kontorer har medført en ændring i forhold til den kollegiale sparring: *”Efter vi er flyttet over i lokalerne, jeg ved ikke, hvad det er, men... så sidder vi på sådan en lang gang, ikk. Og selvfølgelig... der er ikke nogen, der vil sige noget til, at man går ind til hinanden og spørger og snakker og hører og sådan noget, men... man gør det ikke, jeg ved ikke hvorfor”(G).*

De fysiske forhold kan således understøtte den socio-emotionelle støtte, som et godt kollegaskab kan give. Forholdene kan gøre det muligt for de ansatte at tale sammen og interessere sig for hinanden, både professionelt og personligt, og dette kan bidrage til at modificere de belastninger, som medarbejderne kan opleve i arbejdet. Enkeltsmandskontorer og andre fysiske rammer kan således have en indflydelse på aktørvariablen og jf. Karasek og Theorell kan den sociale støtte fungere som en buffer for de udfordringer, som arbejdet ellers giver.(Karasek og Theorell 1990:103f)

Sammensætningen af medarbejdergruppen

Men et fælleskontor i sig selv løser ikke problemet, sammensætningen af medarbejdere på kontoret betyder også noget. Blandt andet fortæller en informant følgende om, hvordan kontorsammensætningen har betydning for den gejst, der opstår for arbejdet:

”En af dem, der har været her i rigtig mange år, har siddet på et kontor tidligere hvor... ja folk var rigtig utilfredse, synes det var hårdt og svært at være her, og er nu rykket ind på kontor med tre af de nye, hvor de er meget positive og... Ej, kunne vi ikke prøve det her, skulle vi ikke gøre det her, nu skal vi lige have en kaffepause og sådan. Sådan sociale i det. Og det er super skægt at se, at for et halvt år siden var medarbejderen meget stresset, og i dag står hun og siger til mig: Bare giv mig nogle sager, det skal jeg

sku nok klare. (...) Det betyder altså også bare noget, det der med at man sidder i en gruppe, som er positive og kan se nogle muligheder.”(I)

Også betydningen af den generelle medarbejdersammensætningen bliver berørt under interviewene med informanter fra specielt Kommune C. Informanterne beskriver, hvordan udskiftningen i medarbejdergruppen har betydet ny energi, nyt engagement og ny inspiration. Blandt andet forklarer to medarbejdere:

”Det kan godt være, at man ikke skal snakke så meget om, hvordan det var engang, men (...) Det hænger jo sammen. Fordi da jeg startede her, der var nærmest kliker, kan man godt sige, og jeg ved, at lige inden jeg startede havde det været helt af helvedes til, hvor folk de følte, at de blev udsat for mobning (...) Og jeg tror også, at det er derfor, der har været stor udskiftning.”(K)

”Førhen der har været mobning, og der har været folk, der er blevet holdt ude, jeg har også selv været en del af det. Det synes jeg ikke, at der er nu. Og jeg tror, at det handler om, at der er blevet skilt ud i nogle mennesker, ledelsen er blevet mere tydelig, arbejdsopgaverne er blevet mere jævnt fordelt, og... Jeg synes faktisk, at det er blevet et rigtig godt arbejdsmiljø.”(J)

Betydningen af sammensætning af medarbejdergruppen og kollegaer generelt er således ifølge informanterne uomgængelig. Men selvom flere informanter beskriver, at stemningen er vendt, og at ovenstående beskrevne episoder ligger flere år tilbage, så er det alligevel noget, som alle medarbejdere berører i løbet af interviewene, og som de tillægger en betydning den dag i dag.

Sammensætningen af medarbejdergruppen kan således påvirkes af andre af Leavitt-Ry-modellens variabler, og har en betydning for, i hvilken grad man formår at yde social støtte i afdelingen. Inddelingen i mindre personalegrupper kan både ske via fælleskontorer og via andre former for fællesskaber – hvis man eksempelvis varetager bestemte målgrupper. På denne måde kan strukturens påvirkning af aktørerne have en indflydelse på det psykiske arbejdsmiljø, og indenfor de mindre grupperinger opleves der ofte en høj grad af både social og faglig opbakning imellem de nærmeste kollegaer. Betydningen af relationen til de nærmeste kollegaer understøttes af en informant fra Kommune A, som udtaler: *”Selvfølgelig betyder det noget, hvem man sidder*

sammen med, det betyder noget om man har gode kollegaer, om man kan grine af de samme ting”(E).

Opsamling

I familieafdelinger kan man således på forskellig vis understøtte social støtte imellem medarbejderne. Alle medarbejdere har jf. tidligere analyse givet udtryk for, at de ser mennesket som socialt, og ser således også et tæt kollegaskab – i en eller anden form- som positivt for arbejdslivet. En informant udtaler ligefrem, at det betyder mere med gode kollegaer end med arbejdsmængden. Familieafdelingen kan på forskellig vis understøtte muligheden for social støtte. Det kan blandt andet ske ved at skabe rum for faglig sparring og via de fysiske rammer. På denne måde kan relationen imellem medarbejderne modificere andre belastninger i arbejdet, og medarbejdere, der oplever social støtte på arbejdet, har jf. Karasek og Theorell mindre risiko for at udvikle stressbetingede sygdomme og er i højere grad i stand til at erhverve sig nye kundskaber. Specielt Kommune B skiller sig ud på dette område, og der er således flere variabler, de kan arbejde med, for i højere grad at understøtte den sociale støtte.

5.5.2.2. Ledelsen og medarbejdere

Ikke kun kollegaerne, men også ledelsen har betydning for medarbejdernes oplevelse af arbejdet, og derfor vil dette afsnit fokusere på relationen mellem medarbejdere og ledelsen.

Efterspurgte kvaliteter hos ledelsen

Ledelsen er ifølge informanterne afgørende for medarbejdernes oplevelse af arbejdsmiljøet i en familieafdeling. I forhold til sammenhængen mellem en god leder og det psykiske arbejdsmiljø vurderer en informant, at(E): *”Der hvor jeg tror, det altid er afgørende, det er, om lederne rundt omkring er lydhøre overfor de ting, der foregår rundt om ørerne på dem, og tager det op, når det er relevant”* og hun uddyber det med, at: *”Det afhænger ekstremt meget af den enkelte personlige leder helt klart, det er dem som skal gå forrest, ellers så kan det være lige meget.”*

Ledelsens betydning for om medarbejderen oplever, at deres arbejde bliver set i det daglige, er også uomgæligt ifølge informanterne, og to medarbejdere forklarer følgende om, hvad de sætter pris på hos deres nærmeste ledere:

"Dels så er hun god til at give udtryk for, hvad hun tænker, og det kan være sådan nogle simple ting, som: Skide godt. Det behøver jo ikke være anderledes. Og at man finder nogle fælles løsninger frem, det ligger der også noget anerkendelse i på en eller anden måde, at man er enige om tingene (...) Jeg er rimelig god til sådan noget med jura og sådan noget, så der bliver trukket lidt på mig engang imellem der i den sammenhæng (...) Jaja, altså det der med at man ved, at der er nogen, der værdsætter ens holdninger og meninger om tingene ... eller ens faglige viden."(E)

"Dels så taler han med mig og dels så... Jamen altså, jeg er ikke i tvivl, fordi han italesætter det jo, og han synes, at det er fint nok, og han italesætter, hvordan han synes tingene fungerer. Og så ved han, hvad jeg laver, han spørger, hvad jeg laver..."(D)

Det er således både den konkrete anerkendelse i daglige situationer, men også følelsen af, at ledelse der ud over har et kendskab til de evner, man har, og bruger disse evner. Ligeledes muligheden for at kunne tale åbent med sin leder og give udtryk for sin ærlige faglige mening identificeres som afgørende: *"... nærmeste leder (...) han kender mig udmærket, og han ved også, hvor skoen trykker. Jeg kan godt synes, at han er enormt dum, men så siger jeg det jo til ham"*(W).

Betydningen af anerkendelse i en organisation og sammenhængen mellem det og det psykiske arbejdsmiljø er noget som Fredrick Herzberg arbejdede med (Jacobsen og Thorsvik 2008:218f). Han identificerer anerkendelse som en af de motivationsfaktorer, der skaber en bedre trivsel på arbejdspladsen (Ibid.). Dette stemmer i høj grad overens med informanternes beskrivelse af, hvilken effekt anerkendelse har for dem i forhold til deres trivsel i familieafdelingerne. Dog viser interviewene også, at anerkendelse skal være troværdig. Blandt andet beskriver en medarbejder følgende: *"Hun (lederen red.) kom sådan ind på kontoret efterfølgende og sagde, at det var en fremragende fremlæggelse, og hun nærmest fik tårer i øjnene, og det gjorde hun så også, og så fik jeg et kæmpe kram... det var så lidt... (...) Det var måske lige overdrevet nok"*(K). Og en anden medarbejder forklarer: *"For hvis man har lavet et stykke arbejde, så kan min leder finde på at sige: Hvor er det dog bare fantastisk! Og man sidder og tænker: Så godt er det ikke. Men okay, det er fint nok."*(J) Selvom medarbejderne smiler, når de forklarer situationerne, så fremkommer det

alligevel, at anerkendelsen i disse situationer ikke har haft den tilsigtede effekt, og at den ikke har bidraget til at skabe en bedre trivsel på arbejdspladsen.

Ligeledes bliver afgørende evner hos den nærmeste leder identificeret som:

"... nærvær og tilgængelighed... Det hænger sammen, dels at man bliver taget alvorligt, at du har en leder, der rent faktisk lytter til, når man siger noget (...) Så en leder der er i stand til at fokusere på det man kommer med, men ikke mindst tilgængeligheden... Altså X er jo altid tilgængelig, og det er det, der gør den helt store forskel... og handlekraftig... Altså som tør tage nogle beslutninger og have sine meninger (...) en leder, der er lidt opmærksom på, hvad der sker omkring vedkommende."(E)

"Jamen en god leder i forhold til psykisk arbejdsmiljø, det er en, der taler med mig, og det er en, som bare har en ide om, hvordan jeg har det."(D)

"De skal nok være mere nede på de enkelte pinde, vide hvad der rør sig. Altså jeg tror nok, jeg ville have syntes at det var rigtig dejligt, hvis min faglige leder hun engang imellem kom ind og siger: Hvordan går det med den der tvangsfjernelse med de 4 børn, og sådan noget? Går det godt med plejefamilien, og sådan noget...? Hvis hun vidste, at jeg havde haft noget, der var rigtig, rigtig, rigtig hårdt og tidskrævende at få igennem og udført. Så ville jeg synes, at det var dejligt, at de kom og spurgte, hvordan går det nu og ... Bare sådan den der anerkendelse af, okay det, det var slemt det der, men det klarede du egentlig meget godt. Og kan vi gøre noget nu for at...? Altså det ville jeg synes, var en god leder"(G)

Lydhørhed, anerkendelse, nærvær, tilgængelighed, kendskab til sagsindholdet og handlekraft er således lederegenskaber, der ifølge medarbejderne medfører en oplevelse af socio-emotionel støtte. Den socio-emotionelle støtte modificerer, ifølge Karasek og Theorell, det pres medarbejdere ellers kan opleve i arbejdet, sikrer at medarbejderne har mulighed for at erhverve sig nye kundskaber, og bidrager til at presset ikke påvirker de ansattes helbred negativt.

Ledelsesfunktionen i de tre kommuner

Kommune B

At ledelsens rolle kan være kompleks, kommer specielt frem i interview med informanter fra Kommune B. Her giver lederen selv udtryk for, at hun lytter på sine medarbejdere, hvis de kommer og fortæller, at de oplever et stort arbejdspress:

"Jeg har jo respekt for medarbejderen, så det lytter jeg jo til og tager ind og anerkender. Det er der jo en meget vel og god faglig begrundelse for, at man siger, ellers tror jeg ikke, at man ville gøre det. Men det er jo altid en afvejning af, i forhold til der er jo en opgave, der skal løses, og dine kollegaer har lige så meget at se til, så hvad forestiller du dig, at jeg skal gøre ved det, agtigt?"(F)

Ifølge hende kolliderer ønsket om lydhørhed med virkeligheden, hvor afdelingen blandt andet på nuværende tidspunkt har en langtidssygemelding, hvilket medfører, at der ligger en sagsstamme, som skal fordeles ud på de andre medarbejdere. Lederen spørger hypotetisk: *"Er det rimeligt at fordele den (sagsstammen red.) ud på de andre og sige: I har i øvrigt rigeligt at se til, men her får I lige noget mere, fordi der er en, der har sygemeldt sig, fordi vi har for meget at lave, så nu får I noget mere at lave? Det harmonerer ikke specielt godt, og det er jo ikke noget, vi synes er særlig sjovt at byde medarbejderne."*(F)

Også medarbejderne i Kommune B beskriver frustrationer i forhold til den nuværende situation, men også i forhold til lederens rolle i afdelingen generelt. Og blandt andet lederens anderledes faglige baggrund oplever medarbejderne som frustrerende:

"Det der med at sidde og presse folk fuldstændig ud over deres grænser til mødet, det skal man i hvert fald ikke gøre, hvis man vil undgå at folk går ned med stress, og det er jo heller ikke særlig anerkendende (...) Altså, det er i hvert fald ikke særlig behageligt, fordi så lige pludselig syntes jeg slet ikke, at jeg blev anerkendt for, at jeg har de der store ting i forvejen."(H)

"Ja, hun har ikke ... erfaring på området, kan man sige, hun bruger rigtig meget tid sammen med faglig koordinator, og den tid går jo fra os, kan man sige, for det er hende vi skal kunne øh... reflektere med over vores sager."(G)

"Hun (lederen red.) har sådan meget den der gøgeunge-refleks – væk, ikke for meget med alt det der, fordi, det... det kan hun ikke forholde sig til."(G)

Lederens faglige baggrund medfører i Kommune B, at hvis medarbejderen har behov for faglig sparring, så sker dette hos konsulenten, da *"Hun sidder jo selv med noget lignende. Hun kan på en helt anden måde (...) give en anerkendelse, for det man har oplevet, hvis der har været en krise eller konflikt, eller det har været kørt skævt på en eller anden måde (...) der kan man rent menneskeligt bedre bruge en der, der selv har stået i det."*(G)

Arbejdspreset og lederens måde at tackle det på medfører, at medarbejderne ikke føler, at lederen er lydhør og anerkender deres situation. Lederens manglende kendskab til og interesse for sagsindholdet betyder, at medarbejderne ikke i det daglige fagligt sparrer med lederen, men at de i stedet oplever, at hun udviser en gøge-unge-refleks, hvor hun skubber de faglige problematikker fra sig. Alt i alt opleves dette som en manglende socio-emotionel støtte fra ledelsen, hvilket ellers kunne have modificeret det arbejdspress, medarbejderne oplever i hverdagen.

Kommune C

At ledelsen også har betydning i Kommune C er tydelig igennem interviewene, men oplevelsen af lederen, som har en anden faglig baggrund end de andre i afdelingen, er anderledes end i Kommune B. Generelt oplever medarbejderne, at der bliver lyttet til dem, hvis de eksempelvis oplever, at sagspresset er for højt, og en medarbejder udtaler: *"Jamen jeg synes faktisk, at når man har noget med på sådan et møde, at der bliver lyttet til det, og det bliver taget seriøst, og.. Men det er jo ikke noget der ændrer sig sådan lige med det samme."*(L) Udtalelsen viser, at det ikke altid er resultatet der er det vigtige, om man finder frem til en løsning på eksempelvis et højt sagspres, men det, at der bliver lyttet til de problemer og eventuelle frustrationer, man kan have undervejs.

I forhold til om medarbejderne i familieafdelingen i Kommune C oplever, at deres daglige arbejde bliver værdsat af deres leder, giver flere af dem udtryk for følgende: *"Ja, specielt med denne her, vores nuværende leder. Altså, det er nærmest nogen gange til ekstremerne."*(K) Anerkendelsen består både i ros, for det arbejde man udfører, det kan være en velformuleret indstilling, en grundig børnefaglig undersøgelse eller lignende. Anerkendelsen kan ligeledes bestå i at blive opfordret til at deltage i konkrete projekter eller mulighed for at fordybe sig i interesseområder.

Ligeledes pointeres det som afgørende, at lederen står fast på sin lederfunktion og er tydelig omkring de krav, hun sætter til medarbejderne, og tydelig omkring sine vurderinger, både personalemæssige vurderinger og faglige vurderinger i de enkelte sager. Blandt andet forklarer en medarbejder, at hun, efter en alvorlig anklage fra en forælder, selv vurderede, at hun ikke havde behov for psykologhjælp, mens lederen vurderede noget andet, og medarbejderen forklarer (K):

"...og så havde jeg egentlig sagt nej, og jeg havde tænkt, at det egentlig var fint nok, men så var det faktisk rigtig fint, at der fik X understreget, at det skulle jeg. (...) Og det var godt, at jeg skulle det. (...) Fordi det havde jeg åbenbart ikke, altså, det kunne jeg jo åbenbart ikke selv overskue." At ledelsesansvar ikke kun gælder personalemæssige forhold, men også lederens funktion som afdelingens ansigt udadtil tydeliggøres af en anden medarbejder, som forklarer:

"Jeg har haft nogle samarbejdspartnere, som faktisk har været rigtig meget pisse irriterende, hvor jeg har været inde og brokke mig ved hende, hvor hun har sagt: Jamen der skulle hun nok ringe til dem og tale med dem (...) For mig er det vigtigt, at en leder er leder og ikke tørrer tingene af på mig, men de får pengene for det, kan man sige."(J)

Så på trods af at lederen i Kommune C også har en anden faglig baggrund end de ansatte, så oplever medarbejderne her, at der bliver lyttet til dem og udvist faglig interesse for indholdet i deres sager. Medarbejderne føler sig anerkendt i det daglige, nogle gange dog så meget, at de oplever det som utroværdigt. Medarbejderne oplever, at lederen påtager sig ansvar ved at fastholde sin rolle som leder og varetage sine medarbejders interesse, både for den individuelle medarbejder og i forhold til gruppen udadtil. Lederen her formår således, på trods af en anderledes faglig baggrund, at yde socio-emotionel støtte til medarbejderne, hvilket ifølge Karasek og Theorell bidrager positivt til medarbejdernes arbejdsmiljø.

Kommune A

I Kommune A beskrives blandt andet lederens prioritering af supervision til medarbejderne og lederens åbenhed overfor medarbejdernes holdninger som afgørende i forhold til medarbejdernes oplevelse af arbejdsmiljøet. Blandt andet forklarer en medarbejder, at:

"Der hvor det psykiske arbejdsmiljø har størst betydning, tror jeg her, det er, om det er en god arbejdsplads, vi er på, fordi det er så svære faglige problematikker, vi sidder

med, og vi bliver bombarderet på vores følelser hver dag (...) Og man kan sige, vores leder har valgt at prioritere, at vi har supervision, (...) det har hun valgt at gøre, det synes jeg er rigtig godt. Det er jo en måde at pleje folks psykiske helbred på..." (E)

Ud over at blive taget fagligt seriøs og støttet, bliver også nærvær, indsigt i hvad man arbejder med og åbenhed omkring uenigheder pointeret som positivt i Kommune A. En medarbejder forklarer blandt andet, at

"Jeg har min leder lige indenfor rækkevide (...) Han er ikke længere væk, end jeg kan ramme. Hvor imod hvis du går ned i vores almindelige familieafdeling, de kan have rigtig, rigtig svært ved at nå frem til deres leder. (...) Jeg oplever, at hvis jeg går til min nærmeste leder eller til vores afdelingsleder og siger: Ved du hvad, nu bliver jeg simpelthen nødt til at have et eller andet input udefra, så får jeg det." (D)

En ledelsesmæssig prioritering af supervision og en mulighed for at få kontakt til og forståelse fra den nærmeste leder, og en generel tillid til, at man kan få faglig sparring udefra, hvis man får behov for, det pointeres således som afgørende i vurderingen af ledelsen i Kommune A.

5.5.2.3 Opsamling

Anerkendelse, faglig og personlig interesse for medarbejderne og deres arbejde, åbenhed og lydhørhed i forhold til uenigheder og tilgængelighed er således nogle af de ledelseskompetencer, som medarbejderne generelt vurderer, der er afgørende for arbejdsmiljøet. At gode hensigter nogle gange bliver modarbejdet af virkeligheden i kraft af et periodevist øget sagspres, er ikke nødvendigvis ensbetydende med et negativt syn på ledelsen. I Kommune C viser medarbejdernes udtalelse, at det at blive lyttet til i sig selv kan have en positiv virkning på medarbejdernes oplevelse af arbejdsmiljøet, også selvom det ikke nødvendigvis har praktiske konsekvenser for sagsmængden. En anderledes faglig baggrund kan have en negativ påvirkning af medarbejdernes oplevelse af opbakning i sagerne. Men informanternes udtalelse peger på, at en generel interesse i sagerne, en troværdig anerkendelse, og en leder, der påtager sig det ledelsesmæssige ansvar både i forhold til personalet og udadtil, kan fungere som en socio-emotionel støtte for medarbejderne og derved fungere som en buffer i en eventuel presset arbejdssituation.

5.5.3 Virksomhedens sociale kapital

Under analysen af afsnittet om forholdet imellem medarbejdere og mellem medarbejdere og ledelsen, er det fundet relevant at uddybe begrebet social støtte. Dette gøres ved at inkludere begrebet Virksomheders sociale kapital i specialet, og begrebet har været rettesnoren for den tredje kodning af interviewene.

Begrebet virksomhedens sociale kapital bygger videre på begrebet social kapital, som blandt andet Pierre Bourdieu har udviklet om individets formelle og uformelle udveksling af sociale ressourcer (Olesen et al. 2008:25f). Begrebet virksomheders sociale kapital beskriver sammenhængen mellem det psykiske arbejdsmiljø i en virksomhed og den egenskab, som gør, at medarbejderne og lederen i fællesskab er i stand til at løse virksomhedens kerneopgaver. For at løse kerneopgaverne skal man i organisationen ifølge begrebet evne at samarbejde og basere dette samarbejde på tillid og retfærdighed.(Ibid.:7ff) Da virksomhedens sociale kapital således har fokus på det kollektive element, som omhandler relationen imellem de ansatte og mellem de ansatte og ledelsen, og den kobler sammenhængen imellem retfærdighed, tillid og samarbejdsevne i virksomheden med det psykiske arbejdsmiljø, ses teorien som en uddybning af Krav og Kontrolmodellens begreb 'social støtte'. Teorien udspecificerer, hvordan man som virksomhed kan arbejde med at forbedre det psykiske arbejdsmiljø i en afdeling, ved at arbejde med begrebets tre parametre. Teorien er derfor fundet relevant i nærværende speciale.(Ibid.:43ff) I dette analyseafsnit vil der blive fokuseret på at identificere familieafdelingernes sociale kapital, og disse analyser vil bidrage til at finde de bagvedliggende årsager til det psykiske arbejdsmiljø i afdelingerne. Der kan optræde overlap i forhold til tidligere analysedele, men det vurderes, at begrebet virksomheders social kapital bidrager med nye nuancer i forhold til det tidligere introducerede begreb 'social støtte'.

Samarbejdsevne (Ibid.:44ff): Bygger på virksomhedens udvikling af normer om gensidig forpligtigelse til samarbejde, både mellem ledelsen og medarbejderne og imellem medarbejderne. Desuden dækker den over de rammer, der sættes i virksomheden, for at samarbejde kan finde sted. Dette kan eksempelvis være afsat tid til samarbejde, mødefaciliteter og de rammer, man sætter for muligheden for at kommunikere. Medarbejdernes individuelle samarbejdsevne udvikles igennem det samarbejde, der foregår i virksomheden, og tillid og retfærdighed betragtes som rammebetingelserne for, at samarbejdet kan udfolde sig.

Tillid (Olesen et al. 2008:47ff): Gælder både for forholdet imellem de ansatte, mellem ledelsen og de ansatte og internt i ledelsen. Tillid bygger på positive forventninger til en anden persons hensigter og opførsel, også på tværs af eventuelle magtforhold. I en virksomhed har ledelsen klassisk magten over ressourcer og strukturer, men medarbejderne har muligheden for at påvirke udførelsen af ledelsesinitiativer og forandringer og indholdet i de strukturer, virksomheden har. Ledelsen skal derfor opføre sig troværdig og imødekomme de forventninger, medarbejderne har til dem, og ledelsen kan fremme tillid, hvis deres handlinger er konsistente, uddelegerer kontrol og udviser omtanke for de ansatte. Tillid er en forudsætning for at kunne samarbejde og udveksle viden. Interpersonel tillid omhandler tillid til en ledelse, man som medarbejder har en personlig kontakt med, og institutionel tillid dækker over medarbejdernes tillid til institutionen som helhed.

Retfærdighed (Olesen et al. 2008:50f): Omhandler medarbejdernes oplevelse af at blive behandlet retfærdigt, hvilket er med til at fremme deres lyst og vilje til at samarbejde og til at orientere sig mod virksomhedens fælles handlinger og mål. Der findes forskellige typer af retfærdighed, hvor der i nærværende speciale arbejdes med følgende typer: *Fordelingsmæssig retfærdighed*, der omhandler fordelingen af belønninger, i forhold til hvad vi yder; *Processuel retfærdighed*, der omhandler medarbejdernes oplevelse af, om de bliver hørt, når der træffes beslutninger, og oplever, at beslutningerne er gennemskuelige, og *Interpersonel retfærdighed*, der omhandler behandlingen af enkeltindivider, f.eks. om fejl bliver behandlet på en ordentlig eller en ydmygende måde.

At medarbejderne bliver hørt og taget med på råd medfører, at medarbejderne, på baggrund af tillid og retfærdighed, udvikler samarbejdet, og det betyder, at man i virksomheden udvikler den sociale kapital (Ibid.:11). Traditionelt sammenkædes virksomhedens sociale kapital også med virksomheders produktivitet, i specialet her fokuseres der dog udelukkende på begrebet i sammenhæng med virksomhedens arbejdsmiljø. Virksomheders sociale kapital omhandler ikke, hvad der bliver gjort, men hvordan tingene bliver gjort. Eksempelvis skal konflikter håndteres på en ordentlig måde, og målinger skal opleves som meningsfulde i forhold til at udvikle og udføre virksomhedens kerneopgave.(Ibid.:41)

Virksomheden kan 'trække på' en høj social kapital i perioder med et højt arbejdspress eller mange forandringer på arbejdspladsen. En høj social kapital vil medføre, at man har tillid til hinandens

hensigter med handlinger, beslutningerne opleves som retfærdige og derfor kan eventuelle negative konsekvenser for en periode være lettere at acceptere. Samarbejdet i virksomheden kan betyde, at man har lettere ved at tackle eventuelle konflikter og hermed har den sociale kapital en direkte indflydelse på medarbejdernes psykiske arbejdsmiljø.(Ibid.:55f) Teorien omhandlende virksomhedens sociale kapital bliver brugt som baggrund for en lukket kodningen af interviewene ift., hvornår informanterne udtalte sig om familieafdelingernes sociale kapital (Samarbejde, tillid og retfærdighed).

5.5.3.1 Den sociale kapital i de tre familieafdelinger

Indførelsen af begrebet virksomheders sociale kapital uddyber, hvordan man i familieafdelinger kan arbejde med at udvikle den sociale støtte. Kodningen af interviewene efter de underliggende begreber: Samarbejde, tillid og retfærdighed, og deres sammenhæng med det psykiske arbejdsmiljø har vist, at følgende emner er relevante i nærværende analyse: Visitationsudvalgenes rolle i forhold til virksomhedens sociale kapital, sammenhængen mellem sladder og tillid, samarbejde i forhold til afdelingens struktur og medarbejdernes oplevelse af den udførte kontrol.

Visitationsudvalgenes rolle i forhold til virksomhedens sociale kapital

En virksomheds sociale kapital udvikles ved, at medarbejderne og ledelsen mødes, og medarbejderne bliver inddraget i, hvordan man løser de kerneopgaver, man har virksomheden. Dette kræver, at ledelsen faciliterer samarbejdet, uddelegerer ansvar og på denne måde gør det muligt at afstemme forventninger. Jævnfør begrebet afhænger en virksomheds sociale kapital ikke af enighed, men af respekt for uenighed og udvikling af normer for, hvordan man tackler uenighed. (Olesen et al. 2008:11f)

De tre familieafdelinger faciliterer på forskellig vis samarbejdet mellem ledelsen og medarbejderne. Visitationsmøderne er et forum for samarbejde, hvor der er forskel på de tre afdelinger, en forskel som også inddrager oplevelsen af den processuelle retfærdighed. Som allerede beskrevet, skal medarbejderne i Kommune A og C deltage på visitationsmøderne, mens medarbejderne i Kommune B ikke har mulighed for at deltage i disse møder. Generelt udtrykker medarbejderne tilfredshed med muligheden for deltagelse og beskriver dette både som en faglig sparring og en mulighed for indflydelse på beslutninger. Dette vidner om, at afdelingerne i Kommune A og C på denne måde understøtter samarbejdsevnen, og via visitationsmøder

faciliterer samarbejdet og søger at udvikle en norm om et gensidigt forpligtende samarbejde. I Kommune B giver medarbejderne udtryk for, at de ikke er tilfredse med, at de ikke har mulighed for at deltage i visitationsmøderne. Bl.a. beskriver en medarbejder, at (H): *"... deltage i møderne det ville give mig noget tryghed i forhold til at vide hvad det er der foregår... bevillingsmøder, det ville jeg rigtig gerne (...) vi taler også om inddragelse og det går jeg meget ind for, og taler meget med børnene og familierne, men vi (sagsbehandlerne red.) skal også inddrages."* Herved kobler medarbejderen selv den manglende mulighed for deltagelse sammen med, at man i afdelingen ikke inddrager og hører medarbejderne, og hermed heller ikke understøtter samarbejdet om de konkrete beslutninger.

Sammensætningen af det store visitationsudvalg med forskellige ledere med anden faglig baggrund end sagsbehandlerne er noget, som alle informanter beskriver som problematisk. Generelt opleves den manglende faglige indsigt, som noget der mindsker tilliden til, at visitationsudvalget kan træffe de fagligt korrekte beslutninger, og medarbejderne udtrykker her forskellige negative forventninger til udvalgsmedlemmernes hensigter og opførsel. Specielt i Kommune B, hvor medarbejderne ikke må deltage i visitationsudvalget, er dette problematisk, da de ikke har mulighed for at forklare, hvis der er misforståelsesproblemer. I visitationsudvalgene kan man, ifølge begrebet virksomheders sociale kapital, fremme tilliden til udvalgene, hvis de handler konsistent, og medarbejderne oplever, at beslutningerne træffes på et fagligt ens grundlag fra sag til sag. Dette opleves dog ikke umiddelbart på nuværende tidspunkt i Kommune A og B, da medarbejderne her beskriver, at de ikke altid kan forudsige, hvad visitationsudvalgene lægger vægt på fra indstillingerne som beslutningsgrundlag. I Kommune C gives der ikke udtryk for inkonsistens i behandlingen af sagerne på visitationsmøderne.

Visitationsmødernes relation til begrebet tillid har også sammenhæng med medarbejdernes syn på de beslutninger der træffes. Flere informanter, der har mulighed for at deltage på visitationsmøderne, giver udtryk for, at de ser visitationsmøderne og drøftemøderne som en mulighed for faglig sparring, hvilket de sætter pris på. Men de beskriver også, at de har kollegaer, som ser anderledes på det. En informant forklarer blandt andet: *"Jeg ved, at nogle af mine... kollegaer synes, at det er irriterende, det er mistillid. For mig handler det om faglighed, vi får forskellige vinkler på, og for at finde ud af, er det rent faktisk det rigtige det her. Jeg ser det ikke*

som mistillid, jeg ser det som faglighed”(J) og hun forklarer videre: ”Og jeg ved, og jeg tænker på nogle af mine kollegaer, som synes at de ikke accepterer deres faglighed, fordi de ikke selv må beslutte det...” Dermed har ikke alle ansatte tillid til de beslutninger, der træffes, selv om medarbejderne har mulighed for at deltage i møderne og herved samarbejde om beslutningerne.

Sammenhængen mellem sladder og tillid imellem medarbejdere

At også sagsfordelingen har konsekvenser for familieafdelingernes sociale kapital træder tydeligst frem i interview med Kommune C. Den tidligere fordeling skabte uenighed i samarbejdet mellem de ansatte, og herved er sagsfordelingen et eksempel på et område, hvor medarbejderne ikke ønsker indflydelse og inddragelse, men i stedet ønsker at få opgaverne tildelt, fordi relationen mellem de ansatte ellers kan blive negativt påvirket i form af sladder i medarbejdergruppen. Præcis hvad sladder og et dårligt forhold mellem medarbejdere kan medføre, er ud over en generel dårlig stemning i afdelingen, at *”... man har ikke haft tillid til hinanden heller, og der har ikke været den der omsorgsfulde...”*(K) Og en anden medarbejder beskriver, at *”Jeg synes, hvis du brokker dig over, at du ikke kan nå dit arbejde, og du så sidder her og drikker kaffe i en halv time, så er jeg jo typen, der sidder og tænker: Hvad for noget? (...) der bliver jeg sådan lidt lillepigefornærmet.”*(J) Sagsfordelingen og den efterfølgende dårlige stemning var således et udtryk for udvikling af mistillid og følelse af manglende fordelingsmæssig retfærdighed imellem de ansatte.

Samarbejde i forhold til familieafdelingernes struktur

Den fysiske struktur med forskellige kontorformer påvirker arbejdsmiljøet i de tre afdelinger, og interviewene peger på, at fælleskontorer bidrager til, at medarbejderne lærer hinanden bedre at kende. Medarbejderne får i højere grad en fornemmelse af, hvordan deres kollegaer har det, både arbejdsmæssigt og personligt, hvilket positivt understøtter arbejdsmiljøet. Dette beskrives både i Kommune A og C. I Kommune B beskrives modsat, at en flytning til en afdeling, hvor man fortsat sidder på enkeltmandskontorer, men nu ikke har noget fællesrum, har medført, at man ikke i det daglige har en fornemmelse af, hvordan kollegaerne har det, og at man i mindre grad end tidligere fagligt sparrer med hinanden. Både ledere og medarbejdere udtrykker ønske om øget faglig sparring, og analysen har tidligere vist, at faglig sparring bidrager til den sociale støtte. Men ingen i

afdelingen har et bud på, hvordan man kan overkomme den fysiske struktur og fremme samarbejdsmulighederne.

Også inddelingen i mindre medarbejdergrupper har ifølge informanterne betydning for det kollegiale samarbejde i en familieafdeling. Familieafdelingen er på forskellig vis inddelt i større eller mindre medarbejderteams, og teaminddelingen beskrives generelt positivt. Blandt andet forklarer en medarbejder fra Kommune A, at teaminddelingen:

"... skaber en nærhed som gør, at vi bliver bedre til at passe på hinanden. At man bliver mere opmærksom, (...) det der nære, tænker jeg, gør, at man bliver bedre kollegialt til at passe på hinanden. Og det tror jeg faktisk er positivt, for jeg kan se, at det begynder at ske nede i familieteamet også, og de er blevet de der små enheder (...) så arbejder de sammen om sagerne og går ud sammen osv., og pludselig er der kommet en langt større fortrolighed dernede, kan man fornemme, og en bedre stemning på en eller anden måde" (E)

Samme problematik berøres i interview med informanter fra Kommune B, hvor sagsbehandlere, der arbejder med sociale sager, ikke er inddelt i undergrupper. Både medarbejdere og lederen i Kommune B giver udtryk for, at den faglige sparring i dagligdagen er meget begrænset, og lederen vurderer, at inddelingen i forskellige undergrupper, såsom småbørn, en modtagelse eller lignende ville kunne medføre:

"... faglige dynamik og sparring omkring opgaven. Fordi 'alle har de samme opgaver'-agtigt (...) Hvis man havde en foranstaltningsgruppe, som mødtes engang om ugen eller hver 14. dag og drøftede, hvor er status, hvor er vi henne, og hvad har vi af særlige udfordringer, eller en ungegruppe eller hvordan vi nu organiserede det, så ville det helt klart betyde noget for teamarbejdet og sparringen." (F)

Inddelingen i mindre grupperinger kan således understøtte samarbejdsevnen i en familieafdeling og bidrage til den faglige udvikling, i forhold til hvordan der arbejdes med de sager som repræsenterer afdelingernes kerneopgave. Det øgede samarbejde kan bidrage positivt til medarbejdernes indbyrdes tillid og forventning til hinandens faglige hensigter.

Oplevelsen af den udførte kontrol

Oplevelsen af den kontrol, der finder sted i familieafdelingerne, giver et indtryk af medarbejdernes tillid til ledelsen. Tillid bygger på positive forventninger til en andre persons hensigter, og dette beskrives af informanterne blandt andet i forhold til deres oplevelse af den udførte kontrol. I Kommune A udtrykkes generel tilfredshed med, at sager kontrolleres, primært fordi det medfører, at man juridisk får 'ryddet op' i sagerne, og sikrer, at sagerne overholder lovkravene på området. I familieafdelingen i Kommune C udfører man løbende stikprøvekontroller i sagerne, og generelt er holdningen i Kommune A og C, at kontrollerne ikke anses som udtryk for en mistillid fra ledelsens side, men i stedet som en måde at højne det faglige niveau i sagerne. Dette medfører ifølge informanterne, at man blandt andet overholder de juridisk fastsatte rammer på området, og det ses som en naturlig del af ledelsens opgave:

"... man kommer hurtigt ind i en rutine, hvor man bare gør det på en måde, og hvis man så bare gør det forkert hver gang, så ... Det (kontrollen red.) synes jeg er fint nok. Der er jo nok også nogen, der synes, det er irriterende, at det er mangel på tillid, at de skal stikprøve. For mig handler det om, hvad er årsagen til, at man gør det."(J)

"Men det føles ikke som en - har du nu gjort dit arbejde ordentligt? Det føles mere som en – det skal jeg bare lige bruge for at kunne gøre mit arbejde. (...) og det er det jeg føler, der sker her, det er ikke for at komme ind og punke nogen i hovedet, det er bare for, at ledelsen også har et eller andet forkromet overblik på en eller anden måde."(L)

Informanterne udtrykker således tillid til, at ledelsen ikke udfører kontrol med arbejdet for at 'være efter' sagsbehandlerne. De ser ikke kontrollen som et udtryk for et magtforhold mellem ledelsen og medarbejderne, men i stedet tillægger medarbejderne ledelsen positive hensigter. Herved anses kontrollerne som meningsfulde i forhold til at udføre familieafdelingernes kerneopgave: at varetage familiesagerne, og det understøtter Olesens m.fl. beskrivelse af, at *"Det afgørende er, at processerne på virksomheden foregår på en måde som fremmer det fælles bedste, og at det sker på en retfærdig måde hvor de særlige interesser man har, bliver tilgodeset i rimelig omfang"* (Olesen et al. 2008:41). Den løbende kontrol bliver anset som en retfærdig måde at fremme det fælles bedste – at sikre fagligheden i familiesagerne, og medarbejderne oplever ikke, at ledelsen bruger kontrollen til at anvende magt i forhold til medarbejderne.

5.5.3.2 Opsamling – Familieafdelingernes sociale kapital

Således har familieafdelingernes sociale kapital på forskellig vis indflydelse på det psykiske arbejdsmiljø i afdelingerne. Familieafdelingerne faciliterer på forskellig vis samarbejdet, både imellem medarbejderne og mellem visitationsudvalgene og medarbejderne. Medarbejderne giver generelt udtryk for, at de ønsker samarbejde, hvilket familieafdelingerne blandt andet kan facilitere via mulighed for deltagelse på visitationsudvalgene, og sammensætningen af visitationsudvalgene kan have betydning for, om medarbejderne har tillid til de beslutninger der træffes på udvalgsmøderne. Udvalgene kan dog generelt understøtte medarbejdernes tillid ved at lade medarbejderne deltage på møderne og ved at handle konsistent fra sag til sag. Medarbejderne oplever derved i højere grad, at beslutningerne træffes på et fagligt ens grundlag fra sag til sag, hvilket dog ikke opleves på nuværende tidspunkt i to af de tre familieafdelinger.

Familieafdelingens struktur, både i forhold til sagsfordelingen og i forhold til mindre grupperinger, kan bidrage positivt til virksomhedens sociale kapital. Oplevelser omkring sladder blandt medarbejdere kan medføre mistillid i afdelingen, hvilket påvirker virksomhedens sociale kapital og psykiske arbejdsmiljø negativt. Medarbejderne udtrykker generelt positive oplevelser af den kontrol, der foregår af deres arbejde, hvilket kan forklares med en generel tillid til ledelsen. Analysen har således påvist flere forskellige forhold, som der kan arbejdes med for at udvikle familieafdelingernes sociale kapital.

5.5.4 Omverdenen og udviklingen

At omverdenen har indflydelse på medarbejdernes oplevelse af at gå på arbejde, er tydelig gennem interviewene. Omverdenen omkranser og påvirker, ifølge Leavitt-Ry-modellen, de resterende organisationsvariabler, og i nærværende analysedel vil det blive beskrevet, hvordan omverdensvariablen på forskellig vis påvirker det psykiske arbejdsmiljø i familieafdelingerne.

5.5.4.1 Ankestyrelsen og det sociale nævn

Flere informanter beskriver, at Ankestyrelsen og Det sociale nævn og de klager de varetager, har en indflydelse på deres arbejde. Flere medarbejdere giver udtryk for, at de oplever at: *"... der er flere klager nu, end jeg tidligere har oplevet"*(G). Presset handler ifølge informanterne blandt andet om de konkrete klager, som en medarbejder beskriver: *"Det presser mig mest, når det vælter ind med klager fra borgere. (...) Altså vi modtager jo rigtig mange klager i vores team, og det er jo tit og ofte ressourcestærke forældre, der har hyret advokater eller alt muligt andet gøgl."*

Det kan være et kæmpe pres, hvis man ligger inde med rigtig mange klager”(K). Men presset handler også om hele det system, man har bygget op om klagesagerne, hvor en medarbejder fra Kommune A forklarer:

”Samfundsmæssigt har vi bygget en mastodont op, hvor det handler langt mere om, hvad vi skriver, end hvad vi gør (...). Altså det hele det går ud på, der sidder hele tiden nogen og kontrollerer mig, ikke, altså så sender de breve, om at nu skal jeg sende 1700 sagsakter ind, fordi nu skal de se om jeg nu har gjort det rigtige og hvordan og hvorledes, der er ikke... altså der er ikke noget af det her, der handler om borgerne eller om mig eller om min... min velfærd eller om borgernes velfærd, nej det handler om: Får vi det vi vil for pengene, og (...) vi forholder os ikke til kvaliteten, på det vi beskæftiger os med.”(D)

Informanterne giver således udtryk for, at klagerne fører til et generelt merarbejde for dem, og at de ikke vurderer, at formålet med merarbejdet stemmer overens med det arbejde de dagligt laver. Medarbejderne bliver således ikke kun presset på arbejdsmængden, men også på deres faglighed og på deres personlighed. Ikke bare klagerne i sig selv påvirker medarbejderne, men ifølge informanterne presser også strukturen omkring klagerne dem, og medfører dermed en risiko for overbelastning for medarbejderen.

5.5.4.2 Udviklingen af politikken på området og mediesagerne

Den generelle politiske udvikling på familieområdet påvirker også det psykiske arbejdsmiljø på forskellig vis. Generelt påpeger informanterne, at de vurderer, at der eksisterer en sammenhæng mellem den nationalpolitiske udvikling på familieområdet med den øgede fokus og detailstyring og det psykiske arbejdsmiljø. En sammenhæng som er gældende for alle der arbejder på området. Blandt andet giver en medarbejder udtryk for, at

”Altså jeg kan godt lide mit arbejde, jeg kan godt lide det, jeg synes er essensen i det. Men jeg synes, at der er kommet meget til som ikke... som jeg ikke synes er en vigtig del for mig i mit arbejde (...) Jeg tror, at det er sådan en generel tendens, fordi ellers kunne man jo også bare flytte sig, hvis man tænkte, at det var her, de havde gået helt amok.”(G)

En anden informant fra Kommune B uddyber noget af alt det som er "kommet til" på området på følgende måde:

"... lovkravene og forandringerne eller ændringerne hagler ned over dem (sagsbehandlerne red.), og politisk bevågenhed og pressebevågenhed og 'Gør I det godt nok?' Og fejlfindingskultur, at man ikke er god nok. Så det tror jeg gør, at man ... Der skal ikke så meget til, før man så ikke er glad for sit arbejde. Men generelt er folk glade for at gå på arbejde (...) Men den kultur der er i afdelingen, eller den måde som området flytter sig på, det stiller nogle udfordringer til os i den grad i hverdagen, som gør, at det kan være svært at være glad for at gå på arbejde."(F)

En del af denne fejlfindingskultur stammer ifølge en informant fra de sager som i de sidste år er blevet taget op af medierne. Hun beskriver: *"Vi er da også blevet mere nervøse, altså sådan noget med at sikre, at der kommer respons på underretninger og sådan noget, det kører helt, og der bliver taget hånd om underretningerne. (...) Altså Tønder og alle de andre skrækkelige sager, det tror jeg alligevel, at man er blevet mere obs på"*(G). Disse mediesager skaber altså ifølge informanterne dønninger og får hele rådhuset til at dirre og giver bekymring for, både om man har overset noget i sine egne sager, og bekymring for, om alle sager skal gennemgås for at sikre, at alle lovgivningsmæssige krav er overholdt. Og påvirkningerne hører ikke kun til i arbejdslivet, men også privatlivet bliver påvirket. Således forklarer en informant, at:

"Altså jeg går jo også hjem herfra og er et privat menneske ikk. Og altså i den forbindelse er der en, der siger til mig, at det er fuldkommen forkasteligt, at i Tønder er der fejl i 80% af sagerne, ikke. Og så er det jeg sidder og tænker: Ja der er fejl i 80 %, men er du klar over, hvad det er for nogle fejl? Hvad er det for nogle fejl vi sidder og tæller efter? For der er jo ikke nogen tvivl om, at når vi taler om Tøndersagen, der er sket en kæmpe fejl, og så er det fuldkommen forkastelig. Men når vi sidder og taler om fejl i 80 % af sagerne, så er det fordi der mangler en handleplan."(D)

Altså er det ikke kun på arbejdspladsen, man bliver påvirket af de sager, som kører i medierne, men også privat får man henvendelser omkring ens daglige arbejde. Det er således på flere felter, man som medarbejder i en familieafdeling bliver påvirket, når der kører en sag i medierne omkring eksempelvis overgreb, misrøgt og kommunale svigt. Herved påvirker omverdenvariablen

aktørvariablen jf. Leavitt-Ry-modellen, og aktørerne påvirkes både arbejdsmæssigt og privat. Sagerne påvirker medarbejdernes opmærksomhed på arbejdet i egne sager, ift. hvor mange 'fejl' man selv har i sin egen sagsstamme. Dette er et emne som er berørt under analysen af Kommune C, hvor en informant fortæller, at man her netop er begyndt at tale om, hvilke lovpligtige opgaver man ikke når i det daglige (se afsnittet 'værdier og normer' i Analysedel 1). Denne åbenhed omkring mangler i sagerne kan bidrage til en forøget tillid imellem medarbejderne og til ledelsen, idet man ikke udvikler negative forventninger til, hvordan ledelsen vil reagere, hvis de opdager manglerne i de enkelte sagsstammer, fordi de har haft kendskab til det på forhånd. Ligeledes bidrager en sådan snak til, at man som medarbejder oplever interpersonel retfærdighed, fordi fejlene – de mangler man har i sin sagsstammer - bliver behandlet på en ordentlig måde gennem den åbne dialog.

5.5.4.3 Lokalpolitikere

Også lokalpolitikerne påvirker familieafdelingerne forskelligt i de tre Kommuner. Den direkte påvirkning bliver beskrevet i Kommune B, hvor man politisk har haft lagt en sag op, som pegede på en opnormering i familieafdelingen. At dette blev imødekommet bliver der den dag i dag udtrykt stor glæde over i afdelingen. Men den blotte tilstedeværelse af en lokalpolitiker eller en borgmester i en konkret sag kan ifølge medarbejderne påvirke arbejdet i sagerne. Dette beskrives blandet andet i følgende udtalelse fra en medarbejder fra Kommune B:

"... der er det også ligesom fokus skifter, fordi nu skal man gøre det rigtige i forhold til borgmesteren. Og man skal til at hjælpe med, at der kommer noget til svar og sådan nogle ting, og det er sørme ikke så godt, når der kommer en klage til borgmesteren, eller noget med at der er nogen, der er utilfredse (...) Bordet bliver ryddet."(H)

Men ikke bare distanceret indflydelse bliver beskrevet i Kommune B, også direkte indblanding i en konkret sag beskriver informanterne i forhold til en konkret sag:

"Vi har også haft en sag, hvor politikerne var involveret og faktisk fik noget indflydelse synes jeg. (...) En sag hvor to af mine kollegaer blev sat af bestillingen, fordi at der var en klage, og borgmesteren... Der har været rigtig mange klager i den sag til borgmesteren, så der var en anden, der blev sat til at passe på sagen (...) Vi drøftede den, rådgiverne drøftede sagen sammen. Vi fik nogle papirer som udgangspunkt og vi

tog en beslutning, og den blev gået imod, og det var dog os, der var mest eksperter frem for politikerne. Så vi ... Det blev underkendt sammen.”(H)

Lokalpolitikerne kan således på forskellig vis bidrage til øgede krav for medarbejderne i en familieafdeling, både i form af 'almindelige' klagesager, hvor medarbejderne skal omprioritere deres arbejde og 'rydde bordet' i forhold til andre arbejdsopgaver, men specielt når de direkte går ind og blander sig i afdelingens konkrete afgørelser. Indblandingen medfører en forringelse af medarbejdernes oplevelse af kontrol med arbejdet, og det vurderes specielt at være problematisk i de tilfælde, hvor hele afdelingens faglige vurdering tilsidesættes for politikernes beslutninger. Spørgsmålet er dog, om en sådan situation, selv om det medfører et tab af kontrol, alligevel ikke i en eller anden grad kan bidrage til afdelingens sociale kapital. Medarbejderne fortæller, at i situationen samarbejdede alle i afdelingen om at finde den bedste faglige løsning i sagen, hvilket kan bidrage positivt til den interpersonelle tillid i afdelingen. At man bliver trumfet af politikerne, forringer ikke nødvendigvis afdelingens interne sociale kapital. Men der kan blive tale om en udvikling af institutionel mistillid til hele den kommunale organisation, man arbejder i.

5.5.4.4 Opsamling på omverdensfaktorer

Der eksisterer således flere forskellige omverdens-instanser som influerer på medarbejdernes arbejdsmiljø, via øgede krav til den enkelte medarbejder eller medarbejderne som gruppe. Mediesagerne kan bidrage til et fagligt pres på den enkelte medarbejder, men også til et personligt pres i forhold til hvad man bliver mødt med i sit privatliv. Analysen viser, at medarbejderne oplever presset forskelligt, men at familieafdelingerne som organisation kan arbejde med at dele dette pres med medarbejderne, hvilket man blandt andet kan gøre ved at arbejde med udvikling af afdelingens sociale kapital i situationen. Herved kan man i en presset situation alligevel søge at udvikle den sociale kapital internt i afdelingen, hvilket kan skabe grobund for, at man fælles kan møde udefrakommende pres. Det kan blandt andet ske via åbenhed om mangler i sagerne og ved fællesfaglige drøftelser i meget komplicerede sager. Dog er der ingen tvivl om, at en indblanding fra lokalpolitikere kan bidrage til en udvikling af institutionel mistillid til det kommunale system, man er ansat i.

6. Konklusion

Specialet har vist, at det psykiske arbejdsmiljø i en familieafdeling er en kompleks størrelse, hvor organisatoriske forhold ikke entydigt påvirker det psykiske arbejdsmiljø i én bestemt retning. Igennem specialet er der identificeret forskellige tendenser i forhold til organisatoriske forhold, der er afgørende for det psykiske arbejdsmiljø, og de kvalitative interview har skabt baggrund for en identificering af, hvordan organisatoriske forhold potentielt påvirker det psykiske arbejdsmiljø. Analysens tydeligste tendenser vil blive præsenteret her i konklusionen.

Analysen har vist, at det ikke er de enkeltstående organisatoriske forhold, som i sig selv påvirker det psykiske arbejdsmiljø, men det er samspillet imellem de identificerede organisatoriske variabler, som understøtter og forårsager et givent psykisk arbejdsmiljø. I Analyse 1 er de tre familieafdelinger blevet beskrevet ud fra de organisationsvariabler, jf. Leavitt-Ry-modellen, som er fundet relevante for det psykiske arbejdsmiljø, og analysen har vist, hvor stor forskel der reelt er på de tre afdelinger. Specielt afdelingernes struktur, fysiske rammer, belønningssystemer og organisationskultur har vist sig at være forskellige.

Analysen har vist, at medarbejdernes oplevelse af de organisatoriske variabelers betydning for det psykiske arbejdsmiljø teoretisk kan forklares ud fra begreber om krav, kontrol, social støtte, samarbejde, tillid og retfærdighed gennem brug af teorier om relationen mellem krav og kontrol, social støtte og virksomheders sociale kapital.

Familieafdelingernes struktur, med forskellige gruppeinddelinger og forskellige beslutningskompetencer, påvirker på forskellig vis aktørerne og aktørernes oplevelse af kontrol over løsningen af deres arbejdsopgaver. Der ses i analysen en tendens til, at en inddeling af medarbejderne i mindre grupperinger positivt påvirker kulturen for blandt andet sagssparring. Medarbejderne ser generelt mennesker som sociale væsener, og sagssparring har vist sig at være en måde at imødekomme dette sociale element på. Sagssparring bidrager både til en udveksling af faglighed, og det understøtter en social støtte imellem medarbejderne, hvilket har en positiv effekt på arbejdsmiljøet.

En anden måde at skabe mindre grupperinger på er via fælleskontorer, og analysen viser, at de fysiske rammer har en indflydelse på organisationens kultur og på medarbejdernes psykiske arbejdsmiljø. Fælleskontorer vurderes at kunne bidrage til en øget social støtte imellem

medarbejderne, og medarbejderne giver generelt udtryk for, at de ønsker kollegial sparring og kendskab til deres kollegaer, både personligt og fagligt. På fælleskontorerne har man mulighed for dette, ikke kun fordi man på nærmeste hold får et indblik i kollegaernes faglige arbejde, men også fordi den daglige fysiske kontakt gør, at man får et øget personligt kendskab til hinanden. Der er dog også enkelte medarbejdere som ikke er tilfredse med fælleskontorerne, også på trods af at det giver dem et godt indblik i kollegaernes situation. Det vurderes, at begrundelserne herfor er, at enmandskontorer kan bidrage til et større fokus på løsningen af arbejdsopgaverne. Herved er fælleskontorer ikke i sig selv en endegyldig løsning på positivt at understøtte det psykiske arbejdsmiljø, men der ses dog i specialets empiri en tendens til, at dette på flere områder understøtter et positivt arbejdsmiljø.

Også strukturerne omkring beslutningskompetencen påvirker medarbejderne og det psykiske arbejdsmiljø. Muligheden for at deltage på visitationsmøderne bidrager til medarbejdernes oplevelse af øget kontrol med arbejdet, og det vidner om en medarbejderinddragende organisationskultur. Familieafdelinger, hvor medarbejderne skal deltage på visitationsmøderne, har kulturelt grundlæggende antagelser om, at beslutninger truffet i afdelingerne er fælles beslutninger, der bunder i fælles, faglige drøftelser. Muligheden for at komme med uddybninger og forklaringer, og deltage i en ligeværdig faglig diskussion omkring den konkrete sag vurderes at bidrage positivt til oplevelsen af kontrol over arbejdet, også selvom beslutningskompetencen fortsat ligger hos ledelsen. Deltagelse i visitationsmøderne vidner om en mulighed for samarbejde, og det vurderes, at et sådan forum understøtter tilliden og oplevelsen af retfærdighed i afdelingen. Hvis medarbejderne ikke må deltage i visitationsmøderne, kan dette betragtes som en fratagelse af en mulighed for medarbejderinddragelse og det påvirker negativt medarbejderens oplevelse af kontrol over arbejdet.

Et område hvor analysen har vist, at medarbejderne ikke ønsker at have kontrol, er sagsfordelingen, og medarbejderne udtrykker i stedet tilfredshed med ikke at have kontrol over, hvilke sager de får tilført. Analysen viser, at denne form for kontrol af medarbejderne kan opleves som et yderligere krav i arbejdet, et krav som medarbejderne ønsker fritagelse fra. Kontrol over sagsfordelingen kan ligeledes medføre negative påvirkninger på relationen imellem

medarbejderne, hvilket negativt påvirket det psykiske arbejdsmiljø, og hensynet til dette vejer for medarbejderne tungere end oplevelsen af kontrol med indkomne opgaver.

Specialet viser, at medarbejderne ikke kun ønsker social støtte fra kollegaerne, men også fra deres leder. Analysen peger på, at medarbejderne generelt efterspørger lydhørhed, troværdighed, anerkendelse, nærvær, tilgængelighed, interesse for sagsindholdet og handlekraft. Sådanne lederegenskaber kan karakteriseres som socio-emotionel støtte, der fungerer som en buffer for, at medarbejderne, hvis de generelt oplever høje krav og en lav grad af kontrol i deres arbejde, udvikler residual strain. Specielt i Kommune B bliver denne sammenhæng tydelig. Informanterne i Kommune B har generelt en negativ karakteristik af det psykiske arbejdsmiljø, og medarbejderne beskriver, at de ikke vurderer, at lederen har et fagligt kendskab eller en faglig interesse for deres sager og de føler sig generelt ikke anerkendt af deres leder. At medarbejderne ikke har mulighed for at deltage på visitationsmøderne bidrager til, at medarbejderne ikke oplever at have kontrol over deres arbejde, og dermed er de teoretisk i risikogruppen for at udvikle det, Krav og Kontrolmodellen beskriver som residual strain. En ledelsesmæssig social støtte vil kunne bidrage til at modvirke denne udvikling.

Omverdenens påvirkning af arbejdsmiljøet i familieafdelingerne er uomgængelig, både ift. omverdenens påvirkninger på aktørgruppen og arbejdsopgaverne. På nationalt niveau er det specielt klagesagerne, som påvirker arbejdspresset og arbejdsmiljøet, men også øget detailstyring påvirker medarbejderens oplevelse af kontrol over, hvordan arbejdsopgaverne løses. Samarbejdet med lokalpolitikere har dog også vist sig at påvirke familieafdelingernes arbejde, og her er det specielt de lokale forskelle som springer i øjnene. Spektret går fra ingen indblanding til ændring af afgørelser i konkrete sager, og analysen viser, at hvis lokalpolitikere blander sig i konkrete sager, så kan dette medføre både ændringer i medarbejdernes konkrete arbejdsopgaver, og af medarbejdernes oplevelse af kontrol over egne arbejdsopgaver. Det kan ligeledes føre til udvikling af institutionel mistillid til kommunen som organisation. Men familieafdelingens måde at tackle en sådan situation kan dog også føre til udvikling af den interpersonelle tillid i afdelingen, og det kan bidrage til en oplevelse af, at man sammen møder presset fra omverdenen.

Der er således identificeret forskellige, og i nogle tilfælde modstridende, organisatoriske forhold, som på forskellig vis påvirker de risici, der er for at overbelaste medarbejderen, eller de

muligheder der er for at udvikle medarbejderen positiv. Disse organisatoriske forhold har således betydning for det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen. Organisationerne kan, via arbejde med disse forhold, søge at udvikle medarbejdernes oplevelse af kontrol over arbejdet, fratage medarbejderen belastende krav i arbejdet og understøtte den sociale støtte og virksomhedens sociale kapital, der skal være til stede, for at medarbejderne kan opleve et positivt psykisk arbejdsmiljø i netop deres familieafdeling.

7. Litteraturliste

Bøger/tekster

Antoft, R. & H. H. Salomonsen 2007; *Det kvalitative casestudium – introduktion til en forskningsstrategi*, 29-57 i: Antoft, R. et al (red.): *Håndværk og Horisonter – tradition og nytænkning i kvalitativ metode*, Syddansk Universitet, Odense

Arbejdstilsynet, 2004, *Håndbog om psykisk arbejdsmiljø*, 3. udgave, København

Bhaskar, R.; *General introduction*, ix-xxiv i Archer, M. et al. 1998, *Critical Realism Essential Readings*, Routledge, London

Bhaskar, R. & Lawson, T., *Introduction: Basic texts and developments*, 3-15 i Archer, M. et al. 1998, *Critical Realism Essential Readings*, Routledge, London

Bhaskar, R., *Philosophy and scientific realism*, p. 16-47 i Archer, M. et al. 1998, *Critical Realism Essential Readings*, Routledge, London

Buch-Hansen, H. & Nielsen, P. 2005; *Kritisk realisme*; 1. udgave, Samfundslitteratur Roskilde Universitetsforlag; Frederiksberg

Dahlberg-Larsen, J. 2005, *Lovene og Livet – en retssociologisk grundbog*, Jurist og økonomiforbundets forlag

Danermark, B. et al. 2002; *Explaining Society - critical realism in the social sciences*; Routledge; New York

Ejrnæs, M. & Guldager, J. 2008; *Helhedssyn og forklaring*, 1. udgave, 2. oplag, Akademisk forlag

Hamel, Dufour & Fortin; 1993; *Qualitative research methods: case study methods*; Sage Publications; California

Fuglsang, L. & Bitch Olsen, P. 2004; *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne*; 2. udgave; Roskilde universitetsforlag, Frederiksberg

Hasenfeld, Y. 2003, *Mennesket som Råstof*, Forlaget Klim, Århus.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. 2008; *Hvordan organisationer fungerer - Indføring i organisation og ledelse*; 2. udgave, 4. oplag; Hans Reitzels Forlag; København

Karasek, R. & Theorell, T 1990; *Healthy Work: stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*, Basic Books Inc; New York

Kristensen, T. S. 2007; *Fakta og myter om stress*; 1. udgave. 1. oplag; Videnscenter for Arbejdsmiljø; København.

Kvale, S. 1997; *Interview*; Hans Reitzels Forlag; København

Leavitt, H. J.; *Applied Organisational Change in industry: Structural, Technological, and Humanistic approaches*; 1144-1171 i March, J. G; 1965; *Handbook of Organizations*; Rand McNailly & Company; Chicago

Nielsen, J. C. R. & Ry, M. 2002; *Anderledes tanker om Leavitt – en klassiker i ny belysning*; Frederiksberg Bogtrykkeri A/S; København

Olesen, K. G et al. 2008; *Virksomhedens sociale kapital – Hvidbog*; København

Olsen, H. 2003; *Kvalitative analyser og kvalitetssikring*; Sociologisk Forskning nr. 1

Schein, E. H 1994, *Organisationskultur og ledelse*, 2. udgave; Forlaget Valmuen; København

Servicestyrelsen 2007; *Håndbog om anbringelsesreformen*; 2. udgave, 1. oplag; Schultz Forlag; København

Skog, O. J. 2005; *Å forklare sosiale fenomener*; Gyldendal; Oslo

Yin, R. K. 1993; *Applications of case study research*; Sage Productions; Californien

Undersøgelser:

Agervold, M. 1998, *Det psykosociale arbejdsmiljø – fra videnskabelig arbejdsledelse til arbejdsmiljøpsykologi*. Århus Universitets Forlag; Århus.

Agervold, M. & Sørensen, A. 2006; *Psykosocialt arbejdsmiljø følelsesmæssig belastning og kompetence ved arbejdet med mennesker – en undersøgelse af sagsbehandlerarbejdet i 12 kommuner*; Psykologisk Institut Aarhus Universitet; Århus

Christensen, J. M. & Hansen, A. R. 2010; *Psykisk arbejdsmiljø, arbejdsliv og helbred i nyhedsarbejdet - trend i det moderne arbejdsliv*; Casa

Christiansen, J. M. & Larsen, I. 2007; *Socialrådgivernes psykiske arbejdsmiljø og arbejdsliv*, Casa

Christiansen, J. M. & Sørensen 2008, *Organisatorisk kompetence – potentialer for læring på arbejdspladsen*, Casa

Dansk socialrådgiverforening 2011, *11 minutter i timen til borgerkontakt*

Dansk socialrådgiverforening 2011, *Undersøgelse af økonomi og faglighed i børnesager 2011*

Lovgivning:

Lov om Social Service (SEL), www.retsinfo.dk, (Hentet d. 03.03.2013)

Hjemmesider:

Arbejdsmiljøforskningsfondens, <http://arbejdstilsynet.dk/da/om%20arbejdstilsynet/arbejdsmiljoforskningsfonden.aspx> (Hentet d. 15.04.2013)

Arbejdstilsynet, <http://arbejdstilsynet.dk/da/om%20arbejdstilsynet/arbejdsmiljosystemet.aspx>, (Hentet d. 15.04.2013)

Folketinget, <http://www.ft.dk/samling/20121/lovforslag/L112/index.htm> (Hentet d. 14.04.2013)

Fonden for Forebyggelse og Fastholdelse, <http://www.forebyggelsesfonden.dk/> (Hentet d. 15.04.2013)

Kommunernes Landsforenings, <http://www.kl.dk/Fagomrader/Beskaftigelse-og-integration1/Arbejdskraft/Fastholdelse-og-trivsel/> (Hentet d. 16.04.2013)

Det nationale forskningscenter for arbejdsmiljø, <http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/da/om-os> (Hentet d. 15.04.2013)

Social og Integrationsministeriet B:

<http://www.sm.dk/Nyheder/Sider/Vis%20Nyhed.aspx?NewsItem=869> (Hentet d. 05.03.2013)

Social og Integrationsministeriet C:

<http://www.sm.dk/Temaer/sociale-omraader/tilsynsreform/Sider/default.aspx> (Hentet d. 05.05.2012)

Socialstyrelsen:

<http://www.socialstyrelsen.dk/born-og-unge/barnets-reform> (Hentet 20.02.2013)

Videnscenter for arbejdsmiljø A, <http://www.arbejdsmiljoviden.dk/Viden-om-arbejdsmiljoe/Om-videncentret/Produkter-og-ydelser> (Hentet 15.04.2013)

Videnscenter for arbejdsmiljø B, <http://www.arbejdsmiljoviden.dk/Viden-om-arbejdsmiljoe/Hvad-er-arbejdsmiljoe> (Hentet 15.04.2013)

Økonomi og Indenrigsministeriet, <http://oim.dk/arbejdsomraader/kommunal-og-regionaloekonomi/kommunale-opgaver-og-struktur/kommunalreformen-2007.aspx> (Hentet 01.07.2013)

8. Bilag

8.1. Bilag 1 Oversigt over informanter

Kommune A

Medarbejdere:

Informant D

Informant E

Kommune B:

Leder/konsulent:

Informant F

Medarbejder:

Informant G

Informant H

Kommune C

Leder/Konsulent:

Informant I

Medarbejder:

Informant J

Informant K

Informant L

Interviewguidene og transkriberede interviews kan rekvireres ved forespørgsel.

8.2 Bilag 2 Interviewguides

Der er udarbejdet to forskellige interviewguides til interview med henholdsvis lederen/konsulenten og til medarbejderne.

8.2.1 Interviewguide til Lederne/konsulenterne

Projektet præsenteres overordnet, og der sættes en tidsramme for interviewet.

Introduktion af lederen:

Navn, hvor længe har du været her, hvad er din funktion her i afdelingen, hvad er du uddannet som, har du fungeret som leder andre steder?

Organisering og sagsforløb

Hvordan er jeres formelle organisering her i Børne- og familieafdelingen?

Hvornår er denne organisering blevet gennemført?

Ved du hvorfor, man har valgt netop denne organisering? Var der nogle problemer med den tidligere organisering, som man ønskede at løse med denne organisering? Vurderer du, at disse problemer er løst i dag?

Blev organisationsændring besluttet politiks, kom ideen til ændringen fra lederen, og blev medarbejderne inddraget i forholdt til den nuværende opbygning af forvaltningen? (hvordan?)

Hvordan har du oplevet, at organiseringen påvirker dine medarbejders daglige arbejde?

Har du et overblik over, hvor mange børnesager de forskellige medarbejdere har ansvaret for?

Har du en oplevelse af, om der er nogle medarbejdere som har flere sager end de kan klare indenfor deres almindelige arbejdstid? Hvordan handler du/I på dette, hvis I har den oplevelse?

Har du en oplevelse af, at dine medarbejdere altid ved hvad der er deres arbejdsopgaver, og hvad der er samarbejdspartners arbejdsopgaver (evt. lærer, pædagoger)?

Det generelle arbejde

Har I nogle metoder som alle medarbejderne benytter? Hvilke? Hvorfor vurderer du disse metoder som gavnlige i jeres arbejde?

Hvilket computersystem benyttes, fungerer det optimalt i forhold til jeres daglige arbejde?

Har sagsbehandlerne en fast generel egenkompetence i sagerne (og i givet fald, hvor ligger den?) eller er der en leder/konsulent som har den fulde beslutningskompetence?

Hvorfor har I indført denne opdeling af beslutningskompetence?

Faglig sparring – har I faste møder hvor medarbejderne har mulighed for at drøfte sager og få faglig sparring? Kan du beskrive et sådan møde? (deltager alle, hvem beslutter dagsordenen, hvem giver sparring)

Medarbejdere

Når I sender medarbejdere på videreuddannelse, er det så medarbejderen selv som henvender sig, eller udvælger I nogle at sende afsted?

Hvornår har I sidst sendt medarbejdere i Børne- og familieafdelingen på videreuddannelse?

Kan du beskrive, hvad I eksempelvis har brugt af videreuddannelser de sidste par år?

Hvis en medarbejder har ønsket om eksempelvis ændrede arbejdsopgaver, videreuddannelse, ændret arbejdstid mm, er der så tradition for her, at der bliver lyttet til det? Kan du give et eksempel?

Fører I kontrol med medarbejdernes arbejde? Hvis ja, hvordan?

Hvad sker der, hvis du som leder har oplevelsen af, at en medarbejder ikke udfører sit arbejde "godt nok"/fagligt forsvarligt"/i overensstemmelse med afdelingens formålsbestemmelser?

Hvis der kommer en medarbejder ind til dig, og fortæller, at han/hun vurderer, at deres arbejdsmængde er for stor, hvad sker der så?

Oplever du, at medarbejderne generelt er tilfredse med deres arbejde?

Arbejdsmiljøet

Hvordan vil du beskrive arbejdsmiljøet i jeres afdeling?

Hvilke faktorer vurderer du, har den største påvirkning på arbejdsmiljøet her i afdelingen? (tunge sager/sagsmængde; organisering; forholdet mellem medarbejder/medarbejder og ledere; politiske udmeldinger)

Er det almindeligt i denne afdeling, at man løbende taler om arbejdsmiljøet?

Har I her i Kommunen en overordnet arbejdsmiljøpolitik? Hvordan arbejder I med arbejdsmiljøet her i afdelingen?

Hvad synes du ville kunne forbedre arbejdsmiljøet her i afdelingen?

Er det din oplevelse, at hvis en af dine medarbejdere føler sig presset, at de så vil henvende sig til dig? Er der forskel mellem medarbejderne i forhold til om de ønsker at tale med dig om eksempelvis arbejdsomfang, problemer imellem kollegaer eller lignende?

Synes du at jeres nuværende organisering påvirker arbejdsmiljøet – enten positivt eller negativt?

Har I oplevet mobning her i afdelingen? Mellem kollegaer - mellem leder/kollegaer? Hvordan reagerede I på det her i afdelingen?

Hvordan synes du, en god ledelse skal have specielt fokus på i forhold til at styrke arbejdsmiljøet i en børne- og familieafdeling?

Omverdenens historier

Hvis man nu ser ud over jeres daglige arbejde, hvilke aktører vurderer du så påvirker jeres arbejde (ex. lokalpolitikere, Ankestyrelsen, "national" politikere?) Hvordan?

Når der "kører en sag i medierne", er det så noget I taler om her i afdelingen? Er det noget der påvirker jer og jeres arbejde?

Hvordan vurderer du, at jeres nærmeste omverden omtaler jeres Børne- og familieafdeling?

8.2.2. Interviewguide til medarbejdere

Projektet præsenteres overordnet, jeg præsenterer mig selv og der sættes en tidsramme for interviewet.

Introduktion af medarbejderen:

Navn, hvor længe har du været her, hvad er dit arbejdsområde her i afdelingen, hvad er du uddannet som, har du erfaring fra andre lignende afdelinger?

Organisering og sagsarbejdet generelt

Kan du fortælle lidt om, hvordan familieafdelingen her er bygget op?

Har man haft andre organisationsopbygninger, og ved du hvorfor man evt. ændrede organisationsopbygningen?

Hvad synes du er godt/dårligt ved den organisering I har?

Kan du beskrive et almindeligt sagsforløb her i afdelingen, fra underretningen evt. kommer ind?

Kan du beskrive et almindeligt sagsforløb, fra I modtager en underretning?

Har I bestemte metoder, som I alle bruger i jeres arbejde, hvilke (ICS (systematisk udrednings og analysemodel), familierådslagning, eller lignende)) Er du tilfreds med disse redskaber?

Hvad synes du om jeres computersystem/journaliseringssystem her i Afdelingen?

Beslutningskompetence – kan du beskrive rammerne for beslutningskompetence her i afdelingen? Bliver disse rammer overholdt? Hvilke visitationsmøder har I i forhold til denne beslutningskompetence?

Hvis der skal laves ændringer her – organisationsændringer, opgavefordeling mm. bliver I medarbejdere inddraget i sådanne beslutninger – hvordan?

Føler du dig generelt godt informeret i forhold til det generelle arbejde i Børne- og familieafdelingen? Hvordan får I eksempelvis information om lokalpolitiske prioriteringer, budgetter, lovgivningsændringer?

Faglig sparring – har I faste møder hvor medarbejderne har mulighed for at drøfte sager og få faglig sparring? Kan du beskrive et sådan møde? (deltager alle, hvem beslutter dagsordenen, hvem giver sparring på disse møder, er det kollegaer/konsulent, lederen?)

Medarbejderens daglige arbejde

Hvor mange børne/unge-sager har du ansvaret for?

Kan du nå dit arbejde indenfor din arbejdstid? Hvad gør du, hvis du i perioder oplever, at du har for mange arbejdsopgaver?

Taler I om arbejdsomængden her i afdelingen, og hvis ja - hvordan? (på bestemte møder, alenesamtaler med lederen, mellem kollegaer)

Oplever du, at du indenfor den organisation du arbejder i, kan arbejde med familierne på den måde som du vurderer er faglig hensigtsmæssig? (Hvorfor/hvorfor ikke?)

Udsættes du i dit arbejde ofte for situationer hvor du bliver følelsesmæssig påvirket/presset? Kan du give et eksempel?

Dukker der nogle gange nogle opgaver op, hvor du bliver i tvivl om, om det egentlig er dit arbejde, og hvad dine samarbejdspartners arbejdsopgaver er?

Vil du sige – alt i alt – at du er tilfreds med dit arbejde?

Hvis du fik tilbudt dit nuværende arbejde i dag, ville du så tage det? Hvad er afgørende for at du vil/ikke vil fortsætte i dette job, hvis du fik det tilbudt i dag?

Det psykiske arbejdsmiljø

Hvordan vil du umiddelbart beskrive det psykiske arbejdsmiljø her på stedet? Hvad er det der gør at det er godt/dårligt?

Er det almindeligt i denne afdeling, at man løbende taler om arbejdsmiljøet?

Er der en officiel strategi/politik her på arbejdspladsen i forhold til det psykiske arbejdsmiljø? Ved du hvad den indeholder?

Synes du at jeres nuværende organisering påvirker arbejdsmiljøet – enten positivt eller negativt? Hvordan?

Hvad synes du ville kunne forbedre arbejdsmiljøet her i afdelingen?

Ledelsen

Vil du sige, at dit daglige arbejde bliver værdsat af din leder/ledere? Hvordan oplever du det?

Hvis du har faglige udfordringer/problemer, eller føler dig presset, vil du så gå til din leder med det? Hvorfor/hvorfor ikke? Går du i stedet til kollegaerne, eller tackler du det selv?

Hvis der er konflikter her på din arbejdsplads, hvordan synes du så din ledelse håndterer det? Kan du give et eksempel?

Hvis nu en af dine kollegaer har ønsket om eksempelvis ændrede arbejdsopgaver, videreuddannelse, ændret arbejdstid mm, synes du så, at det er noget ledelsen lytter til?

Hvordan håndterer medarbejderen/ledelsen her på arbejdspladsen, hvis der er en medarbejder som bliver stresset?

Hvordan synes du, en god ledelse skal handle i forhold til det psykiske arbejdsmiljø i en børne- og familieafdeling?

Medarbejderens mulighed for at kontrollere det daglige arbejde

Har du mulighed for selv at prioritere din egen arbejdstid?

Hvem vurderer, om du har lavet et godt stykke arbejde – arbejde af en høj kvalitet? Er det noget du selv gør, er det ledelsen?

Oplever du, at ledelsen følger op på, om du når dine arbejdsopgaver? Kan du give et eksempel? Benytter I eksempelvis intern kontrol/ekstern gennemgang af børne- og familiesager?

Føler du i det daglige, at du har beslutningskompetence nok, til at varetage dit daglige arbejde?

Har du oplevet, at du har arbejdet med en sag, hvor du vurderer at det kræver en ekstra indsats for dig, for enten at opbygge samarbejdet med familien, men hvor din leder vurderer, at sagen skal afsluttes eller du skal prioritere andre familier? (evt. kontrol) Hvad skete der?

Hvad ville dine kollegaer sige, hvis de vidste at du handlede uden din ledelses "godkendelse"?

Ønsket om ny viden?

Hvem beslutter hvem der får tilbudt videreuddannelse? Bliver man "prikket på skulderen" eller skal man selv byde ind?

Har du været afsted på videreuddannelse? – hvem bestemte emnet?

Sammenhæng mellem arbejdsliv og helbred

Vurderer du, at dit arbejde påvirker dit privatliv? Hvis ja, hvordan?

Hvad synes du i dit arbejde her i afdelingen er det der presser dig mest?

Omverdenens historier

Hvilke aktører vurderer du påvirker jeres arbejde mest? (ex. lokalpolitikere, Ankestyrelsen, "national" politikere?) Hvorfor?

Hvordan vurderer du, at jeres nærmeste omverden omtaler jeres Børne- og familieafdeling? (samarbejdspartnere, lokalpolitikere)

Når der "kører en sag i medierne", er det så noget i taler om her i afdelingen? Er det noget der påvirker jer og jeres arbejde?

8.3 Bilag 3 Kodeliste

Kodeliste 1

Koder	Operationalisering i forhold til interviews	Sammenfatning af psykisk arbejdsmiljø og koderne i de emner der benyttes i analysen
Struktur	Organisering af afdelingen (evt. teamstruktur) Hvordan fordeles sagerne Strukturen for Visitationsudvalg.	Psykisk arbejdsmiljø defineres som de risici der er for overbelastning af medarbejderne, og de muligheder der er for positiv udvikling. <u>Struktur/Opgaver/Fysiske rammer</u> giver et indledende indblik i organiseringen, og på forskellig vis forklarer informanterne hvordan disse påvirker arbejdsmiljøet. Derfor sættes disse sammen. <u>Teknologi</u> giver et indblik i hvilke redskaber medarbejderne har til rådighed for at lave arbejdet
Opgaven	- Mængden af opgaver - Hvilke opgaver udfører medarbejderen - Hvad synes medarbejderen er det vigtigste arbejde i forhold til familierne - Hvilket arbejde prioriteres i afdelingen.	
Teknologi	- Hvilke it-programmer benyttes - Hvilke metoder benyttes i afdelingen	
Aktører	Hvor mange ansatte Uddannelsesmæssig baggrund/erfaring Lederens karakteristika	
Organisationskultur Artefakter: det fysiske miljø man ser/hører føler Værdier: organisationsmedlem mernes værdier, overbevisninger og ideer. Grundlæggende antagelser: uddraget ud fra artefakter og værdier, beskriver hvilket syn på mennesker artefakterne og værdierne repræsenterer.	Artefakter: hvordan kommer man ind i afdelingen, fælleskontorer/enkeltmandskontorer, eventuelle traditioner i afdelingen. Eventuelle blanketsystemer. Værdier: Har afdelingen officielle udmeldte værdier, hvad udtaler informanterne om disse, føler medarbejderne sig inddraget beslutninger i afdelingen, hvordan ses der på kontrol, hvad er forholdet til nærmeste leder. Grundlæggende antagelser: giver artefakterne og værdier et indblik i, om ex mennesket anses som et socialt væsen, om beslutninger er individuelle eller baseres på fælles ansvar, om medarbejderen alene har ansvaret for egne sager. Er der overensstemmelse eller diskrepans imellem de grundlæggende antagelser.	

		mennesker.
Belønningssystemer	Oplever medarbejderen sig belønnet? Hvordan?	Belønningssystemer giver et indtryk af medarbejdernes udviklingsmuligheder
Fysiske rammer	Afdelingens placering i forvaltningen Enkeltmands- eller fælleskontorer Mulighed for fællesrum	
Omverdenen	Både den nære omverden – andre afdelinger i forvaltningen eller kommunen, forholdet til andre kommuner, nationalpolitiske påvirkninger og hvad informanten ellers selv bringer på banen	

Omverdenen ses som en faktor der kan skabe overbelastning hos den enkelte, hvis der er særlig opmærksomhed på en som sagsbehandler, eller på området generelt.

Kodeliste 2

Semi-åben kodning – Åbenhed overfor hvornår informanterne udtaler sig om sammenhænge imellem Leavitt-Ry-variablerne	De fundne sammenhænge mellem Leavitt-Ry-variabler	Overordnede Kategoriseringer	Konceptualisering af analyseresultaterne – ift. hvordan de benyttes i analysen
	Sammenhængen mellem strukturen på sagsfordelingen og de opgaver man varetager, og dettes betydning for arbejdsmiljøet	Indflydelse i forhold til både arbejdsopgaver, fordelingen af sager, beslutninger har betydning for den enkelte medarbejder	Strukturelle rammer i afdelingen og medarbejdernes mulighed for indflydelse på arbejdet
	Strukturen omkring visitationsudvalgene påvirker kulturen som påvirker arbejdsmiljøet	Medarbejderne kan acceptere et kontroltab og prioriterer i stedet et godt forhold til kollegaer	
	Strukturen omkring visitationsudvalgene påvirker oplevelsen af faglighed i afdelingen, hvilket påvirker opgaveløsningen og arbejdsmiljøet	Medarbejderne ønsker at deltage i de strukturelle rammer for beslutningerne, men behøver ikke at have beslutningskompetence.	Forholdet imellem medarbejderne og mellem medarbejder og ledelse
	De fysiske rammer betyder noget for forholdet imellem de ansatte og strukturen omkring sagsdrøftelse	Faglig sparring opleves som social støtte af medarbejderne	
	Arbejdsmængden har en betydning for løsningen af	For at lederen skal yde oprigtig social støtte	Omverdenen kan på forskellig vis presse

	opgaverne og dermed også for medarbejderens følelse af at lave faglig kvalitet.	skal de være lydhøre, tilgængelig og fagligt interesserede (faglig baggrund er ikke afgørende)	den enkelte
	Forholdet imellem medarbejderne kan påvirkes af strukturen, opgavefordelingen i afdelingen og de fysiske rammer		
	Muligheden for faglig sparring påvirker forholdet imellem kollegaerne		
	Lederen kan på forskellig vis påvirke forholdet til medarbejderne (ex. gennem lydhørhed, tilgængelige og fagligt interesserede ledere)		
	Lederens anerkendelse skal være oprigtig før det opleves som social støtte		
	Forskellige omverdens institutioner påvirker medarbejderne på forskellig vis.		

Kodeliste 3

Koder – Virksomheders sociale kapital	Operationalisering i forhold til interviews
Retfærdighed	- Oplever medarbejderne at de behandles lige? Det kan være i forhold til belønningssystemer, sagsfordeling mm.
Tillid	- Udtalelser om, om medarbejderne fagligt stoler på de beslutninger der træffes på visitationsudvalgene - Hvordan opleves den kontrol der finder sted i afdelingen?

Samarbejde	- Hvordan faciliterer Familieafdelingen samarbejdet (både fysiske og tidsmæssige rammer) - Tillægges samarbejde en værdi i afdelingen - Medinddrages medarbejderne i de beslutninger der træffes?