



Rapport om arbejdsmiljøindsatsen på danske daginstitutioner

af Lise Bache til BAR SoSus projekt
Den sunde daginstitution

Juni 2004

Projekt Den sunde Daginstitution

1. oplag 2004.

Omslag: Henrik Topp Grafik

© BST Københavns Kommune juni 2004

ISBN: 87-90953-20-7

Branchearbejdsmiljørådet
Social & Sundhed, BAR SoSu
Studiestræde 3, 2. sal
1455 København K
Tlf.: 33 93 12 55
www.arbejdsmiljoweb.dk

Mekanisk, fotografisk eller anden gengivelse af denne rapport eller dele af den er tilladt, når der anføres korrekt kildehenvisning.

Navne på steder og personer er anonymiseret.

Branchearbejdsmiljørådet Social & Sundhed er bekendt med de rigtige navne

Arbejdsgivere og arbejdstagere på social- og sundhedsområdet samarbejder om initiativer til at skabe et bedre arbejdsmiljø både fysisk og psykisk. Samarbejdet tager udgangspunkt i arbejdsmiljøloven er formaliseret i Branchearbejdsmiljørådet Social & Sundhed, Bar SoSu. Branchearbejdsmiljørådet kortlægger branchens særlige arbejdsmiljøproblemer og hjælper arbejdspladserne med at løse dem ved bl.a. at udarbejde informations- og vejledningsmateriale, at holde temamøder og uddannelse samt ved at foreslå forskningsprojekter



Indholdsfortegnelse

Forord.....	1
Opsamling	2
Målgrupper	3
Beskrivelse af den opgave BST har løst for BAR SOSU	5
Kulturoptikken	5
Helhedsorientering og demokratiske, lærende arbejdspladser	6
Bredden	6
Dybden	6
Integrering	7
Opsamling af helhedsorienteringens 3 dimensioner	8
Sådan gik det for sig.....	9
Hvad kan projektet indfange	9
Case 1 ”Solsikken”	11
Forvandling over 4 år	11
Skabe kultur.....	11
Forældregruppen	12
Frisk luft.....	12
Fat i de fysiske rammer	12
Nyt navn og rollespil	12
Menneskelige contra økonomiske ressourcer	13
Rummeligt arbejdsmarked	13
Sammendrag af væsentlige karakteristika.....	14
Den lokale arbejdsmiljøteori	14
APV	15
Hvor får de viden og inspiration	16
Case 2 ”Tulipanhuset”	17
Sammendrag af væsentlige karakteristika.....	19
Case 3 ”Rosen”	22
Sundhedspolitik.....	22
Fra hygiejne til holdninger	22
Raske børn.....	22
Raske voksne.....	23
Supervision.....	23
Fravær.....	23
Ansvar og pligt.....	23
Helhed	24
Sammendrag af væsentlige karakteristika.....	24
Litteratur.....	26

Forord

Branchearbejdsmiljørådet Social & Sundhed (BAR SOSU) ønskede i efteråret 2003 at sætte fokus på, hvordan arbejdsmiljøindsatsen på daginstitutioner kan blive mere helhedsorienteret. På den baggrund blev BST Københavns Kommune bedt om som forprojekt at undersøge, hvad der karakteriserer daginstitutioner, der er gode til at arbejde helhedsorienteret med arbejdsmiljø.

BST Københavns Kommune har afholdt en workshop med tre daginstitutioner, som af BAR SOSU var udpeget som gode til at arbejde helhedsorienteret med arbejdsmiljø. Som baggrund for undersøgelsen har BST Københavns Kommune udviklet en begrebsramme med definitioner af helhedsorientering og kultur. Det er denne ramme, der har styret de spørgsmål, daginstitutionerne har fået og den opsamling, som er resultatet af undersøgelsen.

Rapporten er opbygget så den starter med en opsamling fra workshoppen - hovedpunkter i de tre daginstitutioners opfattelse af ledelsesopgaven, af hvad helhedsorientering er og hvordan det viser sig, af deres kultur og af APV. Efterfølgende rides de målgrupper op, som kan være relevante for interventioner for at styrke arbejdsmiljøet.

Herefter følger en beskrivelse af den omtalte begrebsramme og af den opgave, BST har løst for BAR SOSU.

Til slut bringes de tre case-beskrivelser, der er blevet til på basis af de tre daginstitutioners besvarelser af spørgsmål, som var sendt ud på forhånd samt af deres historie på workshoppen.

Lise Bache
Juli 2004



Opsamling

Daginstitutioner, der arbejder helhedsorienteret med arbejdsmiljø ...

... har en ledelse, der

- tænker i processer og udvikling, som noget der forløber over tid og som tager tid, når alle skal med
- styrer efter visioner om, hvad godt arbejdsmiljø er, men er åbne over for vejene dertil. De har ikke besluttet, hvad den "rigtige" løsning er. Den rigtige løsning er den, der viser sig at være energi på og som skabes i fællesskabet
- anerkender og bygger på de personaleresressourcer, der er til rådighed i modsætning til fx at "rydde op" ved at fjerne dem, der ikke "passer ind"
- sikrer involvering af personalet
- er åbne over for at gå utraditionelle veje
- evner at favne kompleksitet og tør kaos
- er proaktiv
- tænker i ressourcer i modsætning til fejl og problemer

... arbejder helhedsorienteret i tre dimensioner:

Bredden

Arbejdsmiljø er ikke delt op i afgrænsede fagområder, men påvirker hinanden og hænger sammen i helheder. Eksempelvis er opfattelsen, at dårlige fysiske rammer kan have både ergonomiske og psykiske negative konsekvenser. Arbejdsmiljøet er en helhed, hvor problemer og løsninger kan og skal angribes fra flere vinkler. Det helhedsorienterede består primært i institutionens forståelse af, at fagområder hænger sammen. Det står ikke i modsætning til, at de søger rådgivning på isolerede felter.

De er netop gode til at inddrage rådgivere, fagfolk, eksperter osv. i deres egen proces. De har tilsyneladende også glæde af at sende medarbejdere på kurser og evner at bringe de nye kompetencer i spil i institutionen.

Dybden

Institutionerne har sans for både detaljen og helheden og for den enkelte, gruppen og hele organisationen og dens relation til omgivelserne. Som konsekvens heraf må der være en evne til at skelne væsentligt fra mindre væsentligt og dermed en evne til at prioritere.

Der er plads og mod til at rumme uenighed. Forskellighed betragtes og bruges som en ressource.

Involvering og deltagelse af alle er ikke blot et tilbud, men et krav og en forudsætning for ledelsesstilen.

Integrering

Arbejdsmiljø og faglighed hænger tæt sammen – så tæt, at det sommetider kan være svært at skelne, hvad der er hvad. En sund daginstitution er et sted, hvor det er godt at være både for børn og voksne, og hvor udvikling og aktivitet er højt prioriteret. Det er forbundet med prestige at være i en institution, man kan være stolt af – og prestigen går både på den gode faglighed og det gode arbejdsmiljø. Arbejdsmiljø indtænkes derfor i alle dispositioner og planer for institutionen.

Der er flere eksempler på, at institutionerne sprænger rammer og grænser. I læringsteorien kaldes det double loop-læring. De evner at skabe en udvikling, hvor de ikke blot tilpasser sig inden for de eksisterende rammer, men udvikler deres grundlæggende antagelser om, hvad der

er rigtigt, vigtigt og virksomt, hvilket fører til helt nye løsninger. En arbejdsplads, der kan lave double loop-læring er karakteriseret af en kultur, hvor man tør handle i tillid til, at det er ok at løbe risikoen for at fejle.

... har en lokal arbejdsmiljøteori, der er kendetegnet ved

at alt, hvad der opleves som problematisk, er tilladt at tage frem i lyset og arbejde med. Måden, man opfatter og løser problemer, er udviklingsorienteret. Lige som børn ikke som udgangspunkt er problematiske, men kan have brug for stimulering og støtte til en god udvikling, arbejder institutionerne også med arbejdsmiljø som én lang udviklingsproces. Gennem intern dialog og inspiration samt støtte fra eksterne rådgivere udvikles også forestillingen om, på hvilke niveauer løsningerne skal gribes an og hvilke handlinger, der faktisk skal til for at opnå de ønskede forhold. Der er eksempler på organisatoriske læreprocesser, som sprænger de etablerede forestillinger og rammer.

De bevæger sig fremad, forlader gamle ideer og erstatter med nye uden at miste selvtilliden eller være angst for at erkende, at det tidligere ikke var bevaringsværdigt. Det er tilladt at flytte sig uden at lide nederlag. Nye beslutninger bliver til gennem demokratiske og anerkendende drøftelser i personalegruppen, med ledelsen, forældrene, forvaltningen osv. Et godt samspil i dagligdagen med respekt, anerkendelse og god kommunikation synes at være central for, at det er muligt at flytte sig.

Arbejdsmiljølovens krav er kun interessante som minimumskrav. De vil altid overskygges af institutionens egen opfattelse af, hvad der er godt arbejdsmiljø og gode rammer for pædagogisk arbejde.

... omtaler APV som

en selvfølgelig del af det systematiske arbejde. Trods modet til kaos og den store åbenhed og rummelighed skinner systematikken i arbejdet igennem. Der holdes møder, samles op, besluttes, formidles osv.

Målgrupper

At støtte udviklingen af sunde daginstitutioner vil derfor være at bidrage med en udvikling på ovenstående punkter. Det handler ikke primært om viden, men om udvikling af ledelse og holdninger.

En væsentlig målgruppe vil være daginstitutionernes ledelser, som har en stor andel i og ansvar for en gunstig kulturudvikling. Det er den enkelte institution, der er centrum for udviklingen. I relation til den enkelte institution er medarbejdere, sikkerhedsgruppe, børn, forældre og bestyrelser også centrale målgrupper.

Uden for institutionen er der forvaltningen, som med opbakning og prioriteringer har muligheden for at støtte en generel udvikling på kommunens institutioner. Denne undersøgelse siger ikke noget om, hvorvidt det er en forudsætning for et godt arbejdsmiljø på den enkelte institution. Vi tror det ikke.

Forvaltningen har ansvar for ansættelse og uddannelse af ledere samt økonomisk kompetence til bevilling af større projekter som fx ombygning og nybyggeri. I eksemplet med "Tulipanhuset", som skal bygge en ny specialinstitution, er der direkte mangel på specialviden i forvaltningen, men ellers er det igen mere udpræget et spørgsmål om holdningsudvikling.

En sidste målgruppe er de eksterne rådgivere og inspiratorer. Alle tre institutioner bruger en bred vifte af eksterne rådgivere. De bruger de eksterne rådgivere til at bidrage til deres egen

proces. Det er en gruppe, som spiller en rolle og hvor input fra en pædagogisk konsulent, arbejdsmiljøfaglig sparring og proceskonsultation fra BST, ekspertudsagn og myndighedsudøvelse fra Arbejdstilsynet osv. har en betydning for institutionens videre udvikling og dispositioner. Institutionerne har også glæde af at sende medarbejdere på kurser og efterfølgende integrere og bruge den nye viden i deres videre arbejde.

Ovenstående er en opsamling af de mønstre og tendenser, vi med projektets fokus for øje har kunnet se i institutionernes måde at tænke og handle på. De tre cases (se senere i rapporten) vil også kunne læses fx af andre daginstitutioner med henblik på at få inspiration både til deres arbejdsmiljøarbejde og deres pædagogiske arbejde. Det er vores erfaring, at daginstitutioner generelt er gode til at lytte til og lære af hinanden og til at indarbejde nye ideer i deres dagligdag.

Beskrivelse af den opgave BST har løst for BAR SOSU

BST¹ har af BAR SOSU² fået opgaven at undersøge, hvad der karakteriserer daginstitutioner, der arbejder helhedsorienteret med arbejdsmiljø. BAR SOSU skal bruge resultaterne til at overveje fremtidige tiltag til at støtte daginstitutioner i det helhedsorienterede arbejdsmiljøarbejde. Der findes viden og rådgivningsmaterialer inden for de kendte arbejdsmiljøområder i daginstitutioner, fx støj, indeklima, psykisk arbejdsmiljø, ergonomi osv., men der er stor forskel på daginstitutionernes arbejdsmiljø. Viden er tydeligvis ikke nok til at skabe et godt arbejdsmiljø. BAR SOSU ønskede derfor med en lidt anden – nemlig en kulturanalytisk - tilgang at undersøge, hvordan nogle daginstitutioner formår at arbejde helhedsorienteret med arbejdsmiljø og hvilke muligheder og barrierer, der er herfor. I BAR SOSU's oplæg til opgaven er der en formodning om, at det kræver en evne til at arbejde helhedsorienteret med arbejdsmiljø at skabe sunde arbejdspladser.

BAR SOSU havde flere ideer og ønsker til, hvad der skulle afklares. Gennem en indledende dialog mellem BAR SOSU og BST blev det besluttet, at projekt Den sunde Daginstitution skulle bruge kulturanalysen som optik for at indfange, hvilke forestillinger, værdier, ideer og teorier, der ligger bag handlingerne. Hvad finder de helhedsorienterede institutioner rigtigt, vigtigt og virksomt i deres arbejdsmiljøarbejde? Ud over dette generelle fokus ønskede BAR SOSU også mere specifikt at vide, hvilken rolle APV spiller for helhedsorienteringen, samt hvor institutionerne får deres viden og inspiration fra.

Det har BST undersøgt ved at afholde en workshop med tre daginstitutioner, som BAR SOSU har udvalgt ud fra et kriterium om at arbejde helhedsorienteret med deres arbejdsmiljø.

Projektleder for projektet er arbejdsmiljørådgiver Lise Bache, BST Københavns Kommune. Organisationspsykolog Liv Starheim, Psykologgruppen Tone, deltog i workshoppen og som sparringspartner i forberedelse og efterbehandling af workshoppen. Sekretær Maybritt Handest, BST Københavns Kommune, er tilknyttet projektet som administrativ medarbejder.

Kontaktperson i BAR SOSU er Marianne Storm, som er tovholder for en styregruppe under selve Branchearbejdsmiljørådet. I gruppen sidder repræsentanter fra branchens organisationer.

Kulturoptikken

Kulturoptikken skal ses som en mulighed for en anden viden om organisationen, end fx den viden man får ved at se på struktur, organisering, rentabilitet osv. Kultur fokuserer på sammenhænge mellem det, der foregår og de forståelser og opfattelser, det skaber. Med kulturen som fokus er ledere og medarbejdere centrale, fordi de har meninger og holdninger, som har betydning for det, der foregår – for udviklingen eller mangel på samme. Det er en vinkel, som kan bibringe nogle nye perspektiver og dermed ny inspiration til, hvordan daginstitutioner kan støttes i deres arbejdsmiljøarbejde.

Sørensen og Sætnan (Hasle m.fl. 2000 s 35 ff) bruger begrebet ”den lokale arbejdsmiljøteori” om arbejdspladsens forestillinger om arbejdsmiljø – fx om, hvad arbejdsmiljøproblemer er, hvem der kan definere dem, hvad der kan og skal gøres for at løse dem samt om løsninger er mulige og i givet fald hvordan. Det er spørgsmål, som med organisationspsykologen Edgar H.

¹ BST Københavns Kommune (BST Københavns Kommune skiftede i 2005 navn til Arbejdsmiljø København)

² BAR SOSU står for Branchearbejdsmiljørådet Social & Sundhed

Scheins kulturbegreber vedrører grundlæggende antagelser om virkelighed, sandhed, tid, rum, menneskelig natur, menneskelige handlinger og menneskelige relationer (Schein, 1994).

Projektoplægget fra BAR SOSU er præget af nogle store, brede begreber – sundhed, helhedsorientering, kultur – som kræver en definerings. Til det formål har vi hentet inspiration i litteratur om kulturteori, læringsteori og arbejdsmiljø. Det følgende afsnit redegør for dette teoretiske fundament og henviser til relevante kilder.

Helhedsorientering og demokratiske, lærende arbejdspladser

Begrebet helhedsorientering kan forstås på forskellige måder. Fælles er dog, at det er et positivt ladet ord, som ikke mindst de seneste årtier har været oppe i arbejdsmiljødebatten. Det er også projektoplæggets idé, at helhedsorientering skaber mulighed for sunde arbejdspladser.

Helhedsorientering har som regel klang af noget, der står i modsætning til monofaglige tilgange og lineære, logiske årsags-virkningssammenhænge. Helhedsorientering antyder, at arbejdsmiljøet er komplekst og at der altid vil være mange dimensioner og interesser, der skal involveres for at nå hele vejen rundt om et problem. Løsningen er et *valg*, ”nogen” foretager på den komplekse baggrund, ikke en på forhånd given sandhed.

Helhedsorientering kan både ses som måden at løse enkeltproblemer på og måden at arbejde med arbejdsmiljø på, og helhedsorientering er et produkt af og afhængig af demokratiske og lærende arbejdspladser.

Der er flere måder at bruge begrebet helhedsorientering på. Vi har valgt at samle definitionerne i 3 dimensioner, nemlig *bredden* i form af tværfagligheden, *dybden* i form af inddragelse af kompleksiteten og som den tredje - den vi kalder *integrering* - som symbol på arbejdsmiljøets kobling på udviklingen i det daglige arbejde med de (ledelses)dispositioner, det indebærer.

Bredden

Arbejdstilsynet påpeger, at forebyggelsen skal planlægges ”for at gøre den til en sammenhængende helhed, inden for hvilken forebyggelsen omfatter teknik, tilrettelæggelse af arbejdet, arbejdsforhold, sociale relationer og påvirkninger fra faktorer i arbejdsmiljøet.” (At-bekendtgørelse nr 492 om Arbejdets udførelse.)

Et helhedsorienteret sigte betyder ifølge Arbejdstilsynet, at der tages hensyn til alle de forskellige påvirkninger og ikke kun en enkelt faglig vinkel og indebærer desuden, at alle berørte parter i virksomheden er involveret. Helhedsorientering fører til bedre forståelse af sammenhænge, mere holdbare løsninger og mindre risiko for, at en løsning på et problem medfører et nyt problem. (Bl.a. At-vejledning om Bedriftssundhedstjenester F.3.1.)

Dybden

I AT-rapport 1-2000, ”Muligheder og perspektiver i en lærende sikkerhedsorganisation” (Hasle m.fl., 2000), som er udarbejdet af CASA³ beskrives helhedsorientering som en måde at indfange det mere komplicerede samspil mellem de traditionelle arbejdsmiljøfaktorer – i form af påvirkninger af arbejdet - og den enkeltes ressourcer og opfattelser af sit arbejde. Hovedpo-

³ CASA = Center for alternativ samfundsanalyse.

inten er, at det ikke er tilstrækkeligt at fokusere på arbejdets påvirkninger/konsekvenser og forebygge dem. Et godt arbejdsmiljø skabes gennem mod og vilje til en samlet stillingtagen til at handle både i forhold til arbejdets indhold, dets påvirkninger og den enkelte medarbejders ressourcer og muligheder. Dette relative begreb er relevant, når løsninger ikke blot handler om røg, støj og møg, som er karakteriseret af ”jo mindre jo bedre”, men også handler om fx adfærd, samarbejde og menneskelige relationer.

En helhedsorienteret arbejdsmiljøindsats vil således kræve, at arbejdspladsen ikke har faste forestillinger om, hvad der er godt og skidt, men at der er en åbenhed over for at opfatte problemstillinger som komplekse og uforudsigelige og at finde løsninger, som er nuancerede og tilpasset både den enkelte og arbejdet/arbejdspladsen.

Denne definition ligger tæt op ad det begreb, som vi i BST Københavns Kommune kalder arbejdspladsens rummelighed⁴, og som vi definerer som ”arbejdspladsens evne til at forholde sig fleksibelt til arbejdsstyrkens ressourcer, ønsker og behov...” (Hans Klausen og Lise Bache, 2000 s. 17-18).

En dybde i helhedsorienteringen forudsætter således også evnen til at arbejde på flere niveauer i organisationen – både på individ-, gruppe- og organisationsniveau.

I arbejdsmiljølovgivningen ligger en formulering om, at arbejdet skal tilpasses mennesket,⁵ inden for denne dimension.

Integrering

Den sidste dimension, vi synes er vigtig og som kun antydes i lovgivningen, er, at arbejdsmiljøarbejdet, for at være effektivt, skal kobles på den almindelige drift. Arbejdsmiljø skal ikke ses som noget, der behandles isoleret, men som en integreret del af kerneaktiviteten. For at skabe en effektiv og sund arbejdsplads, skal arbejdsmiljøets potentielle negative og positive påvirkninger inddrages i enhver disposition på arbejdspladsen.

Arbejdsmiljø er i denne forståelse alle påvirkninger i relation til arbejdet. Det er ikke arbejdsmiljøet, men selve arbejdet/produktionen med de beslutninger, dispositioner, fremtidsplaner osv., der knytter sig dertil, der er omdrejningspunktet. Arbejdsmiljøet bliver en del af den samlede ledelse og organisering af arbejdet og i bedste fald et aspekt, som alle medarbejdere tager med og har indflydelse på i enhver stor som lille beslutning og som således former sig som demokratiske processer. Det er tankegange, som kan genfindes i aftaler om MED og MIO samt i Arbejdstilsynets formuleringer⁶ om at se på virksomheden som en helhed og inddrage alle relevante forhold, samt at arbejdet i alle led skal planlægges og tilrettelægges, så det kan udføres sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt.

Hele arbejdsmiljølovgivningen bygger netop på paritet og demokrati forstået som muligheden for at blive hørt og have indflydelse.

⁴ Ikke at forveksle med Det rummelige Arbejdsmarked, som er et begreb, som bruges om arbejdsmarkedets ansvar for at ansætte medarbejdere på særlige vilkår.

⁵ Bekendtgørelse om arbejdets udførelse nr. 492, bilag 1, om generelle forebyggelsesprincipper.

⁶ Arbejdstilsynets formuleringer findes bl.a. i Lov om arbejdsmiljø, At-bek. 575, At-vejl. F.3.1. og At-bek. nr. 492)

Med denne forståelse er det muligt både at opdage og løse problemer i en langt bredere sammenhæng, nemlig i hele arbejdspladsens råderum og ikke kun i en mere snæver definition af, hvad der hører under arbejdsmiljø.

Opsamling af helhedsorienteringens 3 dimensioner

Et helhedsorienteret arbejdsmiljøarbejde forudsætter således:

1. Evnen til at arbejde med arbejdsmiljøproblemer som indbyrdes sammenhængende fænomener i modsætning til at tage udgangspunkt i en enkelt faglig vinkel fx indeklima, psykisk arbejdsmiljø, kemi eller ergonomi.
2. En rummelig forståelse af arbejdsmiljøpåvirkninger og -løsninger som komplekse samspil mellem arbejdets indhold, medarbejdernes ressourcer og arbejdets påvirkninger.
3. En forståelse af arbejdsmiljø som en integreret del af arbejdspladsens kerneaktivitet.

Definitionerne peger på, at institutionernes kultur har betydning for evnen til at arbejde helhedsorienteret. Arbejdsmiljø bliver ikke noget, ”nogen kan fixe” med en bestemt faglig viden. Arbejdsmiljøet bliver afhængigt af den måde, der tænkes, tales, forstås og handles på generelt. Det er altså måden, man bl.a. samarbejder på samt de underliggende værdier og antagelser, der får betydning for, om arbejdsmiljøarbejdet bliver helhedsorienteret og som konsekvens heraf godt (jf. tidligere).



Sådan gik det for sig

BST har afholdt en workshop med tre daginstitutioner med hver to repræsentanter. Der var to 0-6-årsinstitutioner og en specialbørnehave for fysisk handicappede børn. Institutionerne var udpeget af BAR SOSU ud fra et kriterium om, at de arbejdede helhedsorienteret med arbejdsmiljø. Som udgangspunkt var BST's oplæg, at BAR SOSU skulle skaffe 6 institutioner, men efter et par forsøg valgte vi at gennemføre workshoppen med de tre institutioner, der havde mulighed for at deltage. Det er vores vurdering, at de tre institutioner til gengæld havde så mange spændende pointer, at der er masser af inspiration at hente.

Før workshoppen udsendte BST nogle forberedelsesspørgsmål (bilag 1) til institutionerne for at spore dem ind på skelsættende og befordrende forhold ved deres måde at arbejde på, samt hvad de selv forstod ved helhedsorienteret arbejdsmiljøarbejde. De blev bedt om at forberede sig på at fortælle en konkret historie på workshoppen.

På workshoppen holdt BST efter velkomst og præsentationsrunde et kort kulturoplæg med præsentation af definitioner af begreber inden for organisationskulturen. Herefter blev de tre institutioner efter tur interviewet om deres helhedsorienterede arbejdsmiljøarbejde. Interviewene bestod i, at institutionerne fortalte deres historie støttet af spørgsmål, som fik kronologien i handlinger og opfattelser frem. Til støtte for interviewet havde vi et skema med Scheins kulturbegreber samt eksempler på spørgsmål (bilag 2).

De to institutioner, der lyttede, blev bedt om at hæfte sig ved, hvad de opfattede som særlig interessant og væsentligt. De fik et notatark (bilag 3), hvor de efter bedste evne kunne sortere deres iagttagelser efter, om det var artefakter, værdier eller mulige grundlæggende antagelser. Efter hvert interview fremlagde de lyttende institutioner deres observationer, hvorefter den interviewede institution fik lejlighed til at rette, forklare, kommentere og supplere.

Under hele workshoppen skrev sekretæren på PC så meget, hun kunne af det, daginstitutionerne fortalte. Herudover tog den konsulent, der ikke interviewede, notater.

BAR SOSU havde fremsendt det materiale, der i øjeblikket findes om arbejdsmiljø for daginstitutioner. Dette materiale var lagt frem til gennemsyn, så institutionerne havde mulighed for at henvise til det.

Efter workshoppen har BST formuleret tre cases, hvor det er tilstræbt at indarbejde så mange direkte citater som muligt, for at få institutionernes præcise formuleringer og måder at tænke på frem. Hver case er analyseret ud fra projektets centrale temaer om kultur, helhedsorientering, APV og kilder til viden og inspiration. Herefter er erfaringer og pointer fra de tre cases opsamlet og sammenskrevet til en opsamling af, hvilke kvaliteter BAR SOSU med fordel vil kunne indtænke i fremtidige projekter, som har til formål at støtte daginstitutioner i at arbejde helhedsorienteret med arbejdsmiljøarbejde. Dette er trukket frem forrest i nærværende rapport.

Hvad kan projektet indfange

De historier, der blev fortalt på workshoppen, er udtryk for deltagernes opfattelse af deres virkelighed. De tre cases inkl. analysen er sendt tilbage til hver institution for at sikre, at de kan kende sig selv og ikke er blevet misopfattet. Der er dog ikke gjort forsøg på at afklare, om historierne er udtryk for en fælles opfattelse af situationen eller på at verificere udtalelser eller

få flere evt. modstridende opfattelser frem i lyset. På workshoppen deltog i nogle tilfælde kun institutionens ledelsesrepræsentanter. I disse tilfælde kunne man godt forestille sig, at nogle medarbejdere – fx medarbejdere, som er rejst fra institutionen - ville præsentere et andet billede. Alle tre historier er præget af ledernes forståelser, hvilket ligger godt i tråd med Scheins opfattelse af, at ”kultur og ledelse er to sider af samme sag” (Schein 1994 s. 10). Det er også åbenlyst, at alle tre institutioner er (mere eller mindre bevidst) bekendt med kulturelementers betydning for udvikling af et godt arbejdsmiljø. Case’ne ligefrem emmer af begreber, som er lige til at ”oversætte til kultur”.

Der er heller ikke gjort noget forsøg på at være særlig kritisk. Institutionerne er udvalgt som værende dygtige til at arbejde helhedsorienteret med arbejdsmiljø og det er de kvaliteter, projektet forsøger at indfange. Det interessante er, hvad de selv nævner som betydningsfuldt for at skabe positive resultater. I enhver organisation vil der altid være mislyde, modstand og uoverensstemmelser. Nogle gange er de destruktive, andre gange nødvendige for at komme videre. Denne dimension beskæftiger projektet sig ikke med.

Det har ikke været intentionen at udføre en fyldestgørende (hvis det overhovedet er muligt) kulturkortlægning af hver institution, men derimod ud fra institutionernes historier at uddrage eksempler på, hvad der karakteriserer/har betydning for institutionernes måde at arbejde helhedsorienteret på. Det er altså deres opfattelser af, hvordan de arbejder helhedsorienteret og hvad det betyder for et godt arbejdsmiljø, der er i fokus. – Og det er med projektbeskrivelsen og de valgte kulturteoretiske begreber i baghovedet, vi har analyseret case’ne.

Det er også vigtigt at pointere, at hovedfokus i opsamlingerne er lagt på de mønstre og tendenser, vi kan se i *måden at tænke og handle* på. De konkrete aktiviteter kan i sig selv være inspirationskilder for andre institutioner, men de er ikke hovedfokus for denne rapport. En velfungerende aktivitet i én institution på ét givent tidspunkt kan sagtens være en succes, mens en gentagelse på et andet sted eller andet tidspunkt kan blive en fiasko. Det er forståelsesrammen og tankesættet, som er afgørende for, om resultatet bliver ”en sund daginstitution”. Det er ikke nødvendigvis afgørende, om man laver rollespil i skoven, arbejder med fremtidsværksted eller udskifter stofhåndklæder med papir.

I casebeskrivelserne angiver citationstegn, at der er tale om formuleringer, som er sagt på workshoppen, eller som institutionerne har skrevet på forberedelsesskemaet. Udfyldelsen af forberedelsesskemaet ser vi som institutionernes umiddelbare, upåvirkede holdninger og indstillinger. Svarene illustrerer deres generelle opfattelse. De historier, institutionerne leverede på workshoppen, kan opfattes som enkelte eksempler på deres helhedsorienterede måder at arbejde på. Der kan sagtens tænkes at være mange flere eksempler i de enkelte institutioner – eksempler, som blot ikke kom frem netop på workshoppen.

De observationer, de øvrige institutioner gør sig under interviewene, fungerer udelukkende som en mulighed for den interviewede institution til at rette misforståelser, komme i tanke om væsentlige ting, der ikke er kommet frem osv.

Case 1 "Solsikken"

Forvandling over 4 år

"Solsikken" er en daginstitution med 54 børn i alderen 0-6 år og 10 ansatte eksklusiv støttepædagog. Da Eva kom til institutionen for 3 år siden, var institutionen "kørt helt ned"⁷. Institutionen havde et dårligt ry. Der havde været mange lederskift over en relativ kort periode. Der var et stort økonomisk underskud. De fysiske rammer var "nedslidte og faldefærdige". Det var ikke et sted, forældre ønskede deres børn hen og de ansatte var "utilfredse, nedslidte og havde højt fravær". Engagementet i børnenes trivsel og udvikling blev overskygget af personalets oplevelse af at have det hårdt. Deres fokus lå på, hvornår de havde fri næste gang og afspadsering blev lagt uden hensyntagen til husets behov. Børnene havde en "hård tone" og "hierarki" indbyrdes.

Eva blev ansat for ½ år til at "vurdere, hvad der skulle til for at vende udviklingen". Hun skulle bl.a. ansætte en ny leder og med baggrund i sin egen, lange erfaring supervisere denne i starten. Det ender dog med, at Eva bliver opfordret af både personale og kommune til selv at søge stillingen.

I dag er Eva leder af en velfungerende børnehave, hvor personalet er "stolt, af at være", hvor ledige stillinger har "masser af ansøgninger" og hvor der er "lang venteliste" for at få en børnehaveplads.

På workshopen fortæller Eva sammen med Karen, som er souschef og har været ansat i ca. 1 år, om denne forvandling. Begge har mange års erfaring fra daginstitutioner i kommunen. De kender hinanden godt og har begge "gode billeder på, hvad godt arbejdsmiljø er". Der har været en del personaleudskiftning, nogle har valgt at rejse, andre er blevet og fungerer nu godt under de nye forhold med en "synlig, lydhør og omsorgsfuld ledelse", men også en "ledelse, der holder fast".

Skabe kultur

Det første Eva gør er at interviewe samtlige ansatte. Det foregår i et "tre-trins-raketsystem om fortid, nutid og fremtid". Hun ønsker at "skabe kulturen ud fra personalets virkelighed", "binde hver enkelts historie sammen". Generelt er der "en dybtfølt ked-af-det-hed" i personalegruppen, men der er også ønsker og ressourcer – ting de har lyst til at udvikle og ændre. Disse ressourcer skal være den nye kulturs "støttepiller". Eva vurderer, at der er behov for at "nurse" personalet og at sætte aktiviteter i gang, som følger op på deres ønsker. Ord som "integritet, kærlighed/omsorg, lytte til hinanden og børnene og gøre noget sammen" bliver centrale begreber. Herudover er det de "fysiske rammer og strukturen på dagens forløb – en dejlig start", der skal fokus på. De laver "drømmeskyer" og "fanger guldkorn" og følger op på stort og småt med projekter, aktiviteter eller måske blot små synlige handlinger som anskaffelse af en bestemt slags te som tegn på, at ønskerne bliver hørt. Senere er det temaer som "0-6-års børns udvikling, hvad er den gode barndom, hvordan taler vi til hinanden/sprogbrug, rygning, kultur omkring spisning og følelser", der kommer op. Hver gang er strategien at "kaste dilemmaerne op", "gå ind i petitesserne", få ønsker og ideer frem og sætte handling bag og "skabe tid og rum" samt at involvere alle - både, personale, børn og forældre. Eva er klar

⁷ I de 3 cases viser citationstegn institutionernes egne formuleringer enten på forberedelseskemaerne eller til workshopen.

over, at ”toget ikke kører med alle på 1. vogn” og at det tager tid ”at vende et skib”. Alt, hvad der er besluttet, er skrevet ned i ”biblen”, som er virksomhedsplanen.

Forældregruppen

Forældrene havde som reaktion på de dårlige forhold etableret en forældregruppe, hvor de dels kunne støtte hinanden i oplevelsen af, at det var et utrygt sted, hvor det ikke var godt at være, dels forsøgte at sætte lidt styr på tingene ved at tage stilling og gribe ind i en periode med stor personaleudskiftning også på lederposten. Med Eva ved roret var det nødvendigt ”at vise, at kursen var ændret”. ”Kulturen i forældregruppen skulle vendes, så de stadig havde en rolle, værdi og status, men ikke påtog sig arbejdsgiveransvaret”. Der skulle gerne opstå en ”ny enighed” om, at det var et ”sjovt sted at være”.

Frisk luft

”For at få frisk luft ind” blev der arrangeret en ”arbejdsdag” for børn, forældre og personale. Det var et storslået arrangement med faglige indlæg af eksterne oplægsholdere⁸ om ”den gode barndoms værdier og muligheder”. Efterfølgende var der fest bl.a. med musik af et sigøjnerorkester ”som symbol på noget helt anderledes”.

Forældregruppen og personalet tog også af sted til fodboldkamp sammen. De skulle ”grine sammen, gøre noget, der udløste humor”.

Nu er der efterhånden mange traditioner for arrangementer med forældrene, fx markedsdage, sommerfest, julefest, arbejdsdage, gymnastik for forældre og personale, folkedans/egns-danse osv. Det er forældregruppen, der står for alt det praktiske. Til denne type arrangementer er Evas holdning, at personalets deltagelse ”er frivillig”. Som ”leder går hun selv forrest”, men der ”må ikke ses skævt til, at nogle fravælger at deltage”. ”Forskellighed er godt”. ”De der ikke deltager i den ene slags arrangementer gør nok noget andet”. Ressourcen i forskelligheder kommer også frem ved at spille på kontrasterne mellem det kendte (fx dansk folkedans, fodboldkamp) og det fremmede (fx sigøjnermusik). Det kommer flere gange til udtryk, at det handler om at ”skabe nye billeder”.

Fat i de fysiske rammer

Som nævnt var institutionens fysiske rammer ”forfærdelige”. Det hele var slidt og grimt og man fik splinter af at sidde på møblerne. Med vejledning fra en fysioterapeut og en gymnastikpædagog fra Godtved Institutet bliver der dels indkøbt nye møbler – høje borde, trip-trapstole og voksenstole på hjul, dels får hver enkelt medarbejder vejledning i arbejdsstillinger.

Nyt navn og rollespil

Endnu et af de synlige symboler på de nye tider var ideen om at skifte navn.

Nu skulle den nye institution ”bygges op”. De statuspositioner, som børnenes hierarki havde skabt, skulle omdefineres samtidig med, at der blev taget hånd om den angst, der kunne opstå for at miste status. Der skulle arbejdes med ”selvværd og tillid” i børnegruppen. Midlet blev et stort anlagt projekt med rollespil. I tre måneder lavede personalet og børnene rollespil i den nærliggende skov. Piger og drenge blev delt op og byggede hver deres landsby op som ”symbol på opbygningen af den nye institution”. Hele landskabet blev til et farligt område med

⁸ Bibi Jørgensen og Grethe Krag Møller

kviksand og fælder, hvor det blev børnenes opgave at lede alle trygt hjem til landsbyerne. Børnene var nødt til at samarbejde og fik set hinanden i nye roller. Alle – også piger og drenge imellem - var afhængige af hinanden, ”ingen kunne undværes” og de måtte have tillid både til sig selv og til, at de andre kunne tage beslutninger.

Udover målet med at få ”en god oplevelse sammen”, var der behov for ”at ændre omverdens syn på institutionen”. Rollespilsprojektet blev derfor afsluttet med at invitere 5 andre lokale institutioner til et samarbejdsprojekt med to dages rollespil. På den måde blev der sendt signaler ud til omgivelserne om de nye tider - samtidig med, at udgifterne kunne fordeles over flere. Skuespilleren Tina Robinson og instruktøren fra Cyrano, Bo Thomas, blev hentet ind til at lede showet og hele ”totalteatret” blev filmet. Forældre og bedsteforældre blev efterfølgende inviteret til filmforevisning og personalet brugte også filmen til at evaluere processerne.

Menneskelige contra økonomiske ressourcer

Eva udtrykker selv, at hendes kodeord er ”tillid til sine omgivelser”, ”tro på ideer og mennesker, indtil det modsatte er bevist”, ”se muligheder”, ”ikke lide af kaosangst, men turde springe ud på dybt vand”, ”se hvad den enkelte indeholder”, ”alle har værdi og føler ejerskab”. ”Værdier hos den enkelte bliver en brik i samarbejdet”. Det er vigtigt at ”følge ting til dørs”. ”Det er godt med fælles oplevelser, fælles læring og fælles forståelse” Medarbejderne skal kunne ”finde sig selv i de beslutninger, der bliver taget”. De skal have ”en identitet i deres arbejde”. Det er ikke afgørende, hvilken uddannelse man har, men hvor ens evner og energi ligger. Det er lederens opgave at se og bruge det.

Det handler om at udnytte de mangfoldige ressourcer, hver enkelt medarbejder har - som fx pædagogmedhjælperen, der har sans for at kombinere sikkerhed og kreativitet i indretningen af en ny legeplads. ”Det er selvfølgelig hende, der går i dialog med arkitekten” og ikke nødvendigvis en uddannet pædagog eller ledelsen.

Det handler også om at prioritere kompetenceudvikling hver for sig og fælles højt. ”Solsikken” lægger vægt på at uddanne ”eksperter - nogle der virkelig kan noget”. ”Uddannelse giver både personlig udvikling, udvidelse af sin horisont og et nyt syn på hinanden”. Det tilfører altså både den enkelte og arbejdspladsen ressourcer.

Denne linje er udtryk for at investere i de menneskelige ressourcer. Nogle gange koster det økonomiske ressourcer, men det må ordnes fx med ansøgninger om projektmidler, puljer og gode aftaler med leverandører. ”Penge er rare at have, men økonomien er ikke det vigtigste”. Institutionen ”prioriterede det visionære og kreative for at komme godt fra start - derefter økonomien”. Den værste dark horse i økonomien er udgifter til vikarer. Det er svært at forudsige og styre udgifterne og de kan udhule alle andre muligheder, fx hvis en medarbejder bliver langvarigt syg. De stramme budgetter betyder generelt, at der er en snæver margen for, hvad der kan lade sig gøre. Der skal ikke meget til at vælte planlagte aktiviteter.

Rummeligt arbejdsmarked

Nogle medarbejdere var ved overtagelsen så nedslidte, at de krævede særlig opmærksomhed. Kommunen havde netop i samarbejde med de faglige organisationer gang i et projekt ”Det gode Arbejde” med det formål at nedbringe sygefraværet. Institutionen havde 3 tovholdere med på en række kurser og temadage, hvor de lærte en masse, som de ”meldte tilbage til institutionen”. Gennem medarbejderinterviews, sygesamtaler og APV for hver enkelt medarbejder afklares og vurderes det, hvad institutionen ”selv kan gøre for at forbedre situationen og hvordan kommunens paragraffer” evt. kan bruges til støtteordninger. Effekten på fraværet er

ikke umiddelbart overvældende, men både for institutionen og for den enkelte har det været en ”god proces, som har gjort dem klogere på sig selv”. En del af de mest nedslidte medarbejdere har selv valgt at sige op.

Sammendrag af væsentlige karakteristika

De tre dimensioner i helhedsorientering:

Bredden

”Solsikken” arbejder med arbejdsmiljøtemaer som fx sygefravær, trivsel og fysiske rammer, men har ikke noget behov for at se dem som isolerede fænomener. Arbejdsmiljøet opfattes som en helhed bestående af dele, som man kan sætte særlig lup på, men som stadig hænger sammen med helheden. Arbejdsmiljø og pædagogik/faglighed hænger i øvrigt også tæt sammen.

Dybden

Der er en høj grad af dybde i ”Solsikkens” helhedsorientering. Alle tre elementer - arbejdets indhold, medarbejdernes ressourcer og arbejdets påvirkninger - er i spil. De indledende interviews er et godt eksempel. Kulturen skal bygges på medarbejdernes ressourcer, ideer og ønsker og ikke fx styres efter få toneangivende personers ideer. En bemærkning om, at det er ok, at ”alle ikke kører på første vogn”, peger på en vilje til at give plads til at være forskellig og have forskelligt tempo.

Eva er ikke bureaukraten, som styrer efter regler og systemer eller økonomen, som ser på effektivitet og rentabilitet og derfor måske starter med at rydde op ved at fyre de medarbejdere, der ikke passer ind. Derimod er det en humanistisk ledelsesstil, som favner og bygger på det, der er. Eva har en tro på, at hver enkelt indeholder noget, som kan og skal bruges, hvilket kan lade sig gøre, fordi hun ikke på forhånd har lagt sig fast på rammerne for, hvad det er de skal passe ind i. Det betyder, at arbejdets indhold kan tilpasses de ideer, der viser sig. Samtidig arbejdes der med arbejdets påvirkninger fx gennem forbedring af de fysiske og psykiske forhold. Fagligheden er dog slet ikke tilsidesat, men indgår som endnu et tandhjul i helheden med at skabe en god institution. Temaer som 0-6-års børns udvikling nævnes med lige så stor selvfølgelighed i sammenhængen som projekter til nedbringelse af fravær.

Integrering

Arbejdsmiljøet er - som det også fremgår af ovenstående – integreret i kerneopgaven at være en børnehave. På forberedelseskemaet er nævnt, at helhedsorientering bl.a. er når der er ”et dynamisk arbejdsmiljø” med ”fælles oplevelser” og et tæt samarbejde mellem forskellige instanser fx andre institutioner, forældre og skole. Der er ikke nogen skarp skelnen mellem, hvad der er arbejdsmiljøtiltag og hvad der er pædagogisk faglighed og børnehavedrift. Der arbejdes mod et fælles mål om en velfungerende institution for børn og voksne.

Alt er sammenhængende og tidsmæssigt udstrakte udviklingsprocesser, hvor arbejdsmiljøet er indlejret i den øvrige drift.

Den lokale arbejdsmiljøteori

Samtidig med, at der udvises en stor grad af evne til at udholde det uplanlagte og uventede (Både på workshoppen og på forberedelseskemaet fremgår det, at man skal ”turde kaos”) er der også tegn på systematik og bevidsthed i processerne. Problemer løses ikke tilfældigt, ef-

terhånden som de opstår i dagligdagen. Dagligdagens små episoder opfattes som en del af en helhed. Der tales ikke meget om problemer, men mere om udvikling og energi. På forberedelsesskemaet står ord som ”ressourcetænkning”, ”fylde på en positiv måde”, ”forandring”, ”prøve noget nyt”, ”give opbakning” og have ”prøvetid” på løsningerne. Det er tilsyneladende bedre at fejle end ikke at gøre noget. Man skal ”turde springe ud på dybt vand og vide, at der er en livline”, der bliver ”fulgt op”, ”bakket op” og ”evalueret”. ”Humor”, ”fællesskab” og ”latter” er vigtige begreber.

”Solsikken” arbejder med temaer, som gennemarbejdes via planlagte metoder som drømmeskyer, interviews og projekter. Der arbejdes med stort og småt, involvering og høring af alle, få ideer og ønsker frem, følge op osv. ”Solsikken” beskriver selv, at de har et ”holistisk menneskesyn”. Organisationens kultur skal bygge på individet og gruppen. Ideer er lige gode, om de kommer fra ledelsen, personalet, forældrene, børnene osv. Der er ikke på forhånd lagt rammer for, hvad der er mere eller mindre rigtige ideer og løsninger. Løsninger udvikles i fællesskab og beslutninger og værdier samles og synliggøres i ”biblen”. I det hele taget er ”fælles” et ord, der går igen og igen både på workshoppen og på forberedelsesskemaet.

Det mest præcise ledelsesredskab, der nævnes, er ”de gode billeder af godt arbejdsmiljø”. Der er tilsyneladende få principper, men vægt på mange (små), synlige succeser i alt fra at nurse personalet ved fx at sørge for at have den te, de kan lide til store projekter, legepladsudformning, fester osv.

Der er vide grænser for, hvad der kan gøres noget ved og hvilke metoder, der kan tages i anvendelse. Det er tilladt og naturligt at træde ind på områder, som i andre kredse ville betegnes som okkulte eller lidt for anderledes, fx nummerologen og sigøjnermusikken. Det kan opfattes som en stor åbenhed over for mangfoldighed og forskellighed. Det er også et tegn på, at ”Solsikken” selv definerer deres problemer og løsningsfelter. Det er deres egen opfattelse, der styrer ikke i så høj grad love, regler og eksterne eksperter.

”Solsikken” spiller meget bevidst på værdier og symboler, fx bygger de den nye institution op gennem rollespil i skoven, hvor de også sender signaler ud til omgivelserne ved at invitere dem med. I forvandlingen af institutionen er det også vigtigt for ”Solsikken” at få et nyt navn, som de gør meget ud af at finde gennem en fælles proces. Sigøjnerorkestret er også et eksempel på et bevidst valg, som skal symbolisere det fremmede med et formål at skabe billeder på og rykke ved opfattelser af, hvad der er inden for og uden for det normale. I forberedelsesskemaet nævner ”Solsikken” begreber som ”udfordre” og ”nysgerrighed på ukendte områder”.

APV

APV har ikke nogen fremtrædende rolle i historien og på forberedelsesskemaet. Det nævnes som en naturlig ting i det systematiske arbejdsmiljøarbejde. Der er ”udarbejdet APV på hver enkelt medarbejder”.

Det systematiske arbejdsmiljøarbejde kommer dog også til udtryk i begreber som ”konsekvens”, ”tydelig dagsorden”, ”målsætning”, ”indsatsområder” og ”huske resultater”, som er nævnt på forberedelsesskemaet. Der arbejdes med ”den røde tråd”, som handler om at få institutionen til at fremstå som én samlet organisation.

Hvor får de viden og inspiration

På forberedelseskemaet nævner ”Solsikken”, at de henter viden og inspiration til arbejdsmiljøarbejdet ”hos hinanden i den daglige praksis”, på ”kurser og uddannelser” og ”via fællesoplevelser og projekter”. Historien på workshoppen viser, at de har evnen til at integrere og bruge de kompetencer, medarbejderne erhverver på kurser. Opfattelsen er, at de, der har været på kurser, ”har meldt tilbage til institutionen”. Uddannelse kommer både den enkelte og institutionen til gode. Det betragtes som udviklingsprocesser, som øger kompetencen til at handle.

På workshoppen kommer det også frem, at ”Solsikken” gerne inddrager eksterne rådgivere og inspiratorer – endda rigtig mange forskellige, som kan udfordre dem, udvikle holdninger og bringe dem videre – Også gerne ping’er, som kan give status til deres projekter. Institutionens image tillægges betydning for deres selvopfattelse.



Case 2 "Tulipanhuset"

"Tulipanhuset" er en specialinstitution med 10 handicappede børn og 9 ansatte (7 pædagoger inkl. leder, 1 fysioterapeut samt 1 køkkenassistent). I maj 2003 flyttede institutionen ind i et nyt hus, som er bygget til dem og hvor de selv har haft stor indflydelse på indretning og løsninger. Lederen Pia og sikkerhedsrepræsentanten Rikke fortæller, hvordan arbejdsmiljøet spiller ind i sådan en proces.

Høj faglighed i snævre fysiske rammer

"Tulipanhuset" var fra de blev etableret i 1979 fagligt set en velfungerende institution med et godt samarbejdsklima og masser af fagligt engagement. Der var tradition for at arbejde med virksomhedsplaner, faglig udvikling og værdigrundlag. De fysiske rammer var til gengæld meget dårlige. Der var alt for lidt plads til de mange hjælpemidler og træningsredskaber, som de handicappede børn er afhængige af. Personalet havde "konstant blå mærker, fordi de stødte ind i alt muligt". Der var ingen steder at trække sig tilbage, holde møder, spise eller koble af. Al plads var inddraget til arbejdet med børnene – et arbejde, hvor der heller ikke var plads til ordentlige arbejdsstillinger. De fysiske rammer havde både fysiske og psykiske konsekvenser for personalet. I 1998 udarbejdede de en APV, som gjorde dem "meget bevidste om arbejdsmiljøets konsekvenser". "Det blev helt tydeligt, at der var behov for at gøre noget ved de fysiske forhold". Det var ikke et problem, de kunne løse med "lappeløsninger". Der var "behov for et nyt hus", hvilket de ansøgte kommunen om. "Energien skulle ikke lægges i den eksisterende institution, men i en ny". Medarbejderne gik engagerede ind i opgaven, men pengene kom selvfølgelig ikke straks.

Arbejdstilsynsbesøg

I april 2000 kom Arbejdstilsynet på tilpasset tilsyn. Arbejdstilsynet placerede arbejdsmiljøet på et lavt niveau og egenindsatsen på et højt niveau. Det var en melding om, at de gjorde, hvad de kunne inden for de muligheder og rammer, de havde, men at det ikke var nok til at skabe et acceptabelt arbejdsmiljø. For personalet betød Arbejdstilsynets besøg, at de oplevede at blive hørt. "Det var en stor hjælp, at der kom nogen udefra og vurderede vores arbejdsforhold". Det satte forholdene i perspektiv og gav en bedre fornemmelse af, hvad man skal acceptere, og hvad man skal gøre noget ved. På det faglige plan var der et højt niveau og tradition for at arbejde for at skabe de bedste forhold for børnene, men når det gjaldt deres eget arbejdsmiljø, var der mere tøven overfor, hvad der kunne kræves. "Skal man bare leve med det – kan det virkelig være rigtigt?" Arbejdstilsynets rapport og det interne arbejde - bl.a. APV'en - med at afklare, hvad der egentlig skulle til, gjorde det klart for dem, at "hvis man (kommunen) ville have sådan en institution, måtte man også bevilge nogle penge". Kommunen indgik i en dialog med Arbejdstilsynet og i oktober 2000 bevilgede kommunen 8 mil. kr. over 2 år til et nyt hus.

"Fjenden" forsvandt

Man skulle tro, at glæden i "Tulipanhuset" ville være stor, men i stedet kom en uventet afmatning og tristhed. "Medarbejderne gik mere eller mindre ned med flaget". Lederen blev "forskrækket over reaktionen og hidkaldte BST". BST deltog (nov. 2000) i et personalemøde om det psykiske arbejdsmiljø og lavede efterfølgende en rapport, hvor de påpeger, at det er



nødvendigt med steder, hvor personalet kan trække sig tilbage. De er simpelthen udsat for ”overstimulering”, som stresser. Endnu engang oplevede ”Tulipanhuset” det som en hjælp, at nogen udefra kom og tog stilling til deres forhold. Det var ”på en måde en forløsning”. Lederen skrev et brev, ”et råb om hjælp” til sikkerhedslederen i forvaltningen med forskellige forslag til løsninger i overgangsperioden ind til det nye hus står klar. Der afholdtes et møde med forvaltningen, som i januar 2001 gav tilsagn om hjælp til en skurvogn til møde/pause/kontor-faciliteter samt til tilskud til fysioterapi/kiropraktor-behandling, klippekort til træningscenter og et BST-løftekursus til personalet. Det eneste, der ikke blev efterkommet var et forslag om nednormering af børnegruppen. Personalegruppen oplevede det som ”en værdsættelse af deres arbejde og indsats og en anerkendelse af, at de ikke havde haft optimale arbejdsvilkår”. ”Det betød utroligt meget for personalegruppen og gjorde, at man holdt ud.” De oplevede, ”at skuden blev vendt” og at deres ”frustrationer fra alle de år, hvor de havde skrevet breve og holdt møder” ikke havde været forgæves.

Projekteringsfasen

Nu kan projekteringen for alvor gå i gang. Der blev nedsat en arbejdsgruppe bestående af 2 forældrerepræsentanter, 1 fysioterapeut, 1 pædagog og lederen. I sidste del af fasen var det primært 1 pædagog og lederen, der var aktive i byggefasen. Lederen lagde stor vægt på at både forældre og personale er involveret. Forældrebestyrelsesformanden er ingeniør og har erfaring med arbejdsmiljøarbejde og var bl.a. en stor hjælp til at styre processer som drømmeværksted og fremtidsværksted. Alle de forhold der var afdækket bl.a. via APV'en, ”drømmeværksteder med forældre og personale” og ”erfaringer fra institutionsbesøg i andre specialbørnehaver” blev samlet og skrevet ned i ”vores bibel”, som kom til at fungere som en slags projektbeskrivelse med krav og ønsker. ”Alle rum blev beskrevet; hvad skulle de bruges til og hvor mange personer skulle arbejde i rummet. Der var også ønsker til materialebrug.” Lederen havde mange møder med de projekterende arkitekter, som var ”lydhøre”. Projektet ender dog med at blive for dyrt. Der skal skæres ned. Undervejs brugte lederen løbende BST til at afklare arbejdsmiljøkrav og støtte beslutninger og prioriteringer. Der var både formelle møder med BST, hvor ”BST gennemgik projektet” og mere uformelle møder, hvor lederen ”lige smuttede forbi BST, hvor BST-konsulenten og kolleger, der kom forbi, gav sparring på spørgsmål om indretning og løsninger.” Ud over faglig viden om arbejdsmiljøkrav og løsninger gav samarbejdet med BST støtte til en ”afklaring af, hvor smertegrænsen var” og således ”hjælp til argumenter” over for kommunen, som endte med at ”bevilge 1 mill. kroner yderligere”(maj 2001).

Hvad skal flytte med?

I februar 2002 gennemgik arbejdsgruppen tegningerne med BST endnu engang, for at få BST til at hjælpe med at indrette kontor-, pause- og møderum. I juni 2002 blev det første spadestik til den nye institution taget. Maj 2003 flyttede de ind. I denne fase havde ”Tulipanhuset” ”fokus på deres organisationskultur”. ”Hvad skal blive i det gamle hus og hvad skal med i det nye?” Det var nyttigt for arbejdet med kultur, at souschefen har en diplomuddannelse på pædagogisk universitet. Der blev også trukket på eksterne kræfter, bl.a. en medarbejder fra Pædagogisk Udviklings Center (PUC) i Helsingør samt kommunikationskonsulent fra Right Management Consultants Inc., Torben Dalager. Det blev via kulturarbejdet klart, at holdninger og traditioner om at ”de aldrig holdt pause eller spiste uden at være sammen med børnene, skulle ændres ved flytning til det nye hus”. Der blev ”sat folk til at planlægge, hvordan tingene kunne løses”. De kom ”helt ned i detaljerne” og fik diskuteret ”hvad der var en værdi og

hvad der fyldte i hverdagen”. ”Det var ikke alt, der blev arbejdet videre med og ikke alt, der var enighed om.”

Noget af det, de opdagede efter flytningen var, at de havde ”mistet naboinstitutionen med normalt fungerende børn”. De ”var nu rimelig isolerede, manglede muligheden for at sammenligne deres børn med børn, der udviklede sig normalt og savnede samværet med de voksne fra den anden institution”. De besluttede at gøre det til ”et formuleret mål i virksomhedsplanen at skabe kontakter og etablere samarbejde med andre”. De ville ”afholde arrangementer, hvor andre institutioner bliver inviteret til gensidig glæde” og de sørgede for ”at deltage i forskellige udvalg i kommunen”. ”Tulipanhuset” nævner selv arbejdet med organisationskulturen som en vigtig ledelseshandling af betydning for deres arbejdsmiljøarbejde.

”Tulipanhuset” har desuden gjort 2 andre opdagelser. Nogle af de problemer, de ser nu, hvor alt ellers skulle være i orden, har de ikke opdaget i det gamle hus, fordi der var så mange andre, større problemer. Nu hvor de store problemer med de fysiske rammer er væk, afdækkes andre problemer. Samtidig er der som konsekvens af de nye forhold opstået nye ting, de skal tage stilling til. Personalet oplever pludselig: ”Det har vi da altid kunnet. Hvorfor er det nu et problem?”. Fx var det gamle hus så lille, at alle kunne følge med i alt. Lederen havde også føling med hele huset på en helt anden måde end nu. Med de større pladsforhold er der behov for andre måder at kommunikere på. Der er behov for mere struktur og formalitet. Det kom lidt bag på dem. ”Det underforståede og indforståede er der meget af og det troede vi bare kunne flyttes med over”.

De næste udfordringer

”Der er stadig meget at arbejde med. Serviceniveauet skal tages op. Vi vil så meget og vil gerne lære så meget, men folk er måske også lidt trætte nu.” ”Noget af det, der er fantastisk ved vores institution er rummeligheden i personalegruppen, men den er også svær at afgrænse. Vi skal blive bedre til det.”

”Tulipanhuset” er nu ”i gang med en ny APV og sætter processer i gang.” ”Vi sætter punkter på dagsordenen, indhenter oplysninger og sammenfatter”. ”Tulipanhuset” er nu begyndt at afholde MED-møder, hvor tillidsrepræsentant, sikkerhedsrepræsentant samt lederen deltager, da de ser ”mange sammenfald”. ”Tingene er forbundet”. Det vil også være en ”tidsmæssig besparelse”. De er ”blevet mere strukturerede og mindre hovsa-agtige og er enige om, at møder skal prioriteres”. Den strukturerede hverdag har dog også den konsekvens, ”at det er svært at putte ekstra møder ind”.

”Opgaverne bliver nu spredt ud”, hvor det under byggefasen primært var lederen, der var involveret i projekterings- og arbejdsmiljøarbejdet, mens resten af personalet kørte det daglige arbejde.

Sammendrag af væsentlige karakteristika

De tre dimensioner i helhedsorientering:

Bredden

Historien fortæller ikke så meget om denne dimension. En bemærkning som at konsekvenserne af de dårlige fysiske rammer både er ergonomiske og psykiske peger på at ”Tulipanhuset” ikke ser fagområder som isolerede, snarere tværtimod. Man får indtryk af, at den sparring

”Tulipanhuset” får af BST i forbindelse med projekteringen er tværfaglig og ikke fokuseret på isolerede fagområder.

”Tulipanhuset” benytter sig af de ressourcer, der ligger i forældregruppen og vælger også at inddrage forældrene aktivt i institutionens udvikling. Der er tilsyneladende en holdning om, at det ikke fx er personalet, der har patent på sandheden om, hvordan en god institution er, men et samspil mellem alle involverede.

Dybden

Historien beskriver en udvikling. Før var der et stort fokus på arbejdet og et mindre fokus på arbejdets påvirkninger og medarbejderne. Opfattelsen var, at vilkårene var styret af den pædagogiske faglighed/de høje ambitioner og det var naturligt, at personalet kompenserede og tilpassede sig de snævre forhold, for at opnå deres faglige mål med børnene.

Efterhånden får arbejdets påvirkninger på godt og ondt og personalet med deres ressourcer og begrænsninger større betydning. Der bliver stillet spørgsmålstejn til, hvad de skal ”leve med”. De vælger at sprænge rammerne (gå fra lappeløsninger til nyt hus) ikke blot for at skabe bedre forhold for børnene, men i høj grad for at skabe et bedre arbejdsmiljø og nedsætte de negative påvirkninger af arbejdet. Næste skridt er, at de vil til at se på serviceniveau i forhold til ressourcer.

Integrering

Under projekteringsfasen er det mest lederen, der er tovholder på byggeprojektet. Desuden deltager en medarbejder i de fleste projektmøder. Det indgår derfor centralt i ledelsen, men ”bredes ikke ud” til hele huset, sådan som ”Tulipanhuset” beskriver, at de senere gør med arbejdsmiljøarbejdet. Nu bliver der lavet dagsordener, holdt møder, indhentet oplysninger og fulgt op, hvilket tyder på en mindre centralistisk og mere uddelegeret og involverende forvaltning af arbejdsmiljøarbejdet, bl.a. fordi at MED-udvalget er etableret.

Den lokale arbejdsmiljøteori

”Tulipanhuset” har gennemgået en udvikling fra at arbejdsmiljøet var noget, de ikke var så bevidste og målrettede om til noget, man kan stille krav til og arbejde med at forbedre. Tidligere har fagligheden haft højeste prioritet. Nu fornemmer man, at høj faglighed går hånd i hånd med godt arbejdsmiljø i form af egnede fysiske og psykiske rammer.

Hvis kommunen vil have en institution af den art, er der nogle forhold, som skal være i orden. ”Tulipanhuset” lærer deres ”smertegrænse” at kende og kan bruge den erkendelse til at handle målrettet og tydeligt bl.a. over for den kommune, som skal bevilge pengene til en ny institution. Man kan sige, at ”Tulipanhuset” har fået et nyt syn på, hvad arbejdsmiljøproblemerne er og hvordan de kan løses. Med kulturbegreber går ”Tulipanhuset” fra en grundlæggende antagelse om, at de skal finde løsninger inden for de eksisterende rammer til en grundlæggende antagelse om, at løsningen kan ligge uden for de nuværende rammer – måske endda at løsningen er så utopisk, som bevilling af penge til et nyt hus umiddelbart kan være. Det kræver nye erkendelser at få øje på og tro på løsninger, som ligger så langt fra det umiddelbart mulige.

”Tulipanhusets” historie er et eksempel på en kobling mellem en juridisk indfaldsvinkel (fx Arbejdstilsynets tilsynsrapport og krav og regler i lovgivningen), en arbejdsmiljøtværfaglig indfaldsvinkel i form af de eksterne rådgiveres sparring (fx BST’s viden om forebyggelse af arbejdsmiljøproblemer i projekteringsfasen) og en subjektiv indfaldsvinkel i form af den lokale opfattelse af, hvad der fx er nødvendigt og hvad der er problematisk. Her bruger de fx deres viden om børnenes behov og udviklingsmuligheder og om, hvad der skal til for at udføre arbejdet fagligt og arbejdsmiljømæssigt tilfredsstillende.



APV

APV er brugt i flere omgange både til afdækning af problemområder og i forbindelse med projektering af det nye hus. Efter indflytning kommer APV på banen igen. APV'en spiller en stor rolle for erkendelsen af, at deres problemer ikke kan løses under de nuværende forhold. Det systematiske arbejde med APV bevidstgør personalet om arbejdsmiljøet. Der er flere steder i historien, hvor den systematiske arbejdsfacon titter frem. Det gælder både i APV-arbejdet, i kulturarbejdet og i bemærkninger som ”vi sætter punkter på dagsordenen, indhenter oplysninger og sammenfatter” og om, at de er ”blevet mere strukturerede og mindre hovsagtige og er enige om at møder skal prioriteres”.

Hvor får de viden og inspiration

Eksterne instanser fra bl.a. PUC, Right Management Consultants Inc., Arbejdstilsynet og BST spiller også en rolle i afklaringen af hvilke løsninger, der skal til. ”Tulipanhuset” nævner flere gange, hvordan Arbejdstilsynet og BST's rapporter og vejledning om krav og anbefalinger til arbejdsmiljøet fungerer som en slags målestok for, hvad der er ret og rimeligt, og dermed til at afklare deres egne beslutninger og prioriteringer. ”Tulipanhuset” bruger de eksterne rådgivere som en slags trædesten eller mur at spille op ad i deres egen proces. Rådgivningen understøtter og igangsætter nye beslutninger og handlinger, men ”Tulipanhuset” bevarer selv handlekompetencen. Netop med denne tillid til og tro på, at de selv kan, kan de være åbne over for rådgivning og nye ideer både fra eksterne og interne aktører og tage det til sig, som de har brug for. Det sande svar på, hvad der er bedst for ”Tulipanhuset” ligger hos dem selv og ikke hos eksperterne. Situationen hvor personalet ”går ned med flaget” er et godt eksempel på en læreproces, hvor ”Tulipanhuset” gennem BST's udtalelser lærer noget mere om sig selv og tager nogle nye beslutninger som konsekvens heraf.

En bemærkning om, at arkitekterne er ”lydhøre” tyder også på, at ”Tulipanhuset” ser sig selv, som dem, der stiller dagsordenen, hvorimod rådgiverne er de trædesten, der muliggør vandringer.

De arbejder bevidst med kultur og bruger souschefens kvalifikationer på det område. Det tyder på en evne til at integrere det nogen lærer på et kursus uden for huset i husets drift, hvilket ikke er en selvfølge. Det kræver en åbenhed og vilje at give plads til det, kollegerne kommer hjem med.

På det besvarede spørgeskema nævner ”Tulipanhuset” ”BST, Arbejdstilsynet, forvaltning, forældre” som vigtige personer, der har haft indflydelse på arbejdsmiljøets udvikling. Der hvor ”Tulipanhuset” henter viden og inspiration er ”supervision, BST og uddannelse”.

Case 3 "Rosen"

Sundhedspolitik

"Rosen" er en integreret institution til børn i alderen 0-6 år. Der er 105 børn og 26 ansatte. I "Rosen" - som i de fleste andre daginstitutioner - var det en almindelig kendsgerning, at nye børn ofte var særligt modtagelige for at blive syge. "Sådan er det bare". Det var også tilfældet, da endnu en lille, ny dreng startede i "Rosen" i 1999. Forskellen var blot, at forældrene ikke ville acceptere standardsvaret om, at "sådan er det at være i vuggestue". Det gav startskuddet for personalet til at "se tingene på en ny måde". De besluttede at gøre noget for at ændre den hidtidige opfattelse og satte en proces med personale, forældre, børn og bestyrelse i gang med at udvikle en sundhedspolitik. Souschef Ulla og sikkerhedsrepræsentant Lotte fortæller om indhold og forløbet/processen, som deres - på det tidspunkt nye - leder og sikkerhedsgruppe havde en stor del af æren for. Politikken er formidlet i en sundhedsfolder, som giver oplysning om både holdninger og handlinger.

Sundhedspolitikken tager fat i mange forskellige vinkler af problemstillingen. Den handler fx både om, hvordan der sikres en høj hygiejnestandard i institutionen, hvad forældrene kan gøre derhjemme, holdningsafklaringer fx om, hvornår børn er raske nok til at være i institutionen samt sundhedsfremmende tiltag for personalet. Ideerne blev drøftet på bestyrelses- og personalemøder.

Fra hygiejne til holdninger

Noget af det første "Rosen" tager op er hygiejnen. "Hvad kan der gøres for at mindske smitterisikoen". Der kommer "mange ideer". Det drejer sig om at vaske hænder, spritte af, sætte papirdispensorer op, så der altid er en i nærheden, bruge engangsservietter i stedet for stofhåndklæder osv. Der udvikles også gode råd til, hvad forældrene kan gøre derhjemme både i forhold til hygiejne og fx om at sørge for at børnene får en god nattesøvn.

Under arbejdet står det efterhånden klart, at det også handler om holdninger. Fra tidligere at acceptere at "sådan var det bare" pibler en holdning frem om, "at vi vil ikke acceptere mere sygdom". Fra at være et spørgsmål om hygiejne udvikler arbejdet sig til at omfatte holdninger om fravær og sundhed mere generelt og gældende både for børn og personale.

Raske børn

Denne nye bevidsthed fører til en diskussion om, hvornår børn er raske nok til at være i institution. Før var det som regel et spørgsmål om feber eller ej, der afgjorde om personalet ringede og bad forældrene hente deres barn. Nu valgte "Rosen" at fokusere på barnets almentilstand og opstille nogle langt mere nuancerede kriterier for, hvad det vil sige at være rask og have det nødvendige overskud til at være i daginstitution. Det blev "defineret, hvad sygdom er". "Sygdom er hvis barnets almentilstand ikke er ok". Børn skal fx "kunne klare sig uden særlig voksenstøtte". Disse "præciseringer fungerer nu som en fælles målestok", som personalet kan styre efter.

Det blev samtidig gjort klart for forældrene, hvordan "Rosen" fremover ville håndtere disse situationer og hvilke "baggrundsoplysninger" forældrene havde pligt til at oplyse. Det er en

”forældreforpligtelse” fx at ”oplyse, hvordan barnet har sovet om natten”. I starten var nogle forældre bekymrede for, om de nu skulle hente deres barn i utide oftere, men ”det har ikke været tilfældet”. Resultatet er faktisk ”flere raske børn”.

Samtidig har ”personalet fået et håndterbart redskab og er blevet mere bevidste og præcise”, når de skal afgøre, om der skal ringes til forældrene og ”forældrene er mere overbeviste om, at der ligger vægtige grunde om barnets tarv bag henvendelserne”.

Raske voksne

Som nævnt stoppede projektet ikke ved børnesundheden. Der var også ideer til, hvordan personalets sundhed kunne styrkes. Det blev besluttet at indkøbe vitaminpiller, som personalet frit kan benytte og der blev etableret en ordning med en akupunktør/massør, som personalet på skift kan konsultere. I starten gik det efter behov, men det viste sig for svært at vurdere, så nu går det efter tur. Tanken er, at det ikke kun er de, der oplever at have det største behov, der kan have glæde af tilbuddet. Kolleger med et mindre behov holdt sig tilbage og fik således aldrig muligheden for at ”få taget nogle småproblemer i opløbet”. ”Der var altid nogen, der havde det værre og som det var mere synd for”. Ordningen tilbyder 3 konsultationer. Herefter er der en del, der selv ”vælger at betale for at fortsætte, fordi de får så meget ud af det personligt”. Det falder fint i tråd med ”Rosens” holdning om, at sundhed ”både er arbejdspladsens og den enkeltes ansvar”.

Supervision

I ”Rosen” er der en opfattelse af, at velfungerende medarbejdere er hele mennesker, hvor både arbejdsliv og privatliv spiller en rolle. Derfor er der mulighed for at få 2 timers supervision enten til stuen eller individuelt til arbejdsmæssige eller personlige problemer. Supervision er noget den enkelte eller stuen kan bede om eller noget ledelsen kan ”indstille, og hvis det er nødvendigt, kan ledelsen ”bevilge yderligere supervision”. Holdningen er, at denne supervision er en ”gevinst både for arbejdspladsen og for den enkelte”, uanset om temaet er af arbejdsmæssig eller af privat/personlig karakter. Det giver i begge tilfælde ”mere energi til arbejdet”.

Fravær

De nævnte tiltag har sammen med fraværssamtalerne, som har karakter både af afklaring, støtte og forpligtelse, været med til at nedsætte fraværet, men træerne vokser ikke ind i himlen. Der er stadig et arbejde med at nedbringe et for højt fravær. Senest har ”Rosen” kastet sig over stress. De har hørt et foredrag om stress og vil nu følge op på det. ”Hvad er grunden til stressen og hvad kan institutionen gøre ved det?”

Ansvar og pligt

Ansvar og forpligtelse er to centrale begreber for ”Rosen”. ”Ikke alt det blødsødne og appelleren til moral. Vi mener forpligtelse. Det er mere seriøst”. ”For at få ting til at fungere skal mange tage del i ansvaret.” ”Vi har mange to-sprogede familier og de forstår bedre budskabet, hvis vi præciserer, hvad vi mener.” Det er ”Rosens” ansvar at ”tilpasse kulturen til disse familier”. De skal kunne forstå, hvad der foregår, så ”de føler sig velkomne”. Det er altså god tone at stille forskellige krav og tale forskelligt til forskellige forældre. Til gengæld er det



vigtigt med en tæt og lydhør kontakt og samarbejde mellem alle parter. Løsninger er situationsbestemte og skal udvikles i fællesskab. Det er gennem dialog og udvikling man kan finde de rette løsninger på problematiske situationer. Ingen kan på forhånd vide, hvad der vil være det bedste at gøre.

Sundhed er et fællesansvar for institutionen, den enkelte medarbejder og forældrene. Institutionen har "et ansvar for arbejdsmiljø som helhed", men den enkelte har et ansvar for at passe på sig selv.

Helhed

For "Rosen" er helhedsorientering "at tænke arbejdsmiljø ind i alle henseender og i alt, hvad vi gør og beslutter". De ved, at de "er rigtigt godt med m.h.t. arbejdsmiljø og kommer rundt om mange ting". "Rosen" har ud over sundhedspolitikken, deltaget i et støjprojekt med BST og har på den baggrund udarbejdet en støjpolitik. De har sorg- og kriseplan samt ambulanceplan og arbejder aktivt med deres APV. Deres arbejde med kompetenceplaner medfører, "at folk føler, de bliver brugt. Man trives, når man føler, at man bliver en del af det store fællesskab." "Personalet skal involveres i stort set alt, hvis man vil have et godt arbejdsmiljø".

Det har stor betydning, at lederen var meget engageret og god til at få "personalet med hele vejen og satte tid af." "Sikkerhedsgruppen mødes fx en time om ugen". Her kan de løbende "tage fat i forholdene, inden de bliver for store. Det er bedre at forebygge".

Sammendrag af væsentlige karakteristika

De tre dimensioner i helhedsorientering:

Bredden

"Rosen" arbejder med arbejdsmiljøets temaer som sammenhængende fænomener. For "Rosen" er det ikke afgørende, om problemet er støj, krise, samarbejdsproblemer eller hygiejne. Der arbejdes helhedsorienteret ved at se både problemer og løsninger som sammenhængende og ikke opdelt og afgrænsede.

Dybden

Eksemplet med både at tage fat i arbejdets påvirkninger (hygiejnen), medarbejdernes ressourcer i form af at støtte medarbejdernes sundhed (massagen, supervisionen mm) og samtidig være indstillet på at ændre på arbejdets indhold fx ved at tage stilling til, hvilke børn, der skal være i institutionen og hvordan man skal reagere, hvis de ikke har det godt, er et godt eksempel på, at alle tre elementer er i spil. Problemer løses ikke ensidigt ved at ændre på et enkelt felt og så håbe, at de andre forbedres af det.

Integrering

Denne dimension af helhedsorientering udtrykker "Rosen" selv ved at fortælle, at helhedsorientering for dem er "at tænke arbejdsmiljø ind i alle henseender og i alt, hvad vi gør og beslutter".

Den lokale arbejdsmiljøteori

"Rosens" historie tyder på, at der er en åbenhed for, hvad der kan betragtes som arbejdsmiljøproblemer og hvad der kan komme på tale af løsninger. Det er ok at bryde med faste forestil-

linger om, hvordan ”verden er”, fx om, at det er en del af hverdagen i en daginstitution at være syg. Det er også ok at vælge og tilpasse løsninger, som ikke er en del af de etablerede anbefalinger, men som er det, de selv mener skal til, for at forbedre forholdene. Det er massageaftalen et godt eksempel på.

For ”Rosen” er der tilsyneladende ingen grænser for hvilke typer af krav, man kan stille til arbejdsmiljøet. De skæver ikke til, om det er et dokumenteret problem eller om det er et krav i arbejdsmiljølovgivningen. Det, der identificeres som problematisk, går de i gang med at arbejde med. Man kan sige, at de stoler på deres egen forståelse af, hvad godt arbejdsmiljø er, hvad der skal arbejdes med samt hvordan. Måden der arbejdes med arbejdsmiljø er karakteriseret af involvering. Emner behandles på personalemøder. Alle skal ”føle de bliver brugt” og er ”en del af det store fællesskab”. Ord som at ”forebygge” og ”at tage fat i forholdene, inden de bliver for store”, samt at ”det er meget vigtigt at være bevidst – og at gøre noget” peger på en vilje til at handle og en evne til at være proaktiv.

APV

”Rosen” nævner APV i forberedelsesskemaet. De laver APV hvert andet år og sikkerhedsgruppen mødes 1 time om ugen, hvor de bl.a. følger op på handlingsplanen. APV er tilsyneladende et naturligt redskab for ”Rosen” og peger på en evne til at arbejde systematisk.

Hvor får de viden og inspiration

Ligeledes i forberedelsesskemaet nævner ”Rosen”, at de bl.a. får deres viden og inspiration fra BST og fra netværk i form af ledermøder, støj-erfamøder mm.



Litteratur

Arbejdstilsynets bekendtgørelser og vejledninger:

- Lov om arbejdsmiljø
- Bekendtgørelse om Sikkerhedsorganisation 575 (www.at.dk/sw12589.asp)
- Bekendtgørelse om arbejdets udførelse nr. 559 (www.at.dk/sw6184.asp)
- Vejledning om bedriftssundhedstjenester F.3.1 (www.at.dk/sw5852.asp)

Bøger og artikler:

1. Gundelach, Peter; Sandager, Hanne (1994): Organisationskultur og ledelse i det offentlige. Teknisk Forlag, København. (ISBN nr. 87-571-1593-1)
2. Hannerz, Ulf (1994): Cultural Complexity in the Social Organization of Meaning Columbia University Press, New York (uddrag i Kompendium til modulet "Interkulturel Læring" 2004, Masteruddannelse i Læreprocesser, Aalborg Universitet.)
3. Hasle, Peter; Ledskov, Annette; Jensen, Ulla Brund (2000): Muligheder og perspektiver i en lærende sikkerhedsorganisation. At-rapport nr. 1-2000 udarbejdet CASA (Center for Alternativ Samfundsanalyse), København. (ISBN nr. 87-7534-024-0)
4. Illeris, Knud (2002): Udspil om Læring i arbejdslivet. Learning Lab Denmark. Roskilde Universitetsforlag/Samfundslitteratur. (ISBN nr. 87-7867-176-0)
 - i. S. 37 ff: artikel af Christian Helms Jørgensen & Niels Warring: Læring på arbejdspladsen.
 - ii. S.65 ff: artikel af Pernille Bottrup: At skabe rum for læring i arbejdslivet.
5. Klausen, Hans; Bache, Lise (2000): Nye Veje – et projekt om fravær og arbejdsfastholdelse i Parkafdelingen, Københavns Kommune. BST Københavns Kommune. (ISBN nr. 87-90953-02-9)
6. Schein, Edgar H. (1994): Organisationskultur og ledelse, 2. udgave. (1. udgave på engelsk 1992) Holte, Forlaget Valmuen. (ISBN nr. 87-88741-13-3)



Bilag 1 Forberedelsesspørgsmål til daginstitutionerne

Spørgsmål til Workshop

I bedes i fællesskab drøfte spørgsmålene og skrive en samlet besvarelse (evt. som stikord) og medbringe den til workshoppen, hvor der skal arbejdes videre med den.

Kontakt evt BST, hvis I ønsker en elektronisk version sendt pr mail.

1. Hvilke betydningsfulde begivenheder har institutionen oplevet inden for de sidste år?

2. Hvilke betydningsfulde ændringer er der sket i arbejdsmiljøarbejdet?

3. Hvilke vigtige personer har haft indflydelse på arbejdsmiljøets udvikling?

4. Hvad forstår I ved helhedsorienteret arbejdsmiljøarbejde?

5. Hvordan er jeres arbejdsmiljøarbejde helhedsorienteret?

- A. Hvilke traditioner og rutiner har I i jeres arbejdsmiljøarbejde?

- B. Hvilke ledelseshandlinger har betydning for jeres arbejdsmiljøarbejde?

- C. Hvilke specielle udtryk eller slogans bruger I?

- D. Hvilke fortællinger beskriver, hvordan I klarer arbejdsmiljøproblemer?

- E. Hvor henter I viden og inspiration til arbejdsmiljøarbejdet?

- F. Hvad er der i de fysiske rammer, der viser at I arbejder helhedsorienteret med arbejdsmiljø?

- G. Hvilke særlig vigtige ideer, værdier eller holdninger har I om jeres arbejdsmiljøarbejde?

- H. Hvordan hænger helhedsorientering og godt arbejdsmiljø sammen?

- I. Hvad er den vigtigste faktor for, at I har et godt arbejdsmiljø?

6. Tænk over historier eller episoder, der illustrerer jeres helhedsorienterede måde at arbejde med arbejdsmiljø.

Bilag 2 Støtteskema til interview

”Spørgeguide”

Artefakter (det man kan se, høre og føle fx indretning, påklædning, sprog, lyde, tale-måder, handlinger, ritualer, historier, mødetraditioner, sociale traditioner, faglige traditioner osv.)

Værdier (forestillinger om, hvad der er rigtigt, vigtigt og brugbart og om hvorfor man gør som man gør)

Grundlæggende antagelser (det man tager for givet om virkelighed, sandhed, tid, rum, menneskelig natur, menneskelige handlinger og menneskelige relationer)

Eksempler på spørgsmål:

1. Hvad skete der
2. Hvorfor (udefra eller internt?)
3. Hvem var involveret
4. Hvordan virkede det
5. Hvordan opfattede personalet det
6. Hvad medførte det
7. Fortsatte reaktionen
8. Fortsatte effekten
9. Hvem gjorde noget
10. Hvad betød det, at det var den, der sagde/gjorde det
11. Hvad var svært
12. Hvorfor

Mission/strategi (gr's funktion i en større sammenhæng. Hvorfor er den til og hvordan lever den op til det?)

Mål (hvad skal og vil de og hvordan gør de det?)

Midler (Hvad skal der gøres for at nå målene?)

Målsystemer (Hvordan måles resultaterne?)

Korrektion (Hvad gør de hvis de ikke når målene?)

Fælles sprog og begreber

Gruppegrænser kriterier for optagelse og udstødning

Magt og status

Normer for intimitet, venskab og kærlighed

Hvad er **straf og belønning** og hvad får man det for?

Hvordan forklares det **uforklarlige**?

Bilag 3 Notatark til de lyttende institutioner

Kulturrefleksioner

Institutionens navn:

<p>Artefakter (det man kan se, høre og føle fx indretning, påklædning, sprog, lyde, talemåder, handlinger, ritualer, historier, mødetraditioner, sociale traditioner, faglige traditioner osv.)</p>	<p>Værdier (forestillinger om, hvad der er rigtigt, vigtigt og brugbart og om hvorfor man gør som man gør)</p>
<p>Grundlæggende antagelser (det man tager for givet om virkelighed, sandhed, tid, rum, menneskelig natur, menneskelige handlinger og menneskelige relationer)</p>	