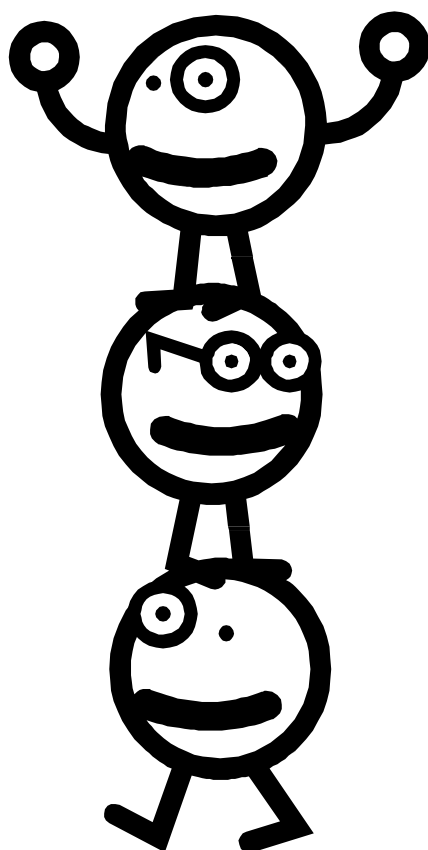


Oplevelser af hverdagen på Job- & Aktivitetscenter Nord



Brugertilfredshedsundersøgelse på Job- & Aktivitetscenter Nord
Københavns Amt
Juni 2006

Forord	3
1. Indledning	4
Brugerperspektiv	4
Undersøgelsens tilgang	4
Erfaringer med kvalitative fokusgruppeinterview	5
Problemområder i centrum.....	6
Øjebliksbillede	6
Læsevejledning.....	7
2. Vurderinger af hverdagen på JAC-Nord	8
Dagtilbudets formål og rammer	8
Dagtilbudets indhold.....	11
<i>Aktivitets- og samværsbrugernes tilfredshed</i>	12
<i>Arbejdslyst - eller mangel på samme</i>	12
<i>Større tilfredshed, men stress</i>	16
Arbejds miljøet	16
<i>Forskelligt funktionsniveau – forskelsbehandling?</i>	16
<i>Stress i hverdagen</i>	18
<i>Konflikter og personlige problemer</i>	20
Magtforholdet	24
<i>Manipulation</i>	24
Brugerindflydelse	26
<i>Den formaliserede indflydelse</i>	26
<i>Den daglige indflydelse</i>	27
<i>Aktivitets- og samværsbrugeres indflydelse</i>	30
De fysiske faciliteter	30
Hjælp i dagligdagen	31
Undervisning og uddannelse.....	31
3. Sammenfatning af konklusioner	32
Dagtilbudets formål og rammer	32
Dagtilbudets indhold.....	32
<i>Manglende arbejdslyst</i>	32
Arbejds miljøet	33
<i>Forskelsbehandling</i>	33
<i>Stress</i>	33
<i>Konflikter og personlige problemer</i>	34
Magtforhold	35
Brugerindflydelse	35
De fysiske faciliteter	36
Hjælpen i hverdagen	36
Kurser og undervisning	36
4. Om undersøgelsen – design og metode	37
Brugerperspektivet	37
Deltagerne.....	38
Udvælgelse af interviewpersoner	38
Interviewgrupperne	39
Interviewkonteksten	40
Deltagernes samtykke.....	40
Interviewene.....	41
<i>Interviewere</i>	42
Metodiske refleksioner	42
<i>Rekrutteringen</i>	43
<i>At forstå udviklingshæmmede</i>	43
Analysen af interviewene	44
Afrunding.....	45
Litteraturliste	46
BILAG	47

Forord

Det kan være særdeles nyttigt at vende jorden, gøde den og holde ukrudt væk, hvis man har et jordstykke, som man godt vil have et godt udbytte ud af. Friske grøntsager og smukke blomster forudsætter kærlig og faglig omhu og pleje. Ellers visner de, eller udbyttet bliver meget sparsomt.

Sådan er det også, når man godt vil arbejde med kvalitetssikring, brugerinddragelse og ikke mindst brugertilfredshed. Der skal rodes rundt, der skal kulegraves, meninger og holdninger skal blotlægges, og der skal være seriøs vilje til at gøre noget ved de forhold, der problematiseres.

Vi har i Job- & Aktivitetscenter Nord 'forstyrret' en gruppe af vore brugere og medarbejdere og, i forlængelse af et ønske fra socialudvalget i Københavns amt, spurgt dem om deres holdninger til deres arbejdsplads/dagtilbud.

Med den begrænsning der altid vil være, når der er tale om at repræsentere holdninger for andre, er der kommet en række bud på forhold, der er gode og såmænd lige så mange forhold, som kunne blive bedre. Udover at beskrive de mange opfattelser der er, har vi koblet en række analyser op på de forhold, som brugerne og medarbejderne har problematiseret. Ligesom vi også forsøger at være kritiske i forhold til de metoder, vi har brugt undervejs i forløbet.

Det rapporten ikke beskriver, er, hvad vi så vil gøre ved de forhold, som rapporten beskriver. Ét er at forelægge rapporten for de, der deltog, de der arbejder her, vores MED-udvalg, samarbejdsudvalget for medarbejderne, bestyrelserne mv.. Det gør vi hermed.

Derudover arbejdes der videre med – hen over efteråret 2006 - at justere Job- & Aktivitetscenter Nord, så der bliver en større overensstemmelse mellem de berettigede krav og forventninger, brugerne og medarbejderne har til de tilbud om arbejde, beskæftigelse, aktiviteter og samvær, som vi tilbyder. Vi står således over for en lidt større opgave med at skabe bedre sammenhæng mellem de tilbud, vi har og de ønsker og behov, som brugere/medarbejdere har. Her bidrager denne rapport med en række eksempler på forhold, vi kan gøre bedre, end tilfældet er i dag.

God læselyst og tak til forfatteren Rikke Strøyer Christophersen, konsulent Klaus Kyllingsbæk, Eirik Dahl og de brugere/medarbejdere og ansatte, der har været med i arbejdet.

Kelvin Nielsen

Virksomhedsleder Job- & Aktivitetscenter Nord, juni 2006

1. Indledning

Job- & Aktivitetscenter Nord (JAC-Nord) i Københavns Amt er en samling af små og store, indholdsmæssigt meget forskellige, dagtilbud for voksne udviklingshæmmede og andre med betydelig og varig nedsat fysisk og psykisk funktionsevne.

Over 300 voksne udviklingshæmmede har deres daglige gang i ét af Job- & aktivitetscenter Nord's 16 forskellige dagtilbud. Nogle er beskæftigede med keramik-, træ- og tekstilproduktion på beskyttede produktionsværksteder. Andre udfører serviceopgaver som vedligeholdelse af bygninger og udendørsarealer, rengøring og kantinearbejde. Andre igen er optaget i aktivitets- og samværstilbud, hvor de modtager pleje, omsorg og social træning (ADL¹). Endelig er nogle beskæftiget på det ordinære arbejdsmarked med bl.a. rengøring og butiksarbejde.²

Men hvad synes udviklingshæmmede om at være i dagtilbud på JAC-Nord? Hvor tilfredse er de med deres arbejdsopgaver og aktiviteter? Hvordan oplever de arbejdsmiljøet? Og hvilke forventninger har de til personalet – og hinanden? Disse spørgsmål – og mange flere – har været omdrejningspunktet for den brugertilfredshedsundersøgelse, der blev gennemført på JAC-Nord i år 2005/2006, og som denne rapport beskriver resultaterne af.

Brugerperspektiv

Målet med undersøgelsen har været at få indblik i, hvordan udviklingshæmmede oplever deres dagligdag på JAC-Nord; hvad er de tilfredse med, og hvad vil de gerne have ændret? Et andet vigtigt mål har været at få personale og ledelse på JAC-Nord til at reflektere over og udvikle den indsats, som udviklingshæmmede er brugere af – med udgangspunkt i brugernes oplevelser og ønsker.

Undersøgelsen har overordnet til formål at etablere et grundlag for at kunne tilrettelægge dagtilbud med udgangspunkt i udviklingshæmmedes ønsker og behov.

Undersøgelsens tilgang

Undersøgelsens metode er inspireret af BIKVA-modellen, som er udviklet af Hanne Kathrine Krogstrup, Forskergruppen Arbejds- og Levemiljøer, Ålborg Universitet. BIKVA står for BrugerInddragelse i KVAlitetsvurdering. BIKVA-modellen er en procesorienteret evalueringsmodel, hvor de mennesker, som den offentlige indsats retter sig mod, aktivt bliver inddraget. Målet er, gennem dialog med de involverede parter i den sociale indsats, at bidrage med ny viden om muligheder og barrierer for at øge brugernes tilfredshed og dermed danne grundlag for organisatorisk læring og forandring (Krogstrup 1997).

Modellen kan beskrives som en fortløbende proces, hvor brugerne i første gang kommer til orde. Derefter præsenteres en anden interessentgruppe – i JAC-Nord's tilfælde personalet – for brugernes oplevelser og vurderinger, hvis overvejelser så igen danner grundlag for en tredje interessentgruppes refleksioner – i JAC-Nord's tilfælde ledelsen. Man kunne vælge at fortsætte til næste niveau, som i dette

¹ Almindelig Daglig Livsførelse.

² I denne undersøgelse er 13 forskellige dagtilbud repræsenteret. I rapporten skelnes overordnet mellem produktionsværksteder (Regnbuen (§87 + §88), Keramikværkstedet (§87 + §88), Træværkstedet (§87 + §88), Træ & Industri (§87 + §88) og Holteværkstedet (§87 + §88)), serviceafdelinger (Villaen (§87 + §88), Råstof (§87), Kantinen (§87), BRFkredit og Serviceafdelingen (§87) (blev nedlagt 1. januar 2006 og erstattet af RENO-Nord)) og aktivitets- og samværstilbud (Team 5 (§88), Stjerdalen (§88) og Månehuset (§88)).

tilfælde ville være Psykiatri- og Socialforvaltningen (Handicapafdelingen), hvilket dog er udeladt i denne undersøgelse pga. tids- og ressourcemæssige årsager. Målet med processen er at synliggøre (forskellige) opfattelser af og afstemme forventninger til den sociale indsats mellem de forskellige interessentgrupper. Derfor kan processen i princippet fortsætte uendeligt ved at starte forfra med at præsentere brugerne for personalet og ledelsens oplevelser osv., indtil alle opfattelser og forventninger er afstemt hinanden.

På JAC-Nord er 19 udviklingshæmmede brugere og medarbejdere i fire gruppeinterview blevet spurgt om deres oplevelser med dagtilbudets indhold (arbejdsopgaver og aktiviteter), forholdet til andre brugere/medarbejdere, forholdet til personale, oplevelsen af brugerindflydelse, hjælpen i dagligdagen, de fysiske faciliteter og undervisningstilbudene.³ Fokus ligger således på dagtilbudet som ramme for de udviklingshæmmedes dagligdag og på de relationer og praksisser, der udspiller sig her.

Herefter er 13 repræsentanter fra personalet blevet præsenteret for medarbejdernes og brugernes udsagn og vurderinger i to gruppeinterview.⁴ Målet har været at få personalet til at reflektere over medarbejdernes og brugernes oplevelser og begrunde, hvorfor de mener, at medarbejderne og brugerne oplever det sådan.

Endeligt er fire ledere på JAC-Nord blevet præsenteret for medarbejdernes/brugernes og personalets oplevelser i et gruppeinterview for også at få deres refleksioner på udsagnene.⁵

Undersøgelsen har været gennemført over en periode på fem måneder. Interviewene med brugerne og medarbejderne fandt sted i september 2005, mens personalet blev sat stævne i oktober 2005 og ledelsen i januar 2006.

Erfaringer med kvalitative fokusgruppeinterview

Der er benyttet kvalitative fokusgruppeinterview i alle led af processen. Både fordi det er den metode, BIKVA-modellen lægger op til, og fordi personalet og ledelsen på JAC-Nord gerne har villet opnå erfaringer med at gennemføre fokusgruppeinterview med udviklingshæmmede. Men også med den risiko for øje, at interviewformen ikke ville være brugbar i forhold til de brugere og medarbejdere, som har et meget begrænset talesprog.

JAC-Nord har tidligere anvendt kvantitative spørgeskemaer i forbindelse med brugerundersøgelser, hvor erfaringen har været, at brugere/medarbejdere kan have svært ved at forstå de spørgsmål, de får stillet i skemaet. Og det kan resultere i, at de svarer på noget andet end det, de bliver spurgt om.

Den kvalitative metode giver mulighed for at spørge mere dybdegående ind til den enkeltes oplevelser og holdninger – og stille spørgsmålene på flere forskellige måder. På den måde kan man i højere grad

³ Betegnelsen 'medarbejder' anvendes om udviklingshæmmede på produktionsværksteder og i servicetilbud generelt. Når der specifikt er tale om udviklingshæmmede indskrevet efter § 88 på værksteder eller i servicetilbud, nævnes det i teksten. Når der alene er tale om udviklingshæmmede indskrevet efter § 87, anvendes betegnelsen 'værkstedsmedarbejder'. Betegnelsen 'bruger' anvendes om udviklingshæmmede i aktivitets- og samværstilbud (§ 88).

⁴ 'Personale' refererer til de mennesker, som er ansat til at tage sig af/beskæftige brugerne og medarbejderne i dagtilbudene.

⁵ 'Ledelsen' refererer til virksomhedslederen på JAC-Nord samt de tre funktionsledere for værksteder og aktivitets- og samværstilbud. Lederne har ikke deres daglige gang i dagtilbudet, men holder typisk møde med personalet i dagtilbudet en gang om ugen.

sikre, at interviewpersonerne forstår, hvad der bliver spurgt om. Samtidig kan man få en mere helhedsorienteret og nuanceret forståelse af deres tilfredshed.

Undersøgelser viser, at udviklingshæmmede kan være hæmmede, når de sidder alene over for en interviewer og derfor kan gruppeinterview være velegnet frem for individuelle. Trygheden i gruppen (hvis de altså føler sig trygge!) kan stimulere lysten til at give sin mening til kende; når én siger noget, vil de andre gerne supplere (jf. Hansen m.fl., 1998).

Med den kvalitative metode ligger fokus på brugernes, medarbejdernes, personalets og ledelsens *forståelser* af livet på JAC-Nord, og hvordan de *oplever* dagligdagen her.

Fokusgruppeinterviewene har taget udgangspunkt i en spørgeguide med en række temaer og tilhørende åbne spørgsmål, der har givet brugerne og medarbejderne mulighed for at vælge de aspekter, de finder relevante til at beskrive de forhold, der undersøges. På den måde har deres stemme været i centrum.

Efter at have gennemført de fire fokusgruppeinterview med brugere og medarbejdere er konklusionen, at interviewformen har været anvendelig i forhold til medarbejderne, mens den kun har givet en meget begrænset indsigt i aktivitets- og samværsbrugeres tilfredshed med deres dagtilbud. Af den grund skal det understreges, at det hovedsageligt er medarbejdere på produktionsværksteder og i serviceafdelinger, der kommer til orde i rapporten. Og som følge deraf også hovedsageligt forholdene i disse dagtilbud, der er beskrevet. I rapportens sidste kapitel 'Om undersøgelsen – design og metode' sættes der fokus på metoden og dens anvendelse i forhold til udviklingshæmmede.

Problemområder i centrum

Det skal understreges, at resultatet af undersøgelsen viser, at brugere og medarbejdere generelt er tilfredse med at være i deres dagtilbud. I denne rapport ligger fokus imidlertid hovedsageligt på de problemområder, der er kommet til syne i interviewene. Derfor er det samlede billede knap så negativt, som det kommer til at fremstå her. Det har været vigtigt at fremhæve problemområderne for at give alle mulighed for at reflektere over dem, ændre på dem – og have dem i baghovedet i den fremtidige udvikling og tilrettelæggelse af dagtilbudene.

Øjebliksbillede

Forholdene, der beskrives i rapporten, er et øjebliksbillede af hverdagslivet på JAC-Nord. Nogle forhold vil allerede være ændret, når denne rapport bliver læst, mens andre stadig er aktuelle. Det væsentlige har været at vise, hvilke opfattelser – og misforhold mellem opfattelser, der kan eksistere for at kunne tage højde for dem fremover.

Øjebliksbilledet skal ses i fugleperspektiv og med bredvinkel. Da JAC-Nords dagtilbud er meget forskellige i forhold til formål, indhold og målgrupper har det ikke været muligt at zoome ind og fokusere på alle enkeltforhold i dagtilbudene. I stedet viser billedet nogle generelle forhold på JAC-Nord. Håbet er, at alle dagtilbud i større eller mindre grad kan genkende og drage nytte af undersøgelsens konklusioner i videreudviklingen af tilbudene til brugere og medarbejdere. Og at undersøgelsen ikke mindst giver anledning til at tænke over, om man kunne gøre noget anderledes.

Læsevejledning

Rapporten består af tre hovedkapitler; 'Vurderinger af hverdagen på JAC-Nord', 'Sammenfatning af konklusioner', og 'Om undersøgelsen – design og metode'.

Det første kapitel udgør analysen af de i alt syv gruppeinterview med hhv. brugere, medarbejdere, personale og ledelse. Målet med kapitlet er at give et nuanceret indblik i brugere og medarbejders tilfredshed med dagtilbudene og vise de (forskellige) opfattelser og forventninger, der eksisterer blandt brugere, medarbejdere, personale og ledelse.

Kapitlet er delt op i fem overordnede temaer, der kom til syne ved gennemlæsningen af interviewene; 'dagtilbudets formål og rammer', 'dagtilbudets indhold', 'arbejds miljøet', 'magtforhold' samt 'brugerindflydelse'. Der afsluttes med en kort analyse af medarbejdernes tilfredshed med de fysiske faciliteter, hjælpen i hverdagen og undervisningstilbudene.

I kapitlet inddrages citater fra interviewene for at underbygge og understrege konklusionerne med interviewpersonernes egne udsagn. Analyserne rummer desuden en række løsningsforslag til de problematikker, som undersøgelsen påviser suppleret med en række spørgsmål til den nuværende praksis, der forhåbentlig kan få læseren til at stoppe op, reflektere over praksis og evt. betragte virkeligheden på en ny måde. På den måde skulle rapporten gerne bidrage til yderligere læring og udvikling i organisationen.

Læsere, der ønsker et hurtigt overblik over undersøgelsens resultater, kan gå direkte til kapitlet 'Sammenfatning af konklusioner', der, som titlen antyder, udgør en sammenfatning af undersøgelsens konklusioner, hovedsageligt i punktform. Kapitlet fungerer samtidig som en opsamling på undersøgelsens resultater. Kapitlet følger strukturen fra det tidligere kapitel og er således opdelt i fem overordnede temaer.

I sidste kapitel 'Om undersøgelsen – design og metode' sættes fokus på undersøgelsens design og den konkrete metode, der er anvendt. Dette kapitel har som formål at begrunde og forklare de valg – og fravalg, der er foretaget undervejs. Samtidig skal det vise, med hvilke øjne undersøgelsens konklusioner kan og bør læses. Her beskrives, hvem og hvordan der er blevet interviewet, hvordan interviewene er forløbet, og hvilke overvejelser der er gjort i den forbindelse. Her beskrives også, hvordan interviewene efterfølgende er bearbejdet for at nå frem til konklusionerne. Endelig reflekteres over, hvor anvendelig den kvalitative metode og brugen af fokusgruppeinterview har været. Refleksionerne knytter sig primært til interviewene med brugere og medarbejdere (og ikke personale og ledelse), da et delmål med undersøgelsen har været at opnå erfaringer med metoden i forhold til de to grupper. Kapitlet kan med fordel læses før kapitel 2 og 3 for at få en dybere forståelse af, i hvilket perspektiv konklusionerne skal ses.

2. Vurderinger af hverdagen på JAC-Nord

I dette kapitel ligger fokus på at vise, hvilke opfattelser der eksisterer om JAC-Nords dagtilbud blandt udviklingshæmmede brugere og medarbejdere, personalet og ledelsen. Udgangspunktet er brugernes og medarbejdernes oplevelser – det er deres stemme, der er i centrum.

Det er ikke hensigten at beskrive alle forhold, der har været oppe at vende i interviewene. Det ville kræve mange flere sider. I stedet er udvalgt en række temaer og forhold, som især sprang i øjnene under gennemlæsningen af interviewene. Og her ligger fokus på at beskrive, hvor de forskellige opfattelser/virkeligheder adskiller sig og evt. er medvirkende til konflikter eller problemer i den sociale indsats. Som tidligere nævnt har det heller ikke været muligt at gå i detaljer med hvert enkelt dagtilbud i forhold til de forskellige temaer, da det også ville blive for omfattende.

Analysen er inddelt i fem overordnede afsnit: Dagtilbudets formål og rammer, dagtilbudets indhold, arbejdsmiljøet, magtforhold samt brugerindflydelse. Endelig konkluderes der kort på medarbejderes tilfredshed med de fysiske faciliteter, hjælpen i dagligdagen og tilbud om undervisning⁶.

Undervejs inddrages citater fra hhv. brugere, medarbejdere, personale og ledelse for at belyse forholdene fra de tre perspektiver. Udsagnene er gengivet, som de er sagt i interviewene og i enkelte tilfælde rettet til for at gøre dem forståelige.

Det skal understreges, at rapportens analyser og konklusioner ikke skal betragtes som endegyldigt billede af, hvordan hverdagen er på JAC-Nord. Analysen er en tolkning af, hvordan interviewpersonerne *opfatter* og *forstår* virkeligheden. Det er også vigtigt at understrege, at undersøgelsen ikke har som mål at anklage nogen eller stille nogen til ansvar for eventuelle problemer. Den skal betragtes som et grundlag for organisatorisk læring, hvor resultaterne kan bruges til at reflektere over, hvordan man handler i dagligdagen.

Endelig skal det endnu engang pointeres, at fokus primært ligger på forholdene på produktionsværksteder og serviceafdelinger, da interviewene med brugere i aktivitets- og samværstilbud desværre gav et meget begrænset brugbart resultat.

Første tema er dagtilbudets formål og rammer, som handler om, hvorfor udviklingshæmmede er på JAC-Nord.

Dagtilbudets formål og rammer

'Alt det vi skal nå. Det skal være så tæt på det normale som muligt [...] Man glemmer grunden til, at vi er her'.

[Medarbejder i servicetilbud]

Hvad er egentlig grunden til, at udviklingshæmmede er på JAC-Nord? Og hvordan skal deres dagligdag udforme sig? Disse spørgsmål har ikke skabt den store debat blandt brugere og personale i aktivitets- og samværstilbud. Men hvad angår produktionsværksteder og servicetilbud kom meget forskellige

⁶ Brugerne, personalet og ledelsen er ikke blevet spurgt ind til disse forhold, hvilket forklares nærmere i kapitlet 'Om undersøgelsen', jf. s. 41.

opfattelser på bordet sammen med forskellige forventninger til dagtilbudets rammer. Forskellige opfattelser og forventninger, der skaber frustrationer hos både medarbejdere og personalet i hverdagen.

I første omgang giver interviewene indtryk af, at arbejdsbegrebet eksisterer hos alle medarbejdere og spiller en væsentlig rolle. Dagtilbudet opfattes som et arbejde og er med til at give den enkelte en arbejdsidentitet, der har stor betydning for selvværdet. Men hvad der konkret har betydning i forhold til arbejdet, er der forskellige opfattelser af. Flere medarbejdere giver udtryk for, at de er i deres dagtilbud for at udføre et stykke arbejde og tjene penge;

'Jeg er her for at arbejde og for lønnens skyld.'

[Medarbejder på produktionsværksted]

'Hvis folk ikke gider lave noget arbejde, så kommer de ud og brokker sig. Så tænker jeg 'du er jo kommet for at arbejde, så hvad brokker du dig over'.'

[Medarbejder på produktionsværksted]

En anden opfattelse blandt medarbejderne går på, at de hovedsageligt er der for 'at have det rart'

'Hvorfor ikke bare have det godt? Andre kan tjene penge'.

[Medarbejder i servicetilbud]

Denne medarbejder giver også udtryk for at være i sit dagtilbud for at arbejde, men føler sig presset af for mange arbejdsopgaver og af kravet om, at dagtilbudet skal opnå en vis indtjening via sin produktion og eksterne ydelser⁷. Medarbejderen oplever, at det er personalet, som sætter disse rammer – og efterlyser flere gange i interviewet, at personalet i højere grad tager hensyn til, at medarbejderne er udviklingshæmmede og derfor ikke kan arbejde på normale vilkår.

Citaterne fra medarbejderne afspejler forskellige forventninger til dagtilbudets rammer; skal det så vidt muligt være en ordinær arbejdsplads, hvor fokus ligger på produktion og indtjening – eller en arbejdsplads, hvor det primært handler om at have det rart, og hvor produktionen kommer i anden række? Det rejser samtidig et spørgsmål om, hvilke krav man kan stille til udviklingshæmmede medarbejdere.

Man kan spore de to opfattelser blandt både medarbejdere, personalet – og ledelsen. Det fører til en vis forvirring og uenighed om dagtilbudets rammer – både internt i de tre aktørgrupper og på tværs. Diskussionen udspringer i høj grad af det faktum, at værkstederne og servicetilbudene har et indtjeningskrav - som det også er tilfældet på en ordinær arbejdsplads. Et indtjeningskrav, der ikke er blevet mindre de senere år, selv om der er 60 færre værkstedsmedarbejdere end for bare fem år siden⁸. En ændret medarbejdergruppe kombineret med et uændret indtjeningskrav stiller større krav både til personalet, der får ansvar for at beskæftige en mere resourcesvag målgruppe med andre behov end tidligere og til de medarbejdere, der *kan* arbejde.

De ressourcestærke medarbejdere har svært ved at forstå, at alle medarbejdere ikke kan yde lige meget og derfor får stillet forskellige krav af personalet. Andre føler sig stressede. Et mere og mere forskelligt

⁷ Størstedelen af produktionsværkstederne og servicetilbudene skal efter krav fra forvaltningen opnå en vis indtjening gennem sin produktion og sine ydelser.

⁸ Der er pt. 140 fuldtidspladser mod 200 for fem år siden.

funktionsniveau i medarbejdergrupperne fører til konflikter internt mellem medarbejderne og frustration og forvirring hos personalet omkring deres rolle. Endelig har personalet svært ved at finde beskæftigelse og aktiviteter, som matcher alle medarbejdergrupper.

Medarbejdere, personale og ledelse har i den forbindelse meget forskellige oplevelser af, hvem der sætter rammerne. Fx oplever medarbejderen, som er citeret ovenfor, at det er personalet, der presser indtjeningskrav og ordinære arbejdsvilkår ned over hovedet på medarbejderne. Noget personale oplever, at disse rammer i høj grad kommer fra ledelsens side.

'Altså det er også noget der er kommet over os, det er kommet fra ledelsens side – det er en arbejdsplads det her. Før i tiden så vi video hver fredag hos os, og det er blevet stoppet, fordi det er en arbejdsplads det her. Citat slut.'

[Personale på produktionsværksted]

Ledelsen selv oplever, at det er en fælles beslutning mellem ledelse og personale at betragte værkstederne som en arbejdsplads. Indtjeningskravet er dog fastsat af forvaltningen og kan ikke justeres af hverken ledelse eller personale. Selv om ledelsen giver udtryk for, at det er en fælles beslutning, oplever de også, at noget personale stadig er meget i tvivl om, hvordan rammerne skal se ud;

'Altså nu har vi lige i går, men det er helt tilfældigt, haft en temadag med et af vores værksteder, som faktisk er det værksted, der 'lugter' mest af arbejdsmarkedet. Og der var det helt tydeligt, at personalet var forvirret eller det er ikke et rigtigt udtryk – de havde forskellige holdninger til, hvad de var. Og de havde brug for noget, som de udtrykte det, meget klar ledelsesmæssig holdning til, hvad det er; er det en arbejdsplads eller er det et sted, hvor man har det rart. Og lige netop derovre, der markerede vi meget firkantet, at det var en arbejdsplads. Så den tror vi, at vi fik ryddet lidt... det var ikke dem alle sammen, men det var måske et par af de nye, der var lidt usikre.'

[Leder]

Tvivlen om rammerne gør det svært for personalet at prioritere mellem at være arbejdsgiver og omsorgsmedhjælper i det daglige, hvilket der vendes tilbage til senere. Selv om ledelsen ovenfor beskriver, at de har forsøgt at gøre rammerne klar for personalet, viser interviewene, at der eksisterer en vis uenighed internt i ledelsen om, hvilke signaler der skal sendes til personalet. Og det kan være medvirkende til, at personalet er forvirrede:

Leder C: Jeg oplever det, jeg synes vi har sagt det så mange gange, at når de [værkstederne, red.] får dårlige medarbejdere, så er der ingen der vil stå og dunke dem [personalet, red.] i hovedet, fordi de ikke [sikrer produktionen, red.]... det er der aldrig nogen af os... og jeg tror, at vi har sagt det masser af gange, men det er lige som om det ikke er gået længere ind. Og jeg kan godt forstå det, men jeg har prøvet at sige det mange gange. Og de ved det inderst inde godt, at der er ingen af os, der kommer og siger det.

Leder B: Nej, der vil jeg så ikke helt give dig ret C.

Leder C: Jeg kommer ikke og siger det.

Leder B: Nej, jeg ved godt du ikke kommer og siger det, men der er andre der gør det.

Leder C: Det gør jeg ikke. Jeg synes ikke, at det er...

Leder B: Jeg kommer og siger det, C. Det ved gud, jeg gør. Ærligt. Jeg mener, at der er nogle værksteder, der skal holde tingene oppe at køre. Der er nogle værksteder, der er hoved primus motor i at tjene pengene og de har et dilemma, for vi har lige siddet med dem i går...

At ledelsen ikke er helt enig afspejler sig hos personalet, der også skaber forvirring hos medarbejderne. Undersøgelsen viser, at der kan være et behov for at skabe klarhed omkring rammerne på alle niveauer. Man bør overveje at diskutere internt i hvert enkelt tilbud, hvordan rammerne skal se ud, og hvordan der skal prioriteres i det daglige. Og gerne i et fælles forum, hvor både medarbejdere, personale og ledelse deltager. I den forbindelse må det anses som en vigtig opgave for ledelsen at klargøre, hvilke overordnede rammer der er udstukket fra politisk hold, og hvilket handlerum det giver for hhv. medarbejdere, personale og ledelse på JAC-Nord.

Man bør dog også overveje, om der skal ske en omstrukturering af dagtilbudene, så medarbejdergrupperne bliver mere homogene. For spørgsmålet er, om man stiller for store krav til nogle af medarbejderne? Og om personalet kan magte at matche alle brugere og medarbejderes behov med de ressourcer, der er til rådighed? I de følgende kapitler vil diskussionen om rammer og formål blive yderligere udfoldet, da den påvirker en lang række forhold, bl.a. arbejdsmiljøet. I første omgang rettes blikket mod dagtilbudenes arbejdsopgaver og aktiviteter.

Dagtilbudets indhold

Det er meget forskelligt, hvad de enkelte brugere og medarbejdere er beskæftiget med i de 13 forskellige dagtilbud, som er repræsenteret i undersøgelsen. Som tidligere nævnt spænder de lige fra rene aktivitets- og samværstilbud, hvor fokus ligger på social træning, pleje og omsorg til beskyttet beskæftigelse på det ordinære arbejdsmarked som rengøring i BRFkredit.

Generelt er brugerne og medarbejderne tilfredse med deres arbejdsopgaver. De kan alle komme med eksempler på sjove arbejdsopgaver, men også på mindre sjove. De sjove opgaver er typisk de opgaver, som de føler, at de kan magte og løse succesfuldt, mens de mindre sjove er dem, de har svært ved:

'Montagearbejdet er ikke så godt. Det gider jeg ikke. Det er ikke så skægt, hvis man ikke kan klare tingene (har svært ved at putte dippedutter på et bræt, red). Så må man opgive.'

[Medarbejder på produktionsværksted]

Deraf kunne man konkludere, at det er vigtigt, at opgaverne er tilpasset den enkeltes handicap (eller at det bare er et spørgsmål om at få hjælp nok). En medarbejder i aktivitets- og samværsplads på et produktionsværksted svarer dog som det første på spørgsmålet om, hvad vedkommende arbejder med i sit dagtilbud:

'Ler. Jeg drejer nogle gange. Det er godt [...] Det er nemt.'

[Medarbejder (§ 88) på produktionsværksted]

Her fortæller personalet efterfølgende, at medarbejderen kun har prøvet at dreje ler én gang og har svært ved det pga. sit fysiske handicap. Udsagnet kan ses som udtryk for, at medarbejderen er glad for aktiviteten, og at det at dreje ler fylder meget i vedkommendes bevidsthed. På den baggrund kan man konkludere, at det er vigtigt, at brugere og medarbejdere også får tilbud om opgaver, som de ikke umiddelbart er i stand til at løse. Og man kan spørge, hvorfor medarbejderen ikke har prøvet at dreje ler flere gange, når det lader til at være en opgave, vedkommende kan lide? Nogle bud kan være, at der

ikke er ressourcer nok til at lade vedkommende dreje, hvis produktet ikke senere kan bruges. Eller at personalet ikke er opmærksomt på, at vedkommende ønsker det.

Et personale fra et andet produktionsværksted fortæller i den forbindelse, at medarbejderne, som er optaget i aktivitets- og samværspladser, efterspørger samme arbejdsopgaver som værkstedsmedarbejderne, men at dette ønske er vanskeligt at efterleve, da det ofte kræver for mange ressourcer fra personalets side at skulle sætte dem i arbejde. Derfor må personalet finde mere hobbylignende aktiviteter til aktivitets- og samværsgruppen. Personalet oplever, at 'rigtige' arbejdsopgaver, som fx montagearbejde for eksterne virksomheder, i høj grad er med til at give prestige hos alle medarbejdere. Fx 'mukker' værkstedsmedarbejderne, hvis der er mangel på arbejdsopgaver, og de i stedet må beskæftige sig med hobbyaktiviteter. Det kan ses som udtryk for, at arbejdsindholdet i høj grad er med til at give medarbejderne arbejdsidentitet. På den baggrund kan man overveje, om man i højere grad kan inddrage medarbejderne i aktivitets- og samværspladser i de 'rigtige' arbejdsopgaver og på den måde styrke deres arbejdsidentitet og selvværd. En væsentlig barriere i den forbindelse er dog mangel på personaleressourcer.

Når det er sagt, fremhæver flere medarbejdere gåture og ture ud af huset som deres foretrukne aktiviteter. Disse aktiviteter fylder meget i deres bevidsthed, selv om det i flere af dagtilbudene kun sker en gang imellem.

Aktivitets- og samværsbrugernes tilfredshed

Det er meget svært at konkludere på tilfredsheden med dagtilbudets indhold blandt brugerne i aktivitets- og samværstilbud, da kommunikationen var vanskelig. Interviewene giver dog indtryk af, at det især er fysiske aktiviteter, som fx svømning og udendørsoplevelser, der foretrækkes. En bruger havde medbragt billeder af sine daglige aktiviteter, og da vedkommende bliver spurgt, hvad der ikke er sjovt at lave i dagtilbudet, pegede vedkommende på billedet af montagearbejde, hvilket blev bekræftet af personalet.

I interviewene florerede en forforståelse blandt personalet om, at medarbejdere og brugere i aktivitets- og samværspladser ikke er i stand til at koncentrere sig særlig længe. Den kom især til udtryk i forbindelse med selve interviewsituationen, hvor personalet understregede, at interviewet ikke måtte vare for længe. Interviewene gav dog ikke overvejende indtryk af, at deltagerne havde svært ved at koncentrere sig. De svarede, når de blev spurgt og størstedelen formåede også at bevare koncentrationen, når de andre deltagere talte. Sat på spidsen kan man spørge, om den manglende koncentrationsevne til daglig kan skyldes, at brugerne og medarbejderne ikke oplever opgaverne/aktiviteterne som interessante nok?! Dette leder hen til arbejdslysten, som der sættes fokus på i det følgende.

Arbejdslyst - eller mangel på samme

Både medarbejdere og personale oplever, at der jævnligt er problemer med medarbejdernes arbejdslyst. Der er flere opfattelser af årsagen til den manglende motivation, og hvordan den genfindes, som det følgende afsnit vil vise.

Ensformigt arbejde

Både medarbejdere og personale på produktionsværksteder giver udtryk for, at arbejdsopgaverne er ensformige og efterlyser større variation. Konsekvensen er, at mange medarbejdere mister motivationen

og brokker sig over at skulle arbejde, hvilket er med til at skabe en dårlig stemning i dagtilbudet. En medarbejder forklarer det således:

'På nogle værksteder, når de er i gang med nogle ting, så mister de lysten efter en kort periode og sætter sig tilbage og keder sig resten af dagen. Det kan være fordi de føler, at det er det samme de skal lave hele dagen. Og så er man lige startet lidt i et par timer, og så falder man sådan nedad og kan ikke rigtig finde lysten igen.'

[Medarbejder på produktionsværksted]

Et personale på produktionsværksted oplever, at det ensformige arbejde er på grænsen til udnyttelse:

Personale: Altså hos os er det et problem, mener jeg, at vi næsten misbruger mange, fordi de sidder og laver produktion, og om man samler svampe eller samler dmi-skruer... det varierer kun fra plasticdime til plasticdime. Men man sidder stillestående... eller man sidder stille og laver det. At arbejdet er stillestående i hvert fald, det er et stort problem for os, som vi gerne vil arbejde videre med.

Interviewer: Oplever de [medarbejderne og brugerne, red.] det også sådan?

Personale: Arh, jeg tror, at nogen af dem går næsten i apati, fordi når man kommer her, så er det så trygt bare at sidde og lave dime.

Ensidigt gentaget arbejde (EGA) har længe været anerkendt som et væsentligt fysisk og psykisk arbejdsmiljøproblem, der igennem årene har været sat fokus på at forebygge (Jf. AMI, Arbejdstilsynet m.fl.). EGA er blandt andet defineret som fysisk ensformigt arbejde og som arbejde, man ikke selv har indflydelse på. Selv om flere af medarbejderne på JAC-Nord har svært ved at varetage flere forskellige arbejdsopgaver på én gang, kan man overveje, om det ikke i et vist omfang er muligt at lade opgaverne variere mere. En medarbejder foreslår, at de rokerer mere internt på værkstederne i forhold til arbejdsopgaver.

'Der ville være mere gejst, hvis man skiftede.'

[Medarbejder på produktionsværksted]

Da personalet præsenteres for dette forslag, er de fleste åbne over for ideen. Men de understreger samtidig, at det er svært at variere arbejdet mere, da medarbejderne ikke selv kan skifte arbejdsopgaver. Mere variation vil derfor kræve flere personalehænder, som der i forvejen er mangel på. Igen er en umiddelbar barriere for at øge medarbejdernes tilfredshed altså manglende personaleressourcer.

Her ligger en udfordring i at få struktureret dagen med de ressourcer, der er til rådighed, så medarbejderne i højere grad får mulighed for at skifte arbejdsopgaver, som de ønsker. Man bør samtidig gøre sig nogle overvejelser om de opgaver, man tager ind i huset; Hvilke barrierer er der fx for at påtage sig andre slags opgaver, der kan være med til at variere arbejdet?

Motivationsfaktorer

Personalet har flere forskellige svar på, hvad der ellers kan motivere medarbejderne; fx at få løn, at have 'et rigtigt' arbejde og at få mere ansvar og medbestemmelse. De har brugt flere metoder i forsøget på at motivere medarbejderne til at arbejde. På et værksted har man forsøgt sig med 'afstrafningsmetoden' og skåret i medarbejdernes løn og/eller ladet dem blive længere på arbejde, når de er kommet for sent, udeblevet eller ikke har gidet arbejde. Det har dog kun kortvarigt fået

medarbejderne til at arbejde. Et udsagn fra et personale i et aktivitets- og samværstilbud illustrerer, hvorfor metoderne muligvis ikke har haft den store effekt.

'Men hvis vi ser generelt på brugerne på sandtoften, så forstår jeg sgu godt hvis der står en oppe i det der træværksted og kører med en træklods 'rnn rnnn' hele dagen, det gad jeg sgu ikke. Der skal de have lov til at sige fra. Rokering er da fint. Men jeg tror da også, at man skal stramme op fra pædagogernes og ledelsens side og sige, 'det er en arbejdsplads og I skal arbejde'. Der står alt for mange i hjørnerne og laver ikke en skid. Og hvis de vil tjene nogle penge, så synes jeg de skal lave noget. Jeg synes, det er blevet strammet lidt op, at de ikke må sidde nede ved trappen mere. Jeg synes altid de hang dernede.'

[Personale i aktivitets- og samværstilbud]

Dette personale har tydeligvis forståelse for, at brugerne og medarbejderne finder deres opgaver ensformige og derfor mister arbejdslysten. Men vedkommende udgør samtidig et eksempel på en af de måder, der tales om løsningen på problemet i interviewene blandt personalet; at det blot er et spørgsmål om at stramme op fra deres egen og ledelsens side, så brugere og medarbejdere 'tvinges' til at arbejde. Men – som andre personaler er inde på – bør man måske i stedet i højere grad se på, hvordan man gør arbejdsopgaverne mere attraktive. På et værksted er det fx lykkedes ved at give medarbejderne større indflydelse på arbejdet.

'Altså oppe i værksted 5, der har vi de sidste tre måneder forsøgt at lave nogle strukturændringer, hvor vi faktisk har flyttet den største indflydelse fra personalet til medarbejderne. Nu begynder vi at kunne måle de ting. Det vi kan måle er, at produktiviteten er røget helt ekstremt op. Og kvaliteten på arbejdet er også blevet bedre [...] det har bare betydet, at de (medarbejderne, red.) er super engagerede og har fået meget mere lyst til at lave flere ting om.'

[Personale i servicetilbud]

Dette er et godt eksempel på, hvordan oplevelsen af at have indflydelse og medbestemmelse er med til at øge den enkeltes motivation, hvilket også bekræftes i undersøgelser om EGA. Det skal dog nævnes, at en medarbejder på ovenstående værksted giver udtryk for at føle sig presset af strukturændringerne. Interviewet med medarbejderen er dog foretaget i begyndelsen af omstrukturingsprocessen, og det er derfor vanskeligt at konkludere noget om, hvorvidt medarbejderen senere hen er blevet tilfreds med den øgede indflydelse. Der vendes tilbage til brugerindflydelse senere.

Tilfredshedsundersøgelsen på JAC-Nord viser, at alle værksteder allerede arbejder med at give brugere og medarbejdere indflydelse og ansvar i det daglige arbejde, som det også er et lovkrav (jf. Lov om Social Service). Men det sker på mange forskellige måder. Spørgsmålet er, om de øvrige værksteder kan trække på ovenstående værksteds erfaringer og strukturering til at øge medarbejdernes motivation? Der vendes tilbage til brugerindflydelse senere.

Et andet godt eksempel på, hvordan man kan håndtere medarbejdernes eventuelle manglende arbejdslyst, er et lille servicetilbud, hvor personalet går i dialog med medarbejderne, så snart problemet opstår.

'Det er trist, at entusiasmen eller begejstringen kun holder i fem minutter. Vi prøver jo så en gang per dag at få gang i det igen ellers må vi jo finde på noget andet. Det er for trist og der bliver snakket om, hvad årsagen kan være – om det er fordi man er træt generelt eller om det bare er det her i de der

situationer. Vi er jo ikke så mange mennesker så det er temmelig synligt, hvis der er nogle der falder ud af sammenhængen.' [Personale i servicetilbud]

Som personalet selv er inde på, må man formode, at det er nemmere at få øje på umotiverede medarbejdere i et mindre dagtilbud og dermed nemmere at tage hånd om problemet. På et værksted med 40-45 medarbejdere kan det være svært for personalet at være opmærksom på alle medarbejdere, og denne løsning kan derfor være vanskelig.

Videnscenter for Arbejdsmiljø har udarbejdet et omfattende materiale om EGA, og man kan overveje, om nogle af deres råd og anbefalinger kan bruges på JAC-Nord. Ifølge Videnscenter for Arbejdsmiljø må en løsning af EGA-problemet ses som en helhed, der som regel vil omfatte, at man ændrer flere faktorer som fx indretning af arbejdsstedet, arbejdets organisering og den enkeltes indflydelse på arbejdet. Det vil sjældent være nok at sætte ind over for en enkelt faktor.

Praktikordningen

I forbindelse med diskussionen af ensformigt arbejde og manglende arbejdslyst foreslår flere personaler, at medarbejdere og brugere i højere grad skal have mulighed for at komme i praktik i andre dagtilbud. Muligheden eksisterer allerede, idet alle på JAC-Nord officielt har mulighed for at komme i praktik i et andet dagtilbud. Brugere og medarbejderne er ikke selv blevet spurgt direkte, om de kender til praktikmuligheden. Derfor kan undersøgelsen ikke konkludere noget om, hvorvidt de oplever, at de *har* muligheden, og hvad de synes om den, men flere nævner, at de har været i praktik i andre dagtilbud. Interviewene med personalet giver dog indtryk af, at praktikordningen ikke altid udnyttes. Som et personale siger;

'Der er åbent for det [at komme i praktik, red.] i Værksted 8 – og hvor mange tror du vi ser og har set...?!

[Personale i servicetilbud]

At meget få har været i praktik i Værksted 8 kan både hænge sammen med, at ingen brugere og medarbejdere har ønsket at komme i praktik på værkstedet – eller at de ikke har været klar over, at muligheden eksisterer. Andre personaler og ledelsen oplever da også, at praktikordningen fungerer godt. De fortæller, at de oplyser brugere og medarbejdere om praktikordningen i forbindelse med det årlige handleplansmøde. Alligevel kan man overveje, om der kan arbejdes mere med at implementere praktikordningen i praksis blandt personalet: Hvordan formidler personalet fx praktikmuligheden til brugere og medarbejdere? Kunne et katalog med billeder fra de forskellige dagtilbud gøre det mere forståeligt for brugerne og medarbejderne, hvad et praktikophold omfatter – og hvilke de kan vælge imellem? Og er der nogen brugere/medarbejdere, der ikke bliver oplyst, fordi personalet vurderer, at de ikke vil kunne tage stilling?

Besøgsordning

Et personale fra et aktivitets- og samværstilbud efterlyser en mere formaliseret besøgsordning for brugere og medarbejdere på tværs af dagtilbudene, der kan give adspredelse og anderledes oplevelser i hverdagen – også selv om brugergruppen og arbejdsindholdet er forskelligt:

'Når jeg tænker på dagtilbud 13s brugere, så tror jeg det ville være fint at se noget andet [et andet dagtilbud, red.](...) At det kunne lade sig gøre, det er jeg overbevist om. Det ville give en helt anden dynamik i det hele. Vi er så store [JAC-Nord, red.], så vi kunne da godt gøre det. Vores [brugere, red.]

kunne ikke komme her og lave noget på træværkstedet – det er fysisk umuligt, det kan ikke lade sig gøre, men de kan opleve – de kan høre og se og føle.'

[Personale i aktivitets- og samværstilbud]

Det blev ikke diskuteret, hvordan besøgsordningen konkret skulle organiseres, men man kan overveje, om det kunne være en idé. Generelt efterlyser personalet, at dagtilbudene bliver bedre til at bruge hinanden til at skabe oplevelser for brugerne og medarbejderne. Også med det argument, at det vil kunne være med til at skabe en større samhørighed og et bedre kendskab til hinanden i organisationen som helhed. En større samhørighed, som nogle af medarbejderne også efterlyser.

Større tilfredshed, men stress

Medarbejdere, der arbejder med serviceopgaver, giver i højere grad udtryk for at være tilfredse med deres arbejdsopgaver. Det kan hænge sammen med, at flere af dem kun har været et-tre år i dagtilbudet, da flere af dagtilbudene er forholdsvis nyoprettede. Her giver flere til gengæld udtryk for, at de er for få medarbejdere – og personale – til at løse opgaverne, og mange føler sig derfor stressede. Det kommer bl.a. til udtryk ved, at en medarbejder flere gange under interviewet gør de øvrige deltagere opmærksom på, hvad et arbejde i vedkommendes dagtilbud indebærer, og at de meget gerne vil have nye og flere medarbejdere. Der kigges nærmere på følelsen af stress i den næste afsnit, der handler om arbejdsmiljøet i dagtilbudene.

Arbejdsmiljøet

Et godt arbejdsmiljø er altafgørende for tilfredse og glade medarbejdere. I interviewene med værkstedsmedarbejderne er arbejdsmiljøet gentagende gange på dagsordenen, da mange af medarbejderne oplever, at det er dårligt, og at det påvirker dem i det daglige. Her spiller bl.a. relationen til andre brugere og medarbejdere, arbejdstempoet i dagtilbudet (stress), personlige problemer og relationen til personalet ind.

Forskelligt funktionsniveau – forskelsbehandling?

Brugerne og medarbejderne giver generelt udtryk for at være tilfredse med deres kollegaer og have et godt socialt samvær:

'Det er smadder godt med kollegaerne – vi er til for at hjælpe hinanden. Jeg snakker meget med mine kollegaer, hvis der er et eller andet, eller hvis de er utrygge'.

[Medarbejder i servicetilbud]

Men interviewene viser også, at det kollegiale forhold på visse områder skranter – især mellem medarbejdere med forskellig funktionsevne. Nogle af de velfungerende medarbejdere oplever, at personalet stiller flere krav til dem end til andre og giver på den baggrund udtryk for at føle sig forskelsbehandlet. Det fører til konflikter, da medarbejderne samtidig har en forventning om, at alle skal arbejde på samme vilkår og have samme arbejdsmoral:

'Nogle (medarbejdere, red.) gider ikke lave noget, selv om de godt kan. Så bliver de bare fri for det, og så er det de andre, der skal lave det. Hvis man spørger personalet, så har de bare undskyldninger. De gider ikke tage sig af det.'

[Medarbejder på værksted]

'Nogle (medarbejdere, red.) sidder bare og kigger på arbejdet med at bygge den nye mur. Nogle gider slet ikke lave en pind. De vil bare sidde og hygge hele dagen.'

[Medarbejder på værksted]

Flere værkstedspersonaler bekræfter, at de stiller forskellige krav til medarbejderne – afhængigt af den enkeltes arbejdssevne. De er klar over – og forstående over for – at nogle medarbejdere kan føle sig forskelsbehandlet og giver udtryk for en vis frustration. Både i forhold til at skulle matche medarbejdernes forskellige behov og interesser og i forhold til at håndtere problemet;

'Ja, hvad pokker siger man ik'. Jeg ved ikke om jeg kan komme med noget helt præcist svar på det eller eksempel, men vi har et forklaringsproblem nogle gange, og det er jo også en af de problematikker med at have sådan nogle integrerede tilbud. Det er, at 'hvad laver jeg her' er der måske nok nogen, der vil tænke; 'hvorfor er vi så forskellige ik', og 'det er jo ikke retfærdigt det her'.'

[Personale på produktionsværksted]

Et andet personale oplever, at det blandede funktionsniveau kan være med til at sænke arbejdsmoralen, som citerer med medarbejderne også antydede:

'Der er mange af de bedst fungerende, der er meget intolerante over for de svagere brugere. Og det er jo faktisk et problem for dem og deres arbejdsmoral og deres selvbillede af, at de går på et arbejde og så har de alle de her... Jeg kan godt sætte mig ind i, hvordan det kan føles, for de har ikke lyst til at være en slags reservepædagoger, og det skal de sgu heller ikke være. Selvfølgelig skal man være social og hjælpe hinanden, men der er en grænse.'

[Personale på værksted]

Ledelsen er også bekendt med de problemer, de blandede medarbejdergrupper skaber og har det jævnlige oppe at vende i samarbejdsudvalget for medarbejdere. Adspurgt til, hvordan det drøftes, fortæller en leder følgende:

'Jamen altså, det er jo meget i forhold til, hvad vi skal lave her og hvad vi skal udvikle af nye tilbud og at vi får ændrede målgrupper ind, som faktisk får en betydning for dem også. Men det er jo sådan, at det er de bedre fungerende, der sidder i samarbejdsudvalget kan man sige. Men så drøfter vi det med, at nu får vi mange flere ind i kørestole. Det kan de også godt se. Nu har jeg meget konkret oplevet, at der er kommet en kørestolsbruger ind, hvor personalet er blevet bundet tidsmæssigt. Og de er blevet skide irriterede over det, for at sige det ligeud. Og de kan godt se, at personalet nu er nødt til at løbe hurtigere og så drøfter vi, om vi egentlig er et plejehjem eller en arbejdsplads. Så spørger de, 'hvad er vi egentlig? – er det meningen, at de skal blive ved med at komme her?' Så tager vi selvfølgelig en snak med dem og prøver at forklare det så godt vi nu kan med samfundsudviklingen, og at hvis de vil være fri for det, så er det ud på det almindelige arbejdsmarked. Der kan de blive lidt mere fri for dem, hvis det skal være det. Men det har altså ikke rykket nogen endnu. Altså ikke sådan at der er kommet nogen og har sagt, 'nu vil vi altså ikke finde os i det'. Men det kører da rundt i medarbejdergruppen.'

[Leder]

I et større perspektiv kan man også betragte diskussionen som et spørgsmål om at være en rummelig arbejdsplads med plads til alle og deres forskelligheder. På de fleste arbejdspladser er det alment accepteret, at alle ikke har samme opgaver og ansvar. Og spørgsmålet er, om det er nødvendigt, at alle

har samme funktionsniveau, eller om der ikke er fordele ved det? Kan det være med til at lære medarbejderne at være mere tolerante? Det kan det dog kun, hvis ingen dermed bliver tabere på den konto. Som forholdene er nu, er der risiko for, at alle bliver tabere; De velfungerende medarbejdere risikerer at få for få udfordringer og de ressourcetsvage at få for lidt støtte og hjælp. Og personalet bliver frustrerede over ikke at kunne opfylde alles behov og ønsker.

Her og nu ligger en udfordring i, at få medarbejdere og brugere til at forstå, på hvilke præmisser de er i deres dagtilbud, og hvorfor de ikke får stillet samme krav. I den forbindelse viser interviewene, at noget personale mangler redskaber til at takle denne problematik. Som tidligere nævnt kan en anden løsning være at omstrukturere dagtilbudene, så medarbejdergrupperne bliver mere homogene og rammerne dermed mere entydige. Det kan gøre det lettere at matche den enkelte medarbejders individuelle behov og interesser.

Stress i hverdagen

Flere medarbejdere i servicetilbud giver udtryk for at være stressede. Både fordi de oplever, at de er for få medarbejdere og personale til at løse arbejdsopgaverne – og fordi de oplever, at personalet ikke tager nok hensyn til deres handicap. Personale og ledelse er bekendt med, at medarbejderne til tider føler sig stressede, men anerkender det ikke som et reelt problem i interviewene. Personalet giver selv udtryk for at være stresset, hvilket ledelsen udtrykker forståelse for. Undersøgelsen viser, at der kan være et behov for at kigge nærmere på stress blandt medarbejderne og overveje, om det ikke skal tages mere alvorligt.

Medarbejdernes oplevelse af stress kommer i interviewene bl.a. til udtryk ved, at en medarbejder fra et servicetilbud flere gange uopfordret gør de andre interviewpersoner opmærksom på, at de har travlt og derfor godt kan bruge flere medarbejdere i dagtilbudet. En anden medarbejder fortæller, at personalet forlanger for meget af medarbejderne og ikke tager hensyn til deres handicap. Medarbejderen føler, at personalet i for høj grad efterstræber at ligne en arbejdsplads på det ordinære arbejdsmarked med et højt arbejdstempo:

'Mit tempi er bedst til at tage én ting ad gangen. Alt det vi skal nå – det skal være så tæt på det normale som muligt. Det påvirker mit arbejde. Jeg tror og ved, at jeg taler for flere kolleger. Vi er ikke robotter, hvor man bare kan trykke på en knap. Vi er mennesker med følelser og alt, hvad det indebærer.'

[Medarbejder i servicetilbud]

Det skal dog nævnes, at denne medarbejders værksted, på det tidspunkt interviewet finder sted, er inde i en større omstrukturingsperiode med uddelegering af mere ansvar til medarbejderne. Og det kan være medvirkende til, at medarbejderen føler sig presset.

Da personalet præsenteres for medarbejderens udsagn, får det bl.a. følgende kommentar:

'Altså jeg synes, at jeg kan nikke genkendende til det, men ovre i brokkeafdelingen ik'. Altså vi siger, at vi har to tilgange til det. Den dér, så bliver det også for meget, og så fyrer de den der svada af. Jeg synes ligesom, at når man kommer tættere på eller ned under det, så er de stolte ik' over, at de bliver udfordret og kan klare de forskellige opgaver.'

[Personale på produktionsværksted]

Medarbejderen, der er citeret, giver på et andet tidspunkt i interviewet udtryk for ikke at blive lyttet til af personalet. På baggrund af personalets udsagn kan man spørge, hvordan medarbejderen skal blive hørt, hvis personalet blot oplever vedkommendes kritiske udsagn som brok, der ikke skal tages alvorligt?

Det interessante i den forbindelse er, at flere personaler selv føler sig stressede og utilstrækkelige i perioder, fordi de oplever ikke at have tid nok til at yde omsorg for brugerne og medarbejderne: *'Op til deadlines (når en produktion skal være færdig, red.), hvor der piskes en stemning op, her er vi [personalet, red.] meget trykkede, fordi personalet der også ligesom skulle kunne være mere medmenneskelige og nærværende, bliver pludselig meget fraværende. Og det er hyppigere og hyppigere hos os, at det ligesom spidser til flere gange om ugen, hvor vi ikke kan være flere.'* [Personale på værksted]

Dette citat er også relateret til spørgsmålet om, hvilken rolle – og opgave – personalet har i forhold til brugere og medarbejdere, hvilket bliver diskuteret senere. Her og nu skal det ses i relation til spørgsmålet om dagtilbudenes rammer. Stressproblematikken udspringer i høj grad af det indtjeningskrav, som flere værksteder har og af den ændrede medarbejdergruppe med flere ressourcetsvage medarbejdere end tidligere. Citatet viser, at personalet stresser over både at skulle opretholde en produktion og kunne yde den fornødne omsorg over for medarbejderne. Flere personale giver udtryk for, at ledelsen har presset indtjeningskravet ned over hovedet på dem, uden at de selv har haft indflydelse. Andre personaler oplever dog også, at produktionskravet er med til at give medarbejderne en større arbejdsidentitet, og at det virker motiverende på dem at fremstille produkter, der skal sælges videre. Det opfattes derfor ikke alene negativt.

Personalere på værksteder uden indtjeningskrav giver udtryk for at være tilfredse. Det betyder, at de ikke skal stresses i hverdagen, og at de har en større frihed i forhold til at vælge arbejdsopgaver og aktiviteter. Her giver medarbejderne heller ikke udtryk for at være stressede.

Lidt stress er uundgåeligt

Hos ledelsen bliver medarbejderens udsagn til dels oplevet som påtaget. Men det vækker samtidig genklang og betragtes som en uundgåelig konsekvens af, at medarbejderne skal udvikles:

'Altså jeg tror, at udviklingshæmmede ligesom alle andre også er påvirkede af den sammenhæng, de indgår i og de diskussioner der er. Jeg tror også, at der er gået lidt inflation i de begreber. Og jeg er helt med på at vi nogle gange stiller nogle krav til nogle medarbejdere, fordi vi faktisk har gjort os afhængige af dem. Det har vi også forsøgt at sige, at når vi laver vores egen interne rengøring og de skal deltage i det, så giver vi dem for det første mere i løn end de andre får herude, for det andet siger vi til dem, at vi er afhængige af, at de kommer og det synes vi også er en del af det at blive anerkendt. På den anden side er der de problemer med, at når det så bliver for stressende – så er det rigtig nok, at mange udviklingshæmmede kan ikke klare mere end en ting ad gangen og så går det galt. Så det er jo regulært nok, at de oplever. Men det er jo fandeme et valg mellem... hvor få krav skal vi så stille? Og der er ingen tvivl om at vi nogle gange kommer til at gøre det forkert, men med den bedste intention. Og nogle af dem er helt tydeligvis mere påvirkede af det end andre. Det er man ikke i tvivl om.'

[Leder]

Ledelsen er altså opmærksom på den svære balance mellem at stille krav og tildele medarbejderne ansvar, uden dermed at gøre dem stressede. I det daglige oplever ledelsen som personalet dog ikke, at medarbejderne er stressede:

'Men mere generelt vil jeg ikke vurdere, at de er stressede. Det vil jeg ikke. Ikke ud fra den opfattelse jeg har af, hvad stress er. De er forvirrede engang imellem og vi kan være med til at forvirre dem, men stressede det synes jeg ikke de virker til. Men de siger, at de er det og der kan jeg godt se, at hvis man selv føler, at man er det, så er man vel på en eller anden måde stresset. Men jeg synes ikke – jeg hører ikke om det.'

[Leder]

Som personale og ledelse bør man være opmærksom på, at medarbejdere (i især servicetilbud) kan føle sig stressede pga. for få ressourcer og for højt arbejdstempo i dagligdagen. Det vil ikke være mærkeligt, hvis den stress og forvirring, som noget personale oplever, påvirker brugerne og medarbejderne negativt. Man bør overveje at kigge på, hvor grundlæggende problemet er, og hvordan man kan hindre det. Kan man fx bruge nogle af erfaringerne og redskaberne fra den indsats over for stress, der er igangsat på JAC-Nord over for personalet? Og er det muligt at skabe en frugtbar balance mellem at udvikle og stille krav til medarbejderne, uden at de dermed bliver stressede?

Konflikter og personlige problemer

På især tre værksteder fylder personlige problemer og konflikter meget i det daglige. I pauserne (og arbejdstiden) mødes medarbejderne ude på gangen, hvor snakken bl.a. går om kæresteproblemer og med bagtaleri. Og snakken fortsætter inde på værkstederne, hvilket er med til at tage fokus fra arbejdet og skabe dårlig stemning.

Medarbejder A: 'De andre brokker sig meget; Arbejdskollegerne – om alt muligt. De brokker sig over deres kærester og kollegaerne.'

Medarbejder B: 'Det synes jeg også. Nogle gange bliver det for meget, så tager jeg walkmann på, så jeg kan sidde i fred.'

[Medarbejdere på produktionsværksteder]

Medarbejderne giver udtryk for, at personalet sjældent blander sig og ikke altid tager problemerne alvorligt. De efterlyser en højere grad af indgriben fra personalets side til at løse konflikter og personlige problemer:

'Jeg har været her så mange år og er træt af at høre på folk. Jeg har ikke noget imod at hjælpe folk, men hvis der ligesom ikke sker noget, og man kan sidde og sige det samme flere gange, så siger jeg til dem, 'jamen det er ikke mit arbejde, så må personalet træde til. Jeg er her for at arbejde.'

[Medarbejder produktionsværksted]

Alle personaler oplever, at det til en vis grad er deres opgave at løse brugere og medarbejderes konflikter og personlige problemer. I aktivitets- og samværstilbud giver personalet udtryk for, at det er en vigtig del af deres rolle, som de prioriterer i det daglige. På mange produktionsværksteder og servicetilbud oplever personalet et stort behov for at bruge tid på det, men ressourcerne er ikke altid til det. Nogle er derfor i tvivl om, hvordan de skal prioritere i det daglige mellem rollen som hhv. konfliktløser og som arbejdsgiver, der skal sikre produktiviteten.

'Jeg har nogle [medarbejdere, red.] fra andre værksteder, der fanger nogen gange fanger mig og godt vil snakke. Og det er sådan halvtårke problemer. Så spurgte jeg Kelvin, 'hvor meget tid skal jeg egentligt bruge på det her? Og så sagde han 'ligeså meget, der er brug for.'

[Personale i servicetilbud]

Her giver vedkommende udtryk for, at ledelsen har meldt ud, at problemløsning skal prioriteres højt. Andre personaler er dog uenige i denne prioritering og oplever, at det er en konstant afvejning af tid, ressourcer og problemets alvor:

' (...) Vi kan godt bruge meget tid på at snakke med vores (medarbejdere, red.), men den tid er slut, havde jeg nær sagt, den tid er forbi, hvor vi kan gå i dybden. Og bor de hjemme og har de andre kontakter, hvad mange af dem har, så må de jo også benytte sig af dem. Så må vi igen ligesom sige, at her er vi på en arbejdsplads, vi skal også... vi skal heller ikke være umenneskelige, det er der heller ingen der er ansat her, der er, men vi skal hele tiden vurdere, hvor meget energi... altså, det kan jo heller ikke hjælpe, at der ikke bliver gjort rent (...), for så kunne du jo snakke med nogen hele dagen her [...] og så må vi give plads til, at denne personale går fra, hvis det er en dybere ting, der er virkelig vigtig for deres velbefindende. Men der er jo mange småting, der ikke er det. Altså det der er med vores, i hvert fald med kæresterierne, hvis vi skulle gå ind i det... Næste dag er det allerede glemt og så går man der og tænker om man skulle have sagt noget andet, men så er det en anden næste dag eller to for den sags skyld. Så ulykken var ikke så stor, da de sad og græd herude og var helt utrøstelige... Så hele tiden er det en altså... '

[Personale på værksted]

Citatet viser, at personalet oplever, at de nødt til at tage visse problemer mindre alvorligt og hele tiden vurdere, hvornår det er absolut nødvendigt at skride ind. Vedkommende skelner her mellem faglige, personlige og private problemer og giver udtryk for, at private problemer ikke nødvendigvis er arbejdsgiverens ansvar at tage sig af. Af citatet fremgår også, at personalerollen i høj grad bliver defineret af de tilgængelige ressourcer frem for af brugerne og medarbejdernes behov. Der er ikke tid til både at være konfliktløser og arbejdsgiver i det daglige, selv om det kan synes nødvendigt.

Ledelsen er klar over, at det er vanskeligt for personalet at prioritere, men har svært ved at give dem klare retningslinier: Direkte adspurgt til, hvordan personalet bør prioritere, svarer en leder:

A: 'Hvis udgangspunktet er... hvis de problemer man har får betydning for det arbejde, man skal lave her, den produktion man indgår i, så er de [personalet, red.] jo nødt til at bruge tid på det. Det ville man jo også gøre, hvis der var et personale, der kom til mig og sagde; 'ved du hvad, mit barn er lige blevet kørt over og her står jeg midt i en krise, hvad skal jeg stille op?'. Så ville jeg jo ikke sige, 'ved du hvad, det er en arbejdsplads det her, du må klare dig selv'. Så ville man jo tage det op, nu er det lidt fortegnet, men sådan ville det jo være og det bliver jo svært engang imellem, fordi nogle af de udviklingshæmmede synes, at det der for os er et lille problem, kan for dem være et stort. Og det bliver forvirrende for personalet, hvornår gør vi nu det ene og det andet, for det er personalet på en arbejdsplads. Personalet er også usikkert på, når nu vi siger, at det er en arbejdsplads, hvad betyder det så. Vi kan jo ikke helt i detaljer sige, om de må bruge fem minutter eller... og nogle af dem spørger faktisk så konkret, om må jeg bruge fem minutter eller ti minutter, en halv time eller tyve minutter. Det kan man jo ikke sige. Så må man sige; hvordan vil du have at vi skal kunne svare på det? Så prøver vi at tage den dialog ik.'

[Leder]

I det hele taget er spørgsmålet, hvis opgave det er at gøre hvad i forhold til medarbejdere og brugeres konflikter og problemer, som fylder meget i hverdagen? Normalt er det hovedsageligt faglige – og personlige konflikter mellem medarbejdere (samarbejdsproblemer), som arbejdspladsen involveres i. Man kan derfor stille spørgsmålstejn ved, om det er arbejdspladsens opgave at løse private problemer med fx kærester? Interviewene viser imidlertid, at de private problemer og konflikter i høj grad påvirker medarbejdernes arbejde. Derfor kan det også være nødvendigt for arbejdspladsen at tage en del af ansvaret for at løse problemerne, som flere af medarbejderne også forventer. Også fordi det er en arbejdsplads for udviklingshæmmede, der i kraft af deres handicap kan have svært ved selv at håndtere deres konflikter. Og som pædagogisk personale må det indgå som en del af opgaveløsningen. Den store barriere ligger imidlertid hos personalet, der både er i tvivl om, i hvor høj grad det er deres ansvar – og samtidig oplever, at tiden og ressourcerne ikke er til det i den stressede hverdag. Spørgsmålet er, hvis ansvar det er at gøre noget ved det?

I første omgang kunne man forsøge at skabe mere definerede roller, som vil kunne skabe klarhed i opgavefordelingen hele vejen ned gennem hierarkiet. Det vil sige at klarlægge, hvad brugere/medarbejderes opgave er, hvad personalets opgave er, og hvad ledelsens opgave er. I den forbindelse kan det også være nødvendigt med kompetenceudvikling af personalet, hvis de skal kunne matche brugere og medarbejderes behov. Men i bund og grund er det et spørgsmål om ressourcer, som der ikke er blevet flere af de senere år. Og det kan være vanskeligt at gøre noget ved som både ledelse og personale.

Intern rådgivning

Da en medarbejder bliver spurgt, hvad der skulle til for at gøre arbejdspladsen bedre, svarer vedkommende;

'Nok, at folk skal have mere styr på deres eget liv – hvad der foregik omkring dem - de skulle selv vide, had der skulle ske med dem. De skulle have faste personer uden for arbejdspladsen, de havde kontakter til. Men stadig kontakt til deres arbejdskolleger. Men holde de der specielle problemer uden for arbejdspladsen og løse problemerne andetsteds end på arbejdet.'

[Medarbejder på produktionsværksted]

Her efterlyser medarbejderen altså en instans uden for arbejdspladsen, der kan tage sig af de personlige problemer. Men kunne man overveje at have en intern rådgivning på JAC-Nord, som brugere og medarbejdere kan trække på til at få hjælp til deres problemer og konflikter? En rådgivning, der fx kunne bestå af et personale med åben konsultation et par gange om ugen, ville give medarbejderne et mere professionelt og privat forum at løse deres problemer i. Og en sådan instans ville samtidig både kunne aflaste det øvrige personale og de medarbejdere, der bruger tid på at løse problemerne for andre i det daglige. Det ville selvfølgelig forudsætte, at det pågældende personale er klædt på til opgaven – og at brugere og medarbejdere ville være villige til at bruge rådgivningen.

Konfliktløsningsmetoder

Personalet bruger, som vist, en del tid på at løse konflikter, og når det sker, sker det på mange forskellige måder. Nogle fortæller, at de optræder som konfliktmæglere, hvor de formidler dialogen mellem de involverede parter i konflikten – og forsøger på den måde at lære medarbejderne at løse deres konflikter selv. Andre tager fx en hel dag ud af kalenderen, hvor alle i dagtilbudet diskuterer konflikten sammen. Andre fortæller medarbejderne, hvordan de bør forholde sig, og hvad de bør gøre.

Mens personalet i aktivitets- og samværstilbud giver udtryk for at vide, hvordan de skal håndtere konflikter, oplever noget værksteds personale at mangle redskaber i forhold til de § 88-medarbejdere, som udgør en større og større gruppe på værkstederne:

'Jamen i forhold til konfliktløsning, der er jo også dem, som kan det. Der er det også fint nok at gå ind på kontoret. Det er bare svært at lave konfliktløsning med nogle brugere, der ikke har så meget i rygsækken, undskyld udtrykket. Det er svært, det er det virkeligt. Jamen altså et eksempel; der er nogle der er FCK-fans og nogle der er Brøndbyfans, og det kan de komme op at toppes om. Og det er ikke særlig rart, men nogle gange er vi bare nødt til at sige, 'nu synes vi at I skal lade være med at snakke mere om fodbold, fordi det skaber bare konflikter, vi synes I skal stoppe det nu'. Det er ikke særlig pædagogisk, men du kan ikke sidde og sige – 'måske I skal tale med hinanden' – det har de bare ikke formåen til. Det synes jeg i hvert fald ikke.'

[Personale på værksted]

Ledelsen er forstående over for personalets problem og foreslår at tilbyde personalet uddannelse på området. Konfliktløsning har tidligere været på dagsordenen, men i forbindelse med personalets interne konflikter:

'Der er jo ikke mange af dem [personalet, red.], der mig bekendt har lært, hvad en konflikt er, hvilke konflikter der er, og hvordan man kan løse konflikter. Vi brugte det ganske lidt i måske et par af teamene, men det har ikke været i forhold til brugere og medarbejdere, det har været i forhold til konflikter mellem personalet. Det kan være man skal gøre dem opmærksom på, hvad slags konflikt denne her er. Jeg tror, at man med relativ stor fordel kunne lave noget uddannelse, så folk fik indsigt i, hvad konflikter er, og hvad man kan gøre ved det. Så var det ikke sikkert, at alle kunne omsætte det, men det ville være et helt oplagt indsatsområde at tage frem.'

[Leder]

I den forbindelse kan man også overveje, om man i første omgang kan trække på de erfaringer og kompetencer, som personalet i aktivitets- og samværstilbud har i forhold til den brugergruppe. Og videndeling blandt personalet i forhold til konfliktløsning kunne være en måde at tage hul på problemet.

På ét værksted er de fysiske rammer med til at begrænse personalets mulighed for at tage en privat samtale. Et personale fortæller, at deres hvilerum er fyldt op med ting og sager, og kontoret bliver omtalt som en banegård. Resultatet er, at eventuelle samtaler må finde sted blandt de andre medarbejdere og maskiner, der larmer. Man kan overveje, hvilken betydning det har for den enkelte medarbejder og graden af at føle sig respekteret. Problemet burde dog kunne løses ved at bruge andre lokaler i bygningen, men det kræver selvfølgelig, at nogle er tilgængelige. På et andet værksted er det mere formaliseret, idet personalet her tager medarbejderne med ind på kontoret til samtaler – og her respekterer det øvrige personale, at man ikke braser ind.

Der bør kigges nærmere på det psykiske arbejdsmiljø på Sandtoften, da flere medarbejdere oplever, at det er dårligt, hvilket påvirker dem i det daglige. Velfungerende medarbejdere har svært ved at forstå, hvorfor alle ikke skal yde det samme, hvilket skaber konflikter mellem medarbejderne. Nogle medarbejdere oplever, at andre medarbejdere har mange personlige problemer, som påvirker det daglige arbejde og stemningen i dagtilbudene. Nogle medarbejdere i servicetilbud er præget af stress pga. for højt arbejdstempo og for høje forventninger fra personalets side.

Magtforholdet

Et grundvilkår for alle brugere og medarbejdere på JAC-Nord er, at de i større eller mindre grad er afhængige af hjælp fra personalet. Denne afhængighed konstruerer et uundgåeligt magtforhold mellem dem og personalet, hvor personalet ikke kan undgå at udøve magt i en eller anden grad pga. sin overlegenhed, sine holdninger og handlinger. Af den grund er det vigtigt for personalet (og andre fagpersoner) altid at være bevidst om, at disse ulige forudsætninger øger risikoen for ubevidste eller bevidste magtovergreb. Det giver nemlig mulighed for at minimere konsekvenserne bedst muligt (Nielsen m.fl., 2005, s. 146).

Brugerne og medarbejderne på JAC-Nord oplever personalet i mange forskellige roller; som hjælper, konfliktløser, igangsætter, koordinator, ven, kvalitetskontrol (i forhold til arbejdsopgaver) og arbejdsgiver. De er meget bevidste om magtforholdet mellem dem selv og personalet; Det er personalet, der i sidste ende træffer beslutningerne og styrer dagligdagen.

Manipulation

En medarbejder oplever, at personalet direkte manipulerer med medarbejderne og kommer med flere markante udsagn om relationen til personalet:

'Det man siger bliver fordrejet'(...)'Der bliver ikke lyttet til os' (...)'Jeg kan ind imellem ikke lide at være her – føler jeg bliver nedvurderet.'

[Medarbejder i servicetilbud]

Medarbejderen fortæller, at vedkommende har forsøgt at tale med personalet om problemet uden resultat og ønsker ikke at gøre det igen, da vedkommende med egne ord *'måske får lort i hovedet igen'*. Medarbejderen har kraftigt overvejet at skifte dagtilbud, men er glad for sine kolleger og arbejdsopgaver. I denne situation kan man spørge, hvis opgave det er at gøre hvad – og sikre, at vedkommende ikke har det sådan?

Da de andre medarbejdere bliver spurgt, om de har ideer til, hvad medarbejderen kan gøre, kommer én af de andre med følgende udsagn;

'Jeg har lært at leve med, at nogen ikke taler ordentligt til mig.'

[Medarbejder i servicetilbud]

I sammenhængen er det svært at vurdere, om vedkommende refererer til personalet, kolleger eller folk generelt. Men udsagnet fortæller, at vedkommende synes at have affundet sig med ikke at blive behandlet ordentligt. Igen kan man spørge, hvis opgave det er at sikre, at vedkommende bliver behandlet ordentligt?

Da personalet præsenteres for medarbejdernes oplevelser, kan flere nikke genkendende til dem. De giver selv flere eksempler på, hvordan de mere eller mindre bevidst udnytter deres magt som personale til at manipulere med brugere og medarbejdere.

'Jeg tror da helt sikkert, at vi manipulerer meget med vores medarbejdere. På vores værksted, når der bliver sagt noget, så går vi ikke ind bagefter og finder ud af, hvad det kan være, fordi vi ikke har nok tid. Så skærrer vi bredt over en kam og tager en beslutning; 'var det ikke det, du sagde? Så mener du det og

det'. Der er mange, der har svært ved at argumentere dybere, så et eller andet sted tager vi deres udsagn til indtægt for, hvor vi gerne selv vil hen og det er da... ja vi leder dem i en retning. Og det kan jeg da godt forstå, hvis de sidder tilbage og siger 'noget af det bliver godt taget imod, men noget af det bliver også fordrejet.'

[Personale på produktionsværksted]

I citatet giver personalet udtryk for at bruge sin magt til at lette arbejdet i dagligdagen og træffe hurtige beslutninger, som er i personalets interesse. Det begrundes med, at der ikke er tid nok i dagligdagen til at finde ud af, hvad den enkelte medarbejder egentlig mener. Et andet personale oplever også, at tidspresset betyder, at der ikke er tid til at diskutere med medarbejderne og tildeler ledelsen ansvaret for manipulationen;

'Man ser sig selv i nogle samarbejdssituationer... eller man ser sig selv som ren og skær arbejdsgiver, der skal nå så og så meget, og vi ved, at vi har en løsning, der tager to minutter, og en løsning der tager to timer. Og ledelsen forventer af os, at vi tager den på to minutter.'

[Personale i servicetilbud]

Et andet personale fortæller:

'Jeg kan da ikke sige mig fri for ikke at manipulere med vores brugere, men de ville jo aldrig kunne sige, at de føler sig manipulerede med på nogen måde eller kunne give udtryk for det. Men det gør vi jo. Og hvis vi vil have en til at arbejde, som måske ikke gider, og nu skal x altså ligge ovre i den anden ende, fordi den næste der skal arbejde, skal starte fra venstre, så bliver vi nødt til at have det... så kan man jo altid manipulere med den enkelte bruger eller lokke med et eller andet 'nej, skal vi ikke snart ind og have mad', eller 'er vi ikke sultne, nej jeg tror vi har bagt kage til i eftermiddag.'

[Personale i aktivitets- og samværstilbud]

Her får man indtryk af, at personalet bevidst bruger sin magt, fordi vedkommende kan. Vedkommende legitimerer sin manipulation med brugerne med, at brugerne ikke vil kunne sige fra – og at det i øvrigt er en nem måde at få brugerne til at arbejde. Andre personaler kommer med eksempler, hvor det kan være en måde at hindre, at der opstår konflikter. Ledelsen har forståelse for, at det sker:

'Jeg tror, at det er utroligt vanskeligt at undgå. Lige meget hvor dygtig man er til at kommunikere, så bliver det vanskeligt at undgå at trykke folk, når der er det her forhold og der ikke er ligeværd. Det er der jo ikke. Jeg ved heller ikke, om der kan komme det. Nogle gange i en svag tanke, kunne jeg godt tænke mig, at det kunne være sådan, men det er utrolig vanskeligt. Også fordi – det er også noget med en forforståelse, fordi nogle af medarbejderne forventer også, at vi taler ned til dem, fordi det er de vant til. Nogle af dem har været her i 30-40 år og har jo været udsat for et utal af overbegreb igennem deres liv.'

[Leder]

Ledelsen oplever, at den gamle 'institutionskultur' stadig lever, og at værkstedernes fysiske rammer er med til at fastholde den;

'Fx har vi stadig nogle værksteder, hvor personalet sidder i et glasbur. Selvfølgelig skal vi som personale have mulighed for at snakke om nogle ting i forhold til brugere og medarbejdere, men hvordan ville vi have det, hvis jeg spiste på amtsgården og direktionen sad inde i et glasbur og vi andre sad udenfor? Det er altså sådan nogle små detaljer, som betyder noget for, hvordan man føler sig

anerkendt og værdsat. Jeg tror, at man som personale og også os som ledere utilsigtet kommer til at signalere noget andet, end det vi måske synes, vi bør signalere.'

[Leder]

Ledelsen oplever, at det er vanskeligt at ændre på denne kultur, bl.a. fordi de oplever stor modstand fra personalegruppen.

'Vi har en gammel værkstedskultur. Sandtoften har ligget her i 30 år, og det er svært at oprette nogle nye tilbud, uden at vi nedlægger de gamle. Det viser sig, at det er bedre, når vi flytter det til nogle nye lokaler. Det er ligesom om, at væggene emmer med. Og det er måske løsningen fremover, at man lukker nogle tilbud og opretter nogle nye, netop for at komme den kultur til livs.'

[Leder]

Der er ingen tvivl om, at det er svært at ændre på kulturen. Men man bør overveje, om det kan være nødvendigt at fokusere på omgangstonen generelt – og på den magt, man som personale risikerer at udøve. Den afspejler sig både i måden, flere personaler taler 'om' og 'til' brugerne frem for 'med' brugerne – og i de fysiske restriktioner og begrænsninger, der er skabt rundt omkring. Fx personalerum, aflåste køkkener og rum, hvor brugerne ikke har adgang. Interviewene viser, at personalet er bevidst om, at magtudøvelsen sker og reflekterer over det, men som også udsagnet fra lederen ovenfor illustrerer, synes der at være manglende tro på, at det kan være anderledes.

Magtudøvelsen vil næppe kunne undgås pga. det uligeværdige forhold, der eksisterer mellem brugere/medarbejdere og personale. Men det er vigtigt jævnlige at tage det op til diskussion og se på, hvordan man minimerer den i dagligdagen. Personalet udtrykker et ønske om, at brugere og medarbejdere bliver bedre til at sige fra, som medarbejderen, der er citeret her, gør – og har forsøgt at gøre over for personalet. Kan man arbejde mere med at få både brugere, medarbejdere, personale og ledelse til at ændre på kulturen?

Brugerindflydelse

Magtforholdet mellem brugere/medarbejdere og personale er tæt relateret til spørgsmålet om brugerindflydelse, som der også blev sat fokus på i interviewene. I det følgende skelnes overordnet mellem den formaliserede og den daglige indflydelse, som brugere og medarbejdere har. Den formaliserede omfatter fx indflydelse gennem bestyrelser og samråd, mens den daglige omfatter den uformelle, som brugere og medarbejdere har i forhold til valg i dagligdagen. I interviewene er der hovedsageligt spurgt ind til indflydelse i forhold til valg af arbejdsopgaver.

Den formaliserede indflydelse

For brugere og medarbejdere på JAC-Nord er brugerindflydelsen formaliseret på flere forskellige måder. At den er formaliseret er dog ikke ensbetydende med, at brugere og medarbejdere har reel indflydelse.

Efter krav fra forvaltningen er der nedsat tre bestyrelser på JAC-Nord; en fællesbestyrelse, en bestyrelse for værkstederne og en bestyrelse for aktivitets- og samværstilbudene (inkl. Villaen). Forvaltningen har besluttet, at der kun skal sidde personale- og medarbejderrepræsentanter i de to sidstnævnte – og dermed ikke i fællesbestyrelsen, som er den øverste og dermed den, som har den endelige beslutningskompetence. For at sikre brugere og medarbejdere mest mulig indflydelse har

I ledelsen på JAC-Nord imidlertid besluttet at afholde alle bestyrelsesmøder samtidig, så der ikke træffes beslutninger uden brugere og medarbejderes vidende.

Størstedelen af dagtilbudene på JAC-Nord har oprettet samråd, som udtaler sig til bestyrelserne. Her sidder repræsentanter fra medarbejdere, personale og pårørende. Derudover er der etableret et samarbejdsudvalg for medarbejdere, hvor sekretæren er personale og virksomhedslederen er givet medlem. Endelig får alle brugere og medarbejdere tilbudt en årlig bruger-/medarbejderudviklingssamtale, hvor de sammen med personale og evt. hjemmevejleder og/eller pårørende diskuterer ønsker og mål for fremtiden.

Størstedelen af medarbejderne i tilfredshedsundersøgelsen giver udtryk for at kende til samarbejdsudvalgets, samrådenes og bestyrelsernes eksistens - og til repræsentanterne i dem. Men ikke alle giver udtryk for at vide, hvad udvalgenes formål er – og at man som bruger eller medarbejder kan få indflydelse gennem dem.

Det er vanskeligt på baggrund af interviewene at vurdere, om bestyrelser, samråd og udvalg reelt er med til at give brugere og medarbejdere indflydelse. Interviewene antyder, at der stadig kan arbejdes på at gøre medarbejderne bevidste om deres muligheder for at få indflydelse. Flere af medarbejderne efterlyser desuden referater af, hvad der sker på møderne i de forskellige udvalg og råd. Her bør man kigge nærmere på, hvordan referaterne bliver distribueret – når de frem til alle brugere og medarbejdere? Og hvordan kan man formidle viden fra møderne, så det er forståeligt for alle?

Alle værksteder på JAC-Nord har endvidere formaliseret brugerindflydelsen ved at holde medarbejdermøder med deltagelse af personalet, hvor alt fra arbejdsmiljø til arrangementer og arbejdsopgaver er oppe at vende. Der er stor forskel på, hvor jævnligt møderne bliver holdt – fra dagligt til en gang om måneden. Nogle medarbejdere giver udtryk for, at der er for travlt i dagtilbudet til at holde møder. Flere personaler i disse dagtilbud bekræfter, at der ikke er mulighed for at holde møder så ofte og på den måde give medarbejdere og brugere indflydelse på forskellige beslutninger pga. for stort tidspres. En medarbejder fortæller, at de aldrig holder møde pga. for lidt tid.

Personalet fortæller, at man på et værksted tager alle nyindkomne tilbud om opgaver op på medarbejdermødet én gang om måneden, så alle er med til at beslutte, om opgaven skal tages. Personalet giver dog samtidig udtryk for, at det er sådan det ideelt foregår, men i praksis er der ikke altid tid til at holde møder, før beslutningen skal tages. Resultatet er, at personalet og ledelsen ofte alene beslutter, hvilke opgaver der skal tages ind i huset.

Den daglige indflydelse

Oplevelsen af brugerindflydelse i det daglige er meget forskellig blandt brugere og medarbejdere. I den ene ende af skalaen finder vi en medarbejder, der oplever, at personalet enerådigt bestemmer, hvem der gør hvad:

'Personalet bestemmer; 'Du laver dét og du laver dét' – og det gør jeg bare'.

[Medarbejder i servicetilbud]

I den anden ende af skalaen har vi en medarbejder, der oplever, at vedkommende i høj grad er med til at bestemme:

'Vi er med til at bestemme. Vi sidder alle ved bordet hver morgen, og personalet siger, at i dag skal laves det og det – hvem har lyst til hvad?'

[Medarbejder i servicetilbud]

Her er det godt nok personalet, der bestemmer, hvad der skal laves, men medarbejderne er selv med til at fordele opgaverne. Og medarbejderen giver udtryk for at være tilfreds med denne indflydelse. Tidligere så vi et eksempel på et værksted, hvor medarbejderne selv var med til at bestemme, hvilke opgaver der skulle tages ind i huset. Men på det værksted er medarbejderne til gengæld ikke i samme grad med til at bestemme, hvordan fordelingen af opgaverne sker. Det vil selvfølgelig være ønskværdigt, at medarbejderne selv har indflydelse på, både hvilke opgaver der skal løses, og hvordan de fordeles. Men, som et personale pointerer, ligger visse opgaver fast på forhånd i visse dagtilbud, især i servicetilbud. Det står fx ikke til diskussion, hvilke områder der skal gøres rent. Men det kan diskuteres i hvilken rækkefølge og hvordan.

Medarbejderen i det første citat, som oplever, at personalet bestemmer, udtrykker utilfredshed med dette forhold. Det er i samme tilbud, at der ikke er tid til at holde medarbejdermøder. Et personale i samme dagtilbud har følgende forklaring på, at forholdene er sådan:

'Og der er jeg nødt til at være... der er det altså mig der leder og fordeler arbejdet, hvor før tiden, da vi var lidt flere mennesker og der var lidt mere tid til at gøre... Og det tror jeg nok er dét, der er allerværst herude. Det er det tidspres, der hænger over os alle sammen; at der ikke er tid til ret meget. Og det der med tid til at lytte... der bliver hurtigt talt ned til folk, fordi man siger, 'du skal gøre det og jeg gider ikke høre på mere brok fra dig'. At der kommer hurtigt alle de der netop brokken de negative ting til, fordi personalet i den grad føler sig pressede, og man er nødt til at skære i gennem. Jeg har ikke tid til at holde møde en halv time hver morgen og parlamentere, om man gider gøre det, eller man vil gøre det, eller om man vil det. Der er jeg nødt til at sige at 'du laver det og du laver det', for ellers bliver vi ikke færdige i dag.'

Personalet oplever altså, at tidspreset gør det nødvendigt at træffe hurtige beslutninger uden at inddrage medarbejderne. Som med andre forhold henviser personalet til en mangel på ressourcer. Spørgsmålet er, hvordan man kan sikre medarbejderne indflydelse, selv om tiden er knap i hverdagen? Om ikke andet bør man se på, om en mangel på tid og ressourcer kan og skal legitimere, at medarbejderne ikke får indflydelse og bliver dirigeret rundt med. Interviewene viser ikke, om medarbejderen faktisk har indflydelse på andre måder. Det væsentlige her er, at vedkommende ikke oplever det sådan.

Personalemøder

For flere medarbejdere og brugere er det helt naturligt, at personalet bestemmer, og de oplever det ikke som et problem. Andre efterlyser større indflydelse. Nogle føler sig direkte udelukket fra indflydelse, bl.a. fordi personalet holder møder uden dem. Her fortæller en medarbejder fx om oplevelsen af ikke at være med til personalemøder:

'Jeg har prøvet at sige til personalet, at de må spille med ærlige spillekort, så vi kan gøre det samme. Det er bare som om de ind imellem ikke gider. De holder noget, som de gerne vil holde for sig selv i stedet for at komme ud med det, så man kan finde en løsning på det.'

[Medarbejder på produktionsværksted]

Noget personale oplever det som naturligt at holde møder uden brugere og medarbejdere. Andre er enige med medarbejderen i, at det kan være problematisk. Selvfølgelig vil der være forhold og emner, som ikke skal diskuteres i et fælles forum med brugerne og medarbejderne – og derfor vil det altid være nødvendigt med lukkede møder. Men spørgsmålet er, hvordan man kan arbejde med den mistillid til personalet, de lukkede møder skaber hos medarbejderen? Et personale foreslår, at de går i dialog med medarbejdere efter møderne og fortæller, hvad de har talt om, hvis det har vedrørt dem.

'Man kunne sige, at med en værkstedsmedarbejder så ville det måske være naturligt at bagefter gå i dialog og lige ridse op, hvis det endelig var, hvad der nu var. Man kunne selvfølgelig ikke lave et referat, men man kunne godt ridse op, hvad man havde snakket om, hvis det var et eller andet vedr. den bruger. Det er lidt sværere, når vi er ovre ved os, fordi så kan man gøre det på en anden måde; 'jeg har snakket med din mor'. Der er nogle, der er vildt optaget af, om man snakker med deres familiemedlemmer fx. Det vi også gør en gang imellem, vi snakker også med dem om, hvad vi har skrevet i deres bøger. De har en bog med hver dag. 'Jeg har skrevet, at du har lavet sådan og sådan'. Så bliver de i hvert fald inddraget på en eller anden måde, og de bliver forsikret om, hvad det er der er blevet skrevet hjem om.
[Personale i aktivitets- og samværstilbud]

Man bør dog også se på, hvordan møderne afholdes og hvor. Fx har flere dagtilbud et personalekontor med glasvægge ind til produktionslokalet, hvor medarbejderne arbejder. Som en leder tidligere var inde på, kan det være medvirkende til, at medarbejderne føler sig fastholdt i 'klientrollen', når de kan overvære personalet holde møder derinde. På et andet dagtilbud holder personalet dagligt morgenmøde og her fortæller personalet følgende:

'I en periode der sad de (brugerne og medarbejderne, red.) inde i rummet samtidigt med, at vi holdt mødet, og så fandt vi ud af, at det egentlig var ret forstyrrende, at de sad der og raslede med poser. Vi kunne ikke høre, hvad hinanden sagde. Så de kom ind i rummet ved siden af. Men det er jo meget interessant, hvad vi sidder og taler om.'
[Personale på produktionsværksted]

Her bliver medarbejderne altså bedt om at sætte sig ind i et andet lokale, når personalet skal holde møde. Desværre fortæller interviewene intet om, hvordan medarbejderne på dette værksted oplever at skulle flytte lokale hver morgen. Men man bør som personale overveje, hvilket signal man dermed sender til medarbejderne. Og om man på en anden arbejdsplads ville kunne tillade sig at behandle medarbejderne sådan?

På de fleste værksteder giver personalet udtryk for, at de i høj grad bestræber sig på at give medarbejdere ansvar og medbestemmelse. Som tidligere nævnt har man på et værksted omstruktureret i den senere tid, hvilket betyder, at medarbejderne har fået mere ansvar og er blevet mere inddraget i de forskellige arbejdsopgaver. Den øgede indflydelse har ifølge personalet resulteret i, at medarbejderne er blevet langt mere engagerede og motiverede samtidig med, at produktiviteten er steget. Generelt oplever personalet, at medarbejdernes motivation øges ved at uddelegere ansvar og inddrage dem i planlægningen af dagligdagen. Men det er samtidig et spørgsmål om at finde en balance, da medarbejderne også skal kunne magte at få tildelt ansvar og indflydelse.

Aktivitets- og samværsbrugeres indflydelse

Vender man blikket mod aktivitets- og samværstilbud er deres brugerindflydelse er noget mere begrænset på grund af deres handicap (fx mennesker med atypisk autisme, med multihandicap og med et stærkt begrænset funktionsniveau). Personalet fortæller, at brugerne typisk kun får to valgmuligheder (fx vand eller saftvand til frokost), da de vurderer, at brugerne ikke vil kunne magte flere. Personalet lægger vægt på at skabe en fast og genkendelig struktur i hverdagen for brugerne, der skaber tryghed for dem. Og inden for strukturens rammer får de valgmuligheder.

Et problem i den forbindelse er, at kommunikationen mellem bruger og personale er svær, hvilket kan gøre det vanskeligt at give brugerne indflydelse – og for personalet at efterleve deres ønsker og behov. Som et personale siger:

'Det kan være i de tilfælde, hvor vi ikke forstår personen. Det kan være, altså det er jo ikke dem, der ikke kan gøre sig forståelige. Det er os, der ikke er dygtige nok til at kommunikere, synes jeg.'

[Personale i aktivitets- og samværstilbud]

Personale oplever, at dét at brugerne ikke altid kan udtrykke deres ønsker verbalt fører til frustration hos brugerne som kan komme til udtryk fysisk. I det hele taget er kommunikationen med de svage brugere oppe at vende flere gange i interviewet, og man får indtryk af, at både brugere og medarbejdere og personalet mangler redskaber til at kunne kommunikere sammen. I den forbindelse efterlyser et personale flere elektroniske hjælpemidler og aktiviteter, som brugerne selv kan styre, idet de dermed kan være med til at øge brugernes indflydelse.

De fysiske faciliteter

Tilfredsheden med de fysiske faciliteter har kun været på dagsordenen i interviewene med medarbejdere (jf. 'Om undersøgelsen – design og metode'). Derfor skal de følgende betragtninger og konklusioner kun ses i et medarbejderperspektiv.

Flere medarbejdere giver udtryk for, at de fysiske rammer er for dårlige. De føler sig klemt pga. manglende plads og er meget generede af larm (snak fra andre), når de arbejder (især på produktionsværkstederne). Flere giver udtryk for, at elevatordøren på Sandtoften er for tung, hvilket især er et problem for gangbesværede og kørestolsbrugere, der ikke selv kan anvende elevatoren. Nogle klager over mangel på toiletter – og især handicaptoliletter, mens andre er tilfredse med det nuværende antal. Den nyindrettede kantine opleves stadig som for lille – både hvad angår spisepladsen og pladsen i køkkenet. På et af værkstederne har de problemer med at samles alle, fordi der ikke er plads til kørestolene rundt om bordene.

En forbedring af de fysiske forhold kræver økonomiske ressourcer, og JAC-Nord har i 2005 fået bevilliget en pulje fra forvaltningen til at forbedre tilgængeligheden på Sandtoften. Projektet er imidlertid endnu ikke igangsat (juni 2006) fra forvaltningens side, der i første omgang skal lade deres arkitekter og rådgivere ligge en plan for arbejdet. Indtil da må brugere og medarbejdere leve med et dårligt fysisk arbejdsmiljø.

Hjælp i dagligdagen

Der blev også spurgt ind til tilfredsheden med hjælpen i dagligdagen hos medarbejdere på værksteder. Igen skal det følgende ses i et medarbejderperspektiv.

De fleste deltagere giver udtryk for at få den hjælp, de har brug for i det daglige. Nogle få af medarbejderne giver udtryk for at mangle hjælp i dagligdagen i forhold til konkrete arbejdsopgaver. Andre giver udtryk for, at personalet hjælper dem – og ikke kun i forhold til det konkrete arbejde:

'De er gode til at passe på os. De hjælper jo en, hvis man har problemer, så hjælper de os.'

[Medarbejder på produktionsværksted]

Flere medarbejdere oplever, at mange andre, der har brug for fysisk hjælp, ikke får den. Fx i kantinen til frokost, hvor *'mange bare sidder uden at få hjælp'*. Medarbejderne forklarer den manglende hjælp med, at der ikke er ansat personale nok. Flere medarbejdere fortæller, at de hjælper hinanden. Som én medarbejder formulerer det:

'Hvis der er én, der skal have hjælp, så hjælper de gode'.

[Medarbejder på produktionsværksted]

Medarbejderne giver ikke direkte udtryk for, at det er et problem, at de må hjælpe andre, men de er også bevidste om deres grænser;

'Jeg hjælper de andre fx med at sætte høreapparat på en døv. Men de skal prøve selv først – jeg kan ikke være den store pædagog'.

[Medarbejder på produktionsværksted]

Denne medarbejder får i øvrigt direkte tildelt hjælperollen af personalet, da vedkommende fortæller, at personalet beder vedkommende om at sætte de øvrige medarbejdere i gang om morgenen, mens personalet selv holder møde. Medarbejderen giver ikke direkte udtryk for at være utilfreds med denne rolle. Og det kan også være med til styrke medarbejderens selvværd at få tildelt ansvar og påtage sig personalerollen/arbejdsgiverrollen. Andre medarbejdere udtrykker dog utilfredshed over at skulle hjælpe andre medarbejdere og overtage personalets rolle, som det kom frem tidligere.

Undervisning og uddannelse

Generelt giver medarbejderne udtryk for at være tilfredse med de muligheder, der er for at komme på kursus. Flere har været på kurser, især medarbejdere i servicetilbud (hygiejnekursus). En enkelt medarbejder efterlyser dog mere oplæring i forskellige arbejdsopgaver på værkstedet, der også kan være med til at sikre variation i arbejdsopgaverne.

Efter nu at have kigget på de forskellige temaer fra forskellige perspektiver følger der nu en kort opsamling i næste kapitel, før der afslutningsvist bliver kigget på, hvordan undersøgelsen er blevet gennemført.

3. Sammenfatning af konklusioner

I dette kapitel bliver konklusionerne fra undersøgelsen kort gennemgået for at give et overblik over resultaterne. Konklusionerne følger samme strukturen som sidste kapitel og er således inddelt i følgende temaer; Dagtilbudets formål og rammer, dagtilbudets indhold, arbejdsmiljø, magtforholdet samt brugerindflydelse.

Dagtilbudets formål og rammer

Tilfredsheden med at være i de respektive dagtilbud er generelt middel blandt brugere og medarbejdere. Den er størst hos medarbejdere, der har været flere andre steder før og forholdsvis kort tid i nuværende tilbud. Få har overvejet at skifte dagtilbud.

- Forskellige opfattelser blandt medarbejdere, personale og ledelse af, hvorfor medarbejdere er i dagtilbudet
 - For at arbejde og tjene penge (som på almindelig arbejdsplads).
 - For at 'have det rart' og være sammen med kollegaer (Denne opfattelse er dog ikke ensbetydende med, at medarbejderne ikke ønsker at arbejde.)
- Medarbejderne oplever, at personalet sætter rammerne for dagtilbudet.
- Noget personale oplever, at ledelsen sætter rammerne for dagtilbudet.
- Ledelsen oplever, at rammerne er fastsat i fællesskab mellem personale og ledelse, men at meget personalet stadig er usikkert på rammerne.

Der er behov for at skabe klarhed omkring dagtilbudenes formål og rammer på især produktionsværksteder. Det bør diskuteres på alle niveauer, hvad rammerne for det enkelte tilbud skal være. Der er krav om en vis indtjening på værkstederne, som er svær at nå pga. flere og flere ressourcetsvage medarbejdere. Kan den opnås på anden måde? Vil en omstrukturering af dagtilbudene, så det enkelte dagtilbuds målgruppe bliver mere homogen, være en løsning?

Dagtilbudets indhold

Generel tilfredshed blandt brugere og medarbejdere med arbejdsopgaver og aktiviteter, men især medarbejdere i servicetilbud giver udtryk for tilfredshed med arbejdsopgaver. Alle har eksempler på spændende og mindre spændende arbejdsopgaver.

- Sjove opgaver er typisk dem, de kan magte – dog også eksempler på medarbejdere i aktivitets- og samværstilbud, der efterlyser mere udfordrende opgaver.
- Mange brugere og medarbejdere fremhæver gåture og ture ud af huset som foretrukne aktiviteter.
- Aktivitets- og samværsbrugere giver udtryk for at foretrække fysiske aktiviteter og udeoplevelser (dog svært at vurdere pga. vanskelig kommunikation).

Manglende arbejdslyst

- Medarbejdere på produktionsværksteder giver udtryk for, at opgaver er for ensformige. De efterlyser flere afvekslende arbejdsopgaver. De foreslår, at det kan løses ved at rokere mere i forhold til arbejdsopgaver internt på værkstedet.

- Flere personaler genkender medarbejdernes oplevelse af for ensformige opgaver. Personalet giver dog udtryk for, at større variation vil kræve flere personaleressourcer.
- Personalet oplever, at manglende arbejdslyst er et udbredt problem blandt medarbejderne.
- Noget personale oplever, at medarbejdere bare skal 'tvinges' til at arbejde. Andre personaler oplever, at større indflydelse på arbejdet fører til større motivation blandt medarbejdere.

Der bør sættes ind over for det ensformige arbejde på især produktionsværksteder. Kan man strukturere arbejdsopgaverne anderledes, så medarbejderne får mulighed for at rokere? Er det muligt at tage andre opgaver ind i huset? Er det muligt at øge medarbejdernes indflydelse og inddragelse i opgavevalg og -løsning? Kan man bruge erfaringer fra undersøgelser om Ensidigt Gentaget Arbejde?

Praktikmuligheden

- Svært at vurdere medarbejderes kendskab til praktikordningen – og på den baggrund deres tilfredshed med praktikmuligheden, da der ikke er spurgt direkte til det.
- Flere medarbejdere giver udtryk for at have været i praktik andre steder.
 - Noget personale oplever, at praktikordningen ikke bliver udnyttet godt nok, mens andet personale og ledelser oplever, at den fungerer fint.
 - Et personale i aktivitets- og samværstilbud foreslår besøgsordning mellem dagtilbud.

Arbejds miljøet

I interviewene med værkstedsmedarbejdere fylder det psykiske arbejdsmiljø meget. Mange oplever, at det er dårligt, og at det påvirker dem i det daglige.

Forskelsbehandling

- Ressourcestærke medarbejdere på værksteder oplever, at personalet stiller større krav til deres arbejdsindsats end til andre og føler sig på den baggrund forskelsbehandlet.
 - Personalet er bevidst om, at de stiller forskellige krav og giver udtryk for at være frustrerede over at skulle matche medarbejdernes forskellige behov og ønsker.
 - Noget personale oplever, at forskelligt funktionsniveau blandt medarbejdere er med til at sænke arbejdsmoralen hos ressourcestærke medarbejdere.
 - Ledelsen er klar over, at de blandede målgrupper skaber problemer og forsøger at tage diskussionen med alle parter.

Her ligger en udfordring i at få medarbejderne til at forstå, på hvilke præmisser de er i dagtilbudet, og hvorfor alle ikke får stillet samme krav. Det forudsætter, at personalet får nogle redskaber til at håndtere problematikken. En anden løsning kan være at omstrukturere dagtilbudene, så målgruppen bliver mere homogen.

Stress

- Flere medarbejdere i servicetilbud giver udtryk for at føle sig stressede pga. for få medarbejdere og personale til at løse arbejdsopgaver.

- Visse medarbejdere føler sig pressede af indtjeningskravet – og oplever, at personalet stiller krav om, at dagtilbudet skal fungere som på en 'almindelig' arbejdsplads.
 - Personalet oplever ikke, at medarbejderne er stressede og oplever medarbejdernes udsagn om stress som brok, der ikke skal tages alvorligt.
 - Personalet giver selv udtryk for at være stressede og føler sig pressede af indtjeningskravet; når de skal opretholde en vis produktion har de for lidt tid til at yde den omsorg, som de oplever, at medarbejderne har behov for.
 - Noget personale oplever dog også, at indtjeningskravet er med til at give medarbejderne en større arbejdsidentitet, og at det virker motiverende på dem at fremstille produkter, der skal sælges videre.
 - Ledelsen oplever, at man uundgåeligt stresser medarbejderne, når man udvikler dem og stiller krav. De oplever dog ikke, at medarbejderne er stressede i det daglige.
 - Ledelsen er opmærksom på, at indtjeningskravet skaber problemer.

På alle niveauer finder man en vis skepsis over for kravet om en indtjening på værkstederne, pga. det tidspres det giver. Det skaber problemer i hverdagen, da det er svært at opretholde en effektiv produktion, når mange af medarbejderne har en begrænset arbejdsevne (Ikke ensbetydende med, at de ikke kan arbejde, men det kræver en del støtte fra personalet, der har travlt med at sikre produktionen selv.)

Personale og ledelse bør være opmærksomme på, at medarbejdere kan føle sig stressede pga. for få ressourcer og for højt arbejdstempo. Man bør kigge på, hvor grundlæggende problemet er, og hvordan man kan hindre det. Kan man trække på erfaringer fra den indsats over for stress, der er igangsat over for personalet?

Konflikter og personlige problemer

- Medarbejdere på produktionsværksteder på Sandtoften oplever, at medarbejdernes personlige problemer og konflikter fylder meget i det daglige. De efterlyser større indblanding fra personalets side – eller personer uden for arbejdspladsen, der kan hjælpe med at løse problemerne.
 - Personalet oplever også, at konflikter og personlige problemer fylder meget, og at der er behov for at løse dem, da de påvirker arbejdet. Men de oplever, at ressourcerne til det ikke er der.
 - Personalet i blandede § 87 og § 88-tilbud oplever forvirring omkring deres rolle – mangler klar udmelding fra ledelsens side.
 - Ledelsen oplever, at medarbejdere og brugere forstår, at det er en arbejdsplads, men at personalet er usikkert på deres rolle. Ledelsen oplever, at de bruger meget tid på at diskutere roller med personalet. Ledelsen giver udtryk for, at det er vanskeligt at give personalet klare retningslinier. Ledelsen er opmærksom på, at personalet må løbe hurtigere, da ressourcerne er færre end tidligere.

Undersøgelsen tyder på, at der er et behov for, at arbejdspladsen også tager sig af medarbejdernes private problemer, selv om det normalt ikke hører under arbejdspladsens ansvar. Men medarbejderne har selv svært ved at løse dem og de påvirker arbejdet. Barrieren ligger dog hos personalet, der er i tvivl om, i hvor høj grad det er deres ansvar at tage sig af problemerne – og samtidig oplever ikke at have tid nok til at gøre det.

Der bør arbejdes mere med at skabe nogle klart definerede roller, som vil kunne skabe klarhed i opgavefordelingen hele vejen ned gennem hierarkiet. Man bør se på, om personalet har de fornødne kompetencer til at løse medarbejdernes problemer.

Man kan overveje at etablere en rådgivningsinstans på JAC-Nord, hvor medarbejdere kan søge vejledning og hjælp til løsning af personlige problemer. En fast rådgivning kan afhjælpe, at fokus fjernes fra arbejdet og samtidig aflaste både andre medarbejdere og personale.

Konfliktløsningsmetoder

- På ét værksted gør de fysiske rammer det svært at løse konflikter.
- Noget personale giver udtryk for at mangle konfliktløsningsredskaber i forhold til §88-gruppen.
- Ledelsen foreslår at tilbyde personale kompetenceudvikling på området.

Man kan overveje at udveksle viden mellem personale der har erfaring med konfliktløsning i forhold til denne målgruppe (personale på aktivitets- og samværstilbud) og personalegruppen, der mangler viden på området.

Magtforhold

Brugere og medarbejdere er meget bevidste om det magtforhold, der eksisterer mellem dem og personalet.

- Nogle medarbejdere føler sig manipuleret med af personalet.
 - Personalet oplever, at de bevidst eller ubevidst manipulerer med medarbejdere og brugere primært pga. tidspress i hverdagen og for at hindre konfliktløsning.
 - Ledelsen har forståelse for, at det sker og oplever, at det ikke kan være anderledes, da institutionskulturen stadig er for stærk.
 - Ledelsen oplever, at det har størst effekt at nedlægge dagtilbud og oprette nye, hvis man vil ændre på kulturen.

Man bør overveje at se på kulturen i dagtilbudene generelt og evt. sætte fokus på omgangstonen blandt personalet. Men også træne brugere og medarbejdere i at blive bedre til at sige fra. Man bør samtidig være opmærksom på de signaler, man som personale og ledelse sender via bl.a. indretning af lokaler og div. restriktioner.

Brugerindflydelse

Der er stor forskel på brugere/medarbejderes oplevelse af indflydelse og medbestemmelse.

- Generelt kendskab til samarbejdsudvalg, samråd og bestyrelse samt repræsentanter, men ikke alle kender til deres opgaver (ikke spurgt til i gruppe 1 og 2).
- Nogle medarbejdere efterlyser referater fra møder i råd og udvalg.
 - Ledelsen oplever, at medarbejdere og brugere er blevet bedre til at bruge samarbejdsudvalget – og at de er mere bevidste om deres beskæftigelsesmuligheder.
- Nogle medarbejdere nævner, at deres dagtilbud ikke holder medarbejdermøde pga. manglende tid.

- Nogle medarbejdere oplever, at de i høj grad er med til at bestemme i dagligdagen – andre oplever, at personalet enerådigt bestemmer
- Flere oplever det som naturligt, at personalet bestemmer – og efterlyser ikke mere indflydelse - andre giver udtryk for at ønske mere indflydelse.
- Nogle medarbejdere føler sig udelukket fra at få indflydelse, når personalet holder møde alene.
 - Noget personale er uforstående over for, at kulturen kan være anderledes. Andre foreslår at være åbne over for medarbejdere omkring, hvad der sker på personalemøder
 - Personalet og ledelsen oplever, at det er svært at give aktivitets- og samværsbrugere indflydelse, da brugerne ikke kan magte flere valgmuligheder, og da det kan være svært at tolke deres ønsker. Interviewene giver indtryk af, at noget personale mangler kommunikationsredskaber.

De fysiske faciliteter

- Flere medarbejdere klager over for lidt fysisk plads i dagtilbudene og for meget larm i det daglige.
- Mange er utilfredse med tilgængeligheden på især Sandtoften.

I 2005 blev der bevilliget penge fra forvaltningen til at øge tilgængeligheden på Sandtoften, men forbedringerne er pt. endnu ikke igangsat (juni 2006).

Hjælpen i hverdagen

- De fleste brugere og medarbejdere giver udtryk for at få den hjælp, de har brug for i det daglige.
- Enkelte oplever, at de ikke får nok hjælp til arbejdsopgaver af personalet.
- Mange fortæller, at de hjælper hinanden i dagligdagen – de bedre fungerende hjælper de dårligt fungerende.
- Visse oplever, at det er generende for deres eget arbejde at skulle tage sig af andre.
- Nogle medarbejdere bliver direkte tildelt hjælperollen af personalet.

Kurser og undervisning

- Generel tilfredshed med udbuddet af kurser og undervisning blandt medarbejderne.
- Enkelte ønsker ny læring og oplæring i flere arbejdsopgaver.

4. Om undersøgelsen – design og metode

I dette kapitel bliver der redegjort for, hvordan undersøgelsen er blevet gennemført og hvorfor. Formålet er at begrunde og forklare de valg – og fravalg, der er truffet undervejs. Og dermed give en forståelse af, hvordan undersøgelsens resultater er blevet til og i hvilket perspektiv, de skal læses.

Et delmål med undersøgelsen har været at opnå erfaringer med at gennemføre kvalitative fokusgruppeinterview med udviklingshæmmede. Derfor bliver der i dette kapitel reflekteret over metodens anvendelse i forhold til denne gruppe, mens fokus i mindre grad ligger på erfaringer med metoden i forhold til personale og ledelse – og med anvendelsen af BIKVA-modellen generelt.

Brugerperspektivet

Undersøgelsens metode er som tidligere nævnt inspireret af BIKVA-modellen. Den er en dynamisk udviklingsmodel, som med udgangspunkt i brugernes oplevelser bidrager til ny viden i organisationen.

BIKVA-modellen er særligt velegnet, når man står over for det, der kan betegnes som et 'vildt problem'⁹. At skulle vurdere om en social indsats, som den udviklingshæmmede er brugere af på JAC-Nord, er 'god nok' er ikke objektivt målbart. Den sociale indsats er en dynamisk proces uden en klar løsning på, hvordan udviklingshæmmede bedst bliver tilbudt beskæftigelse og aktiviteter. Udførelsen af en social indsats som JAC-Nords dagtilbud kan derfor betegnes som et 'vildt problem' uden en entydig løsning (Krogstrup, 1997, s. 27).

Når man taler om at skulle tilrettelægge tilbud med udgangspunkt i brugernes ønsker og behov, må man selvfølgelig være opmærksom på, at en offentlig indsats, som den JAC-Nord yder, ikke alene kan tage udgangspunkt i brugerne. Indsatsen må nødvendigvis ske inden for rammerne af politiske målsætninger, budgetter og lovgivning – og hvad der ellers anses for samfundsmæssigt legitimt. På samme måde har personalet og ledelsen på JAC-Nord en række legitime interesser og hensyn at varetage.

BIKVA-modellen er netop designet til 'vilde problemer' og til at tage højde for de andre aktører på området som fx personale, ledelse og politikere. Den giver mulighed for at få forskellige interesser og hensyn frem ved at lade alle aktører komme til orde (i denne undersøgelse dog ikke politikere).

BIKVA-modellen er samtidig kendetegnet ved at sætte brugerne i fokus. I undersøgelsen er det konkret sket ved, gennem en spørgeguide med åbne spørgsmål, at lade brugere og medarbejdere vælge de dimensioner, de ønsker til at beskrive deres syn på den indsats, de er brugere af, i en række interview. Herefter er personalet blevet præsenteret for deres udsagn, hvorefter ledelsen er blevet præsenteret for både brugere/medarbejderes udsagn og personalets refleksioner over disse.

Målet med undersøgelsen har været – både i selve interviewene og i analysen – at få synliggjort de forskellige opfattelser og finde frem til eventuelle misforhold mellem brugernes ønsker og behov – og indsatsen i praksis.

⁹ I modsætning til 'tamme problemer', der er kendetegnet ved, at de relativt nemt lader sig definere, og at målene for deres løsning er klare (Krogstrup, 1997, s. 23).

Deltagerne

Som tidligere nævnt blev der gennemført kvalitative fokusgruppinterview. Med den kvalitative metode ligger fokus på deltagerens *forståelser* af livet her på JAC-Nord og på, hvordan de *oplever* dagligdagen her.

Datamaterialet består af:

- Fire gruppeinterview med udviklingshæmmede medarbejdere/brugere
- To gruppeinterview med personale
- Ét gruppeinterview med ledelsen

I alt 19 udviklingshæmmede medarbejdere og brugere, 13 personaler og fire ledere blev interviewet. JAC-Nord har ca. 100 aktivitets- og samværspladser og 140 værkstedspladser, som afspejlede sig i grupperne ved, at 13 udviklingshæmmede medarbejdere optaget i værkstedspladser deltog i interviewene, mens seks brugere optaget i aktivitets- og samværspladser deltog. Tilsammen repræsenterede de 13 forskellige dagtilbud. De 13 personaler repræsenterede hver ét af de 13 dagtilbud, mens de fire ledere udgjorde JAC-Nords virksomhedsleder og tre funktionsledere for de 13 dagtilbud.

Det er altså disse 36 menneskers oplevelser og udsagn, som rapporten bygger sine konklusioner på.

Udvælgelse af interviewpersoner

Udvælgelsen af interviewpersoner til medarbejder- og brugerinterviewene foregik på den måde, at personalet og ledelsen udpegede de medarbejdere og brugere, som de vurderede som 'egnede' til at deltage i et gruppeinterview (socialt og kommunikativt). Det skete konkret ved, at funktionsleder/stedfortræder Anne Larsen henvendte sig til alle dagtilbud og mundtligt bad personalet om at udvælge en eller flere deltagere. Personalet blev yderligere informeret om undersøgelsen via et brev (jf. bilag 1).

Det kan give anledning til nogle metodiske overvejelser omkring rekrutteringsmåden, at personalet valgte de brugere og medarbejdere, som de vurderede som egnede til at deltage. Man kan nemlig formode, at deltagerne dermed udgjorde den mere velfungerende og ressourcestærke del af brugerne og medarbejderne. Der viste sig dog at være stor forskel på deltagerens sproglige og kommunikative funktionsevne såvel som på deres fysiske funktionsevne. Derfor synes den samlede brugergruppe på JAC-Nord at have været tilfredsstillende repræsenteret i undersøgelsen.

Interviewpersonerne blandt personalet blev rekrutteret ved, at personalet i de enkelte dagtilbud via et brev blev bedt om at udvælge en deltager med henblik på, at det var én/nogle, som havde lyst til at deltage og bidrage med sine holdninger og opfattelser (jf. bilag 2). Det var derfor op til personalet selv at vælge én, som havde lyst til at deltage. Hvordan udvælgelsen konkret er sket, er derfor ikke til at vide; personalet kan fx blot have valgt den person i tilbudet, der havde tid og mulighed for at deltage. I visse af dagtilbudene gav deltageren sig selv, da der kun er ét personale.

Udvælgelsen af ledelsen gav sig selv, da de fire ledere udgør funktionslederne for de 13 dagtilbud, der er repræsenteret.

Interviewgrupperne

Brugerne og medarbejderne blev inddelt i fire interviewgrupper på baggrund af dagtilbudsform (produktionsværksted, serviceafdeling eller aktivitets- og samværstilbud) og optagelsesform (§ 87 eller § 88). Grupperne så således ud:

- Gruppe 1 bestod af tre brugere fra rene aktivitets- og samværstilbud (Team 5, Stjernedal, Månehuset).
- Gruppe 2 bestod af tre medarbejdere optaget i aktivitets- og samværstilbud på beskyttede værksteder (Keramikkværkstedet, Træ & Industri, Villaen. Her skulle dog også have deltaget en bruger fra Naturprojektet).
- Gruppe 3 bestod af seks medarbejdere optaget i værkstedsplads på produktionsværksteder (Regnbuen (2), Træværkstedet (2), Træ & Industri (1), Keramikkværkstedet (1))
- Gruppe 4 bestod af syv medarbejdere optaget i værkstedsplads på produktionsværksteder eller serviceafdelinger (Holteværkstedet (2), Rådstof (1), BRFkredit (1), Serviceafdelingen (1), Kantinen (1), Villaen (1))

Grupperne blev inddelt på den måde for at efterstræbe et mere eller mindre ens kommunikationsniveau i gruppen. Det skulle gøre det nemmere for interviewererne at bruge en kommunikativ metode i interviewet, der var tilpasset deltagerne. Alle deltagere i gruppe 3 og 4 havde et aktivt talesprog, mens deltagerne i gruppe 1 enten intet verbalt sprog havde eller kun et meget begrænset, hvilket også var tilfældet med en enkelt af deltagerne i gruppe 2.

I Gruppe 1 deltog den enkelte brugers kontaktperson fra botilbudet samt et personale fra dagtilbudet også, mens to af brugerne i gruppe 2 havde et personale med fra deres dagtilbud. Personalet var med for at fungere som støttepersoner for deltagerne og som en hjælp for interviewererne til at forstå brugerne. Af den grund havde gruppe 1 og 2 kun tre deltagere i hver, da antallet af mennesker til interviewet ellers ville blive for stort. Interviewerne forsøgte så vidt muligt at lade brugerne selv komme til orde og lod kun personalet svare, når der var direkte problemer med at forstå brugerne.

Deltagerne blev ligeledes inddelt efter dagtilbudsform for at øge chancen for, at deltagerne kunne relatere til de samme forhold i interviewet. Dog er alle dagtilbud forskellige med forskelligt indhold, og der var derfor spørgsmål og temaer internt i grupperne, der var mere relevante for visse deltagere end andre. Det betød, at nogle deltagere var mere aktive end andre i interviewene, alt efter hvilke temaer, der blev berørt. Alle kom dog på banen før eller siden.

Personalet, der også var sammensat på tværs af dagtilbud, blev inddelt i to grupper ud fra, hvilke tilbud der var tale om (værkstedstilbud eller aktivitets- og samværstilbud), og hvor de var placeret (på Sandtoften eller på anden adresse).

- Gruppe A: Træværkstedet, Træ & Industri, Regnbuen, Keramikkværkstedet, Rådstof, Kantinen og Servicegruppen (beliggende på Sandtoften)
- Gruppe B: Stjernedal, Månehuset, Team 5, BRFkredit, Villaen og Holteværkstedet (beliggende på anden matrikel end Sandtoften)

I begge fokusgrupper med personale havde nogle af deltagerne også deltaget som støttepersoner i interviewene med brugerne og medarbejderne. Det gav en risiko for, at personalets oplevelser af

brugernes udsagn var anderledes end interviewernes tolkninger, og at de derfor ville stille spørgsmålstejn ved den måde, interviewererne tolkede og formidlede brugernes kvalitetsvurderinger under interviewet. Omvendt kunne det være med til at validere tolkningen og bidrage med nye perspektiver på analyserne. Der var ingen indsigelser mod interviewernes tolkninger, og disse personalers deltagelse betragtes derfor som en yderligere validering af konklusionerne.

Interviewkonteksten

Uanset om man interviewer udviklingshæmmede eller andre mennesker, er det vigtigt at skabe trygge og afslappede rammer for interviewet, så deltagerne taler så åbent som muligt. En måde at skabe trygge rammer på er bl.a. ved at afholde interviewet et sted, som deltagere kender.

Det var desværre ikke muligt at finde et sted, som alle deltagerne kendte, i og med at alle interviewgrupper var sammensat af brugere og medarbejdere (og personale og ledelse) fra flere forskellige dagtilbud. I stedet blev JAC-Nords kursuslokale på Sandtoften valgt til gruppe 2, 3 og 4, som flere af deltagerne kendte til, uden at det dog var deres vante rammer. Interviewet med gruppe 1 fandt sted i montererummet på aktivitets- og samværstilbudet Stjernedal, som kun den ene bruger var bekendt med.

Interviewet med personalegruppe A fandt sted i computerrummet på Sandtoften, mens personalegruppe B blev sat stævne i kursuslokalet. Interviewet med ledelsen fandt sted på Stedfortræder/funktionsleder Anne Larsens kontor på Sandtoften.

Omgivelserne viste sig at have betydning for især gruppe 1 og 2, hvor flere følte sig utrygge pga. de ukendte rammer, og en enkelt bruger fra Naturprojektet endte med ikke at deltage. På vej til interviewet møder brugeren en person, der venligt spørger, om vedkommende skal ud at køre i bus (dagtilbudet tager dagligt på tur), hvorefter brugeren kun kan fokusere på det og ikke længere ønsker at deltage i interviewet i kursuslokalet. Her ville det uden tvivl have været en fordel at kunne afholde interviewet i brugerens dagtilbud, hvilket giver anledning til nogle overvejelser om interviewets form, som der vendes tilbage til senere.

For at gøre de øvrige deltagere trygge indledte interviewererne alle interview med at tage en snak med deltagerne om, hvordan de havde det med at sidde i interviewsituationen og forklarede, at den var ny for alle og at det var naturligt, hvis man var lidt utryg.

Deltagernes samtykke

Man bør altid gøre sig nogle overvejelser omkring deltagernes samtykke, når man gennemfører et interview. Det er vigtigt, at interviewpersonerne forstår, hvad interviewet handler om for at kunne acceptere at medvirke. Når man interviewer udviklingshæmmede, er det ekstra vigtigt at gøre sig nogle overvejelser omkring samtykke. For det første fordi udviklingshæmmede kan have svært ved at forstå, hvad undersøgelsen handler om, og hvilken konsekvens deres deltagelse har. For det andet fordi de som regel er afhængige af personalets hjælp og støtte til store dele af deres liv, og de kan derfor have svært ved at sige fra over for dem (jf. Knigge, 2005, s. 24).

Som nævnt stod personalet og ledelsen for rekrutteringen af interviewpersoner blandt brugere og medarbejdere, og det kan have lagt et vist pres på dem om at deltage. En enkelt deltager begyndte fx at

græde, da vedkommende fik stillet sit første spørgsmål (om det var i orden at optage interviewet) og gav udtryk for ikke at ville gennemføre interviewet. Sammen med personalet fra personens dagtilbud, der også deltog, fik interviewerne dog beroliget vedkommende og forsøgte på bedste vis at forklare personen, hvad vedkommendes deltagelse indebar. Vedkommende indvilligede i at blive siddende og lytte og endte også med at deltage i interviewet. Deltagerens reaktion kan dog i høj grad også hænge sammen med, at medarbejderen følte sig utryk ved at befinde sig i interviewkonteksten.

Flere brugere og medarbejdere havde svært ved at svare på, hvorfor de var til interviewet, da de mødte op. Derfor gjorde interviewerne meget ud af at indlede hvert interview med grundigt at informere om, hvad interviewet handlede om, og hvad der skulle ske de næste par timer. Samtidig blev der lagt vægt på at forklare, hvad deres udsagn skulle bruges til. Det beroligede de fleste, og alle var herefter indforståede med at deltage.

Generelt er vurderingen, at deltagerne havde en forståelse af, at interviewene handlede om deres tilfredshed med at være på JAC-Nord. Men især med brugerne i rene aktivitets- og samværstilbud var det svært at vurdere, hvor meget de forstod af, hvorfor de sad der, og hvad interviewet handlede om. Man kan i den forbindelse stille spørgsmålstegn ved, om man så bør gennemføre interviewet? Udgangspunktet har været, at det er vigtigt, at udviklingshæmmedes stemme bliver hørt. Derfor er alle interview blevet gennemført og udsagn anvendt, selv om det ikke er sikkert, at alle har forstået, hvad interviewet har handlet om og derfor har kunnet tage stilling til, om de egentlig ville deltage eller ej. Der er lagt stor vægt på at anonymisere både navne og navne på dagtilbud i denne rapport for at skjule den enkelte deltagers identitet. På samme måde er navne på aktiviteter, der er nemme at identificere ændret.

Interviewene

Gruppeinterviewene har været semistrukturerede. Det betyder, at de enkelte interview har været styret efter en interviewguide, som indeholdt en række overordnede temaer, som interviewerne fandt relevante til at beskrive brugernes tilfredshed med dagtilbudene. Samtidig var der plads dels til andre temaer, dels til at lade temaerne komme på bane i vilkårlig rækkefølge, alt efter hvordan interviewet forløb.

Temaerne i interviewguiden med brugere og medarbejdere var følgende:

- Dagtilbudets indhold generelt
- Arbejdsopgaver/aktiviteter
- Forholdet til andre brugere/medarbejdere
- Forholdet til personale
- Brugerindflydelse
- Behovet for hjælp i dagligdagen
- Fysiske faciliteter
- Undervisning/uddannelse

Interviewguiden har indeholdt en række åbne spørgsmål, der tillod brugerne at vælge de dimensioner, de ønskede til at beskrive deres syn på hverdagen på JAC-Nord. Interviewguiden, som blev brugt til at interviewe medarbejdere og brugere, er blevet justeret undervejs. Først blev medarbejderne (gruppe 3 og 4) interviewet, hvorefter interviewguiden til brugerne blev indsnævret (gruppe 1 og 2), da ikke alle temaer var relevante for dem. Samtidig var det nødvendigt at bruge flere lukkede og ledende spørgsmål

i gruppe 1 og 2, da brugerne var sværere at få i tale (jf. bilag 3 og 4). På baggrund af udsagnene fra medarbejderne og brugerne blev der udformet en interviewguide til personalet, der indeholdt de temaer, som var relevante i relation til dem. Her blev inddraget udsagn fra brugere og medarbejdere, som personalet blev bedt om at forholde sig til (jf. bilag 5). Ledelsen blev på samme måde præsenteret for udsagn fra brugere og medarbejdere samt en række af personalets udsagn (jf. bilag 6).

Interviewene har kun produceret en begrænset mængde data om medarbejdernes tilfredshed med de fysiske faciliteter, med muligheden for undervisning og uddannelse og med hjælpen i dagligdagen – og ingen om brugernes tilfredshed med disse forhold. Mht. medarbejderne fordi de andre temaer fyldte meget, og det derfor ikke tidsmæssigt var muligt at nå særlig meget omkring de sidste. Mht. brugerne fordi det var nødvendigt at korte interviewene med gruppe 1 og 2 ned, da personalet vurderede, at de havde svært ved at bevare koncentrationsevnen. Temaerne; 'de fysiske faciliteter', 'undervisning/uddannelse' og 'hjælpen i dagligdagen' er derfor hovedsageligt berørt i gruppe 3 og 4. Af den grund er temaerne heller ikke berørt i interviewene med personalet og ledelsen.

Interviewere

Alle interview blev gennemført af konsulent i Psykiatri- og Socialforvaltningen i Københavns Amt, Klaus Kyllingsbæk og informationsmedarbejder i Nextjob, JAC-Nord, Rikke Strøyer Christophersen. Den ene havde rollen som interviewer, mens den anden observerede deltagernes kropssprog og interaktion samt supplerede, hvor det var nødvendigt (rollerne skiftede fra interview til interview og blev også mere udflydende efterhånden).

Alle deltagere blev informeret om, at deres udsagn ville blive anonymiseret. Interviewene er optaget på minidisc efter tilladelse fra interviewpersonerne og er efterfølgende blevet transskriberet i mere eller mindre fuld længde.¹⁰

Metodiske refleksioner

Før gennemførelsen af interviewene blev der gjort nogle overvejelser omkring dét at skulle lave gruppeinterview med udviklingshæmmede. Hvor meget ville de kunne forstå af det, der blev spurgt til? Ville de kunne forholde sig kritisk? Ville de føle sig trygge nok til at turde give deres mening til kende?

Der var stor forskel på, hvordan de enkelte gruppeinterview forløb. Metoden var i høj grad brugbar i forhold til gruppe 3 og 4. Deltagerne udvekslede erfaringer, forholdt sig kritisk, og alle temaer blev berørt. Der var dog mere passive deltagere i begge grupper (som er normalt i fokusgruppeinterview). Og man kan stille spørgsmålstejn ved, om alle formåede forståelsesmæssigt at følge lige meget med i diskussionerne.

Metoden var mindre brugbar i forhold til gruppe 2. Her var der hovedsageligt dialog mellem interviewer og deltagere og begrænset udveksling af erfaringer internt mellem deltagerne. Det var også nødvendigt at bruge flere lukkede og ledende spørgsmål for at sikre, at deltagerne kunne forstå spørgsmålet og svare. På den måde var brugerne i mindre grad med til selv at bestemme, hvilke aspekter af forholdene i deres dagtilbud, der skulle belyses. Der var især kommunikationsproblemer med den af deltagerne, som

¹⁰ En deltager i gruppe 4 ønskede ikke, at interviewet blev optaget, hvilket blev respekteret. I stedet blev der taget grundige notater undervejs, som udgør datamaterialet.

ikke havde en støtteperson med til interviewet, da interviewererne havde svært ved at forstå vedkommende (og muligvis omvendt). Det viste sig senere, at brugeren bl.a. kommunikerer via tegninger. Havde der været gjort brug af denne kommunikationsform, havde interviewet muligvis givet et mere brugbart resultat. Det samlede resultat af interviewet var et begrænset indblik i deltagerens livsverden, og nogle temaer måtte udelades.

I gruppe 1 var udbyttet desværre endnu mindre i forhold til at producere data om brugernes tilfredshed med dagtilbudene. Her var kun dialog mellem interviewer og bruger og ingen gruppeinteraktion, da de ikke (umiddelbart) kunne kommunikere sammen på tværs (én havde intet verbalt sprog). Den ene deltager med et vist talesprog medbragte billeder til at supplere kommunikationen med, hvilket var en vis hjælp til interviewet. Det var dog vanskeligt at tolke brugernes tilfredshed på baggrund af interviewene, dels fordi det var svært at vurdere, i hvor høj grad de forstod spørgsmålene, dels fordi det for den enes vedkommende alene var personalet, der svarede. Til gengæld gav det et indblik i relationen mellem brugere og personale og kommunikationsmulighederne – eller manglen på samme.

Af den grund fylder brugernes opfattelser og udsagn langt mindre i analysen, end medarbejdernes. Undersøgelsen har kun givet et ganske lille indblik i verdenen på aktivitets- og samværstilbud. Man kunne højst sandsynligt have opnået et mere brugbart resultat med deltagerne i gruppe 1 og 2 ved også at have observeret dem i deres dagtilbud, fulgt op af individuelle interview i deres vante (og trygge) omgivelser (det ville muligvis have givet et bedre grundlag mht. alle grupperne).

Deltagende observation giver mulighed for direkte at overvære brugernes handlinger og udtryk i deres naturlige kontekst. Og individuelle interview kunne i højere grad give den enkelte interviewperson mulighed for at komme til orde – og interviewerens bedre mulighed for at spørge ind til den enkelte interviewpersons forståelser og erfaringer med de rette kommunikationsmidler. Det kunne dog ikke lade sig gøre på grund af begrænset tid og ressourcer.

Rekrutteringen

I interviewet med gruppe 1 opstod et problem, der relaterer sig til selve rekrutteringen af interviewpersoner. Deltageren fra det ene dagtilbud var fra begyndelsen meget urolig og blev hurtigt mere og mere højrøstet. Det fik kontaktpersonen til at forlade interviewet sammen med deltageren efter ca. 10 minutter og indsigten i denne brugers livsverden blev derfor meget begrænset. Personalet kunne efterfølgende fortælle, at brugeren ikke brød sig om deltageren fra et af de andre dagtilbud, og at det kunne være årsagen til vedkommendes ophidselse. En anden gang bør der nok tages højde for deltagerens interne relationer i udvælgelsen af interviewpersoner. En anden grund til brugerens urolige adfærd kan også være, at det var vedkommende hjemmedag den dag, interviewet fandt sted, og det kan have gjort vedkommende utryk at blive taget ud af sine vante rammer. Det bør man også tage højde for en anden gang.

At forstå udviklingshæmmede

Når man interviewer udviklingshæmmede, må man især gøre sig nogle overvejelser omkring forståelsesgraden. Både fordi deres kommunikationsmuligheder ofte er begrænset, og fordi det kan være usikkert, om deres erfarings- og begrebsverden gør dem i stand til at forstå, hvad man spørger om.

Der blev så vidt muligt lagt vægt på at spørge ind til brugerne og medarbejdernes svar – og at omformulere spørgsmålene, hvis det lod til, at de ikke forstod dem. Samtidig forsøgte interviewererne at samle op på svarene og gentage dem over for brugerne og medarbejderne for at sikre, at det var dét, de mente. Det blev dog ikke altid tydeligt.

Det er en generel problematik i kvalitative interview, at deltagerne svarer dét, som de forventer, at interviewereren vil høre, hvilket der også var en vis tendens til i interviewene med brugerne og medarbejderne (Kvale 1997)¹¹. Man må også antage, at personalets deltagelse i gruppe 1 og 2 havde betydning for brugernes svar. Dels var der en lille tendens til, at brugerne svarede efter, hvad de troede, personalet gerne ville høre. Dels berørte en del af temaerne i interviewet direkte personalet, og her var brugerne, naturligt nok, langt mindre kritiske i deres udsagn om personalet, end det var tilfældet i interviewene uden personaleddeltagelse. Nogle blev fx meget berørt, når der blev stillet spørgsmål om forholdet til personalet og ville helst ikke svare. Og flere af deltagerne svarede på spørgsmålet om, hvem de bedst kunne lide at være sammen med blandt personalet, dét personale som var med til interviewet. Her kunne man igen have overvejet at kombinere interviewene med deltagende observation, der kunne have givet mulighed for at observere relationen mellem bruger og personale i den naturlige kontekst.

Analysen af interviewene

Interviewudskrifterne er blevet gennemlæst gentagende gange. Der er blevet selekteret i materialet under gennemlæsningen og udvalgt en række forhold/temaer, som især sprang i øjnene i forhold til, hvad der har betydning for den enkeltes tilfredshed. Fx viste mange udsagn sig at vedrøre 'Arbejds miljøet', som derfor er blevet et omfattende tema i analysen. Analysen formål har således ikke været at beskrive alle forhold og nuancer, der kom frem i interviewene, men at se på bestemte dimensioner, som har været relevante i forhold til undersøgelsens fokus.

I analysen af interviewene er valgt en pragmatisk metode på den måde, at der ikke er brugt en specifik teori eller videnskabsteoretisk tilgang. Fokus har ligget på aktørernes *forståelser* af livet her på JAC-Nord, og hvordan de *oplever* deres dagligdag her. Det betyder, at brugerne og medarbejdernes udsagn skal ses som udtryk for, hvordan de oplever virkeligheden, mens hhv. personalets og ledelsens udsagn er udtryk for, hvordan de oplever den. Og at den ene virkelighed ikke er mere rigtig end den anden. Det væsentlige har været at beskrive de forskellige opfattelser/virkeligheder for at vise, hvor de adskiller sig og evt. er medvirkende til konflikter/problemer i den sociale indsats. På samme måde skal det billede, som rapporten tegner af hverdagslivet på JAC-Nord, ikke betragtes som et neutralt eller endegyldigt billede. Den viden, der er kommet frem i interviewene, skal betragtes som et resultat af interviewernes interaktion med interviewpersonerne – og selve analysen som et resultat af forfatterens selektion i materialet mv.

Men hvad kan man så bruge disse oplevelser og forståelser til? Med den kvalitative metode er det ikke målet at generalisere på baggrund af et statistisk repræsentativt undersøgelsesudvalg. Analysen kan i stedet vise nogle 'typiske' måder at forstå og opleve hverdagen på blandt brugere, medarbejdere, personale og ledelse.

¹¹ Det var også tilfældet med personalet og ledelsen for den sags skyld, men det er ikke i fokus her.

Afrunding

Set i bakspejlet kan man stille spørgsmålstejn ved, om andre tilgange ville have været mere frugtbare til at få indblik i udviklingshæmmedes tilfredshed med dagtilbudene? Har det fx været for ambitiøst at tro, at de svageste brugere med begrænset eller ingen verbal kommunikationsevne kan deltage i et fokusgruppeinterview? Ja og nej.

Interviewformen har været brugbar i forhold til de medarbejdere, der kunne kommunikere verbalt. Her åbnede de fleste op og bidrog med deres synspunkter, selv om det med nogle var svært at vurdere, hvor meget de egentlig forstod. Man fik også det indtryk, at nogle havde svært ved at italesætte deres synspunkter. Det var en del vanskeligere at gennemføre fokusgruppeinterview med aktivitets- og samværsbrugere. Bl.a. pga. vanskelig kommunikation – både mellem deltagere og interviewer og internt mellem deltagerne - og et meget begrænset forståelsesniveau hos brugerne. Af den grund må man nok konkludere, at metoden ikke er den rette til denne brugergruppe. Spørgsmålet er dog, om resultatet ville have været anderledes, hvis der i højere grad var taget højde for deltagernes interne relationer og kommunikationsredskaberne havde været bedre. Det kan denne undersøgelse ikke svare på.

Mere generelt kan man dog overveje, om det for alle grupperes vedkommende ikke ville have givet et mere brugbart resultat at lave observationer i dagtilbudene, fulgt op af individuelle og fokusgruppeinterview. Det ville have givet mulighed for at observere både brugere, medarbejdere (og personale) i deres naturlige kontekst. Og på den måde kunne se nogle aspekter af deres liv, som de selv kan have svært ved at få øje på og italesætte. I de efterfølgende interview kunne man have fulgt op på observationerne og haft et bedre grundlag for at forstå den enkelte. Desværre har ressourcerne ikke været til dette.

Som tidligere nævnt har brugergruppen på Job- & Aktivitetscenter Nord ændret sig markant over de seneste fem år til at omfatte flere og flere aktivitets- og samværsbrugere – og denne udvikling vil fortsætte. Af den grund er det ærgerligt, at metoden ikke var mere brugbar i forhold til denne gruppe og dermed kunne bidrage til at belyse deres ønsker og behov. Men nu er erfaringen gjort, så man næste gang i højere grad ved, hvad man ikke bør gøre ...

Litteraturliste

Gruber, Thomas (red.) m.fl. , (2002): *Brugerundersøgelser i en kommunal virkelighed*. Formidlingscenter Øst.

Halkier, Bente (2005): *Fokusgrupper*. Samfundslitteratur & Roskilde Universitetsforlag, Frederiksberg C.

Hansen, Hans Christian m.fl. (1999): *På besøg i konvolutternes land – om udviklingshæmmedes mulighed for at bestemme selv*. Dafolo Forlag, Frederikshavn

Knigge, Marie Louise (2005): *Udviklingshæmmede, livsstil og overvægt – Mad til forhandling*. UFC Handicap, Ringsted.

Krogstrup, Hanne Katrine (1997): *Brugerinddragelse og organisatorisk læring i den sociale sektor*. Systeme Forlag, Århus.

Kvale, Steinar (1997): *InterView*. Hans Reitzels Forlag A/S, København.

Nielsen, Kelvin m.fl. (2005): *Menneske, handicap og sociale tilbud*. Socialpolitisk Forlag, København NV.

BILAG

Bilag 1

Information om brugertilfredshedsundersøgelse på JAC-Nord

(til personale september 2005)

Ifølge JAC-Nords drifts- og udviklingsaftale skal vi gennemføre en brugertilfredshedsundersøgelse med henblik på udvikling af nye aktiviteter på dagområdet. Undersøgelsens resultat skal ligge færdig i slutningen af september.

Mål med undersøgelsen for JAC-Nord

at evaluere nuværende tilbud ud fra en bruger-/medarbejdersynsvinkel – herunder at opnå viden om brugere og medarbejderes oplevelser med JAC-Nords tilbud at kunne tilrettelægge nye aktiviteter/tilbud med udgangspunkt i brugere og medarbejderes behov og ønsker og dermed give brugere og medarbejdere indflydelse på tilbudenens indhold at kunne have en brugerorienteret vinkel på ændringer i dagtilbud at opnå erfaringer med gennemførelse af fokusgruppeinterview med udviklingshæmmede.

I dette dokument bruges betegnelsen 'medarbejder' om alle, der arbejder på produktionsværksted og i servicetilbud, uanset hvilken plads de optager. Udviklingshæmmede i rene aktivitets- og samværstilbud kaldes 'brugere'.

Metode

Vi har valgt at bruge den kvalitative metode og gennemføre fire fokusgruppeinterview med i alt 20 brugere/medarbejdere til at belyse deres tilfredshed med JAC-Nords dagtilbud. Vi har valgt denne metode og interviewform, da vores erfaringer med kvantitative spørgeskemaer er, at brugere/medarbejdere kan have svært ved at forstå de spørgsmål, de får stillet i skemaet. Og det kan resultere i, at de svarer på noget andet.

Med den kvalitative metode har vi mulighed for at spørge mere dybdegående ind til den enkeltes oplevelser og holdninger – og stille spørgsmålene på flere forskellige måder, så vi i højere grad kan sikre, at de forstår, hvad vi spørger om. Samtidig kan vi få en mere helhedsorienteret og nuanceret forståelse af deres tilfredshed. Da vi anvender den kvalitative metode, har vi fokus på brugerne og medarbejdernes *forståelser* af livet her på JAC-Nord, og hvordan de *oplever* deres dagligdag her. Og med den kvalitative metode er det således ikke vores mål at generalisere på baggrund af et statistisk repræsentativt undersøgelsesudvalg, som det ellers er tilfældet med den kvantitative metode.

Vi har valgt at gennemføre fokusgruppeinterview, da det i højere grad kan give brugerne og medarbejderne mulighed for at vælge de aspekter, de finder relevante til at beskrive de forhold, der undersøges. Samtidig viser tidligere undersøgelser, at udviklingshæmmede kan være hæmmede, når de sidder alene over for en interviewer. Trygheden i gruppen (hvis de altså føler sig trygge!) kan stimulere lysten til at give sin mening til kende; når én siger noget, vil de andre gerne supplere (jf. (Bente Hansen Kermenoglou m.fl.: På besøg i Konvolutternes land, 1998).

Valg af fokusgruppeinterview hænger også sammen med tidsrammen for vores undersøgelse og vores ressourcer. Rent tidsmæssigt er det hurtigere at gennemføre fire fokusgruppeinterview end at skulle gennemføre fx ti individuelle interview.

Endelig ønsker vi også at undersøge, hvor anvendelig denne metode og interviewform er i forhold til udviklingshæmmede mennesker – og især de mere kommunikationssvage.

Fire fokusgrupper

Vi har valgt at gennemføre fire fokusgruppeinterview, der adskiller sig i forhold til interviewpersonernes optagelsesform på JAC-Nord og nuværende dagtilbudsform. Det resulterer i følgende grupper:

- Gruppe 1, der består af brugere fra rene aktivitets- og samværstilbud.
- Gruppe 2, der består af medarbejdere optaget i aktivitets- og samværstilbud på beskyttede værksteder (her deltager dog en bruger fra Naturprojektet).
- Gruppe 3, der består af medarbejdere optaget i værkstedstilbud på produktionsværksteder.
- Gruppe 4, der består af medarbejdere optaget i værkstedstilbud på produktionsværksteder og servicetilbud.

Vi har valgt disse grupper fordi de dermed repræsenterer de forskellige 'optagelsesformer', JAC-Nord har. Vi har inddelt dem på den måde for at efterstræbe et mere eller mindre ens kommunikationsniveau i gruppen. Alle deltagere i gruppe 3 og 4 har et aktivt talesprog, mens deltagerne i gruppe 1 enten intet verbalt sprog har eller kun et meget begrænset, hvilket også er tilfældet med en enkelt af deltagerne i gruppe 2. Det gør det nemmere for os interviewere at bruge en kommunikativ metode i interviewet, der passer til deltagerne.

Endelig er de inddelt efter dagtilbudsform, da det gerne skulle øge chancen for, at deltagerne kan relatere til de samme forhold i interviewet. Vi er dog opmærksomme på, at alle dagtilbud er forskellige med forskelligt indhold, og at der derfor internt i grupperne vil være spørgsmål og temaer, der er mere relevante for visse deltagere end andre.

Vi har efterstræbt at lade så mange af JAC-Nords dagtilbud være repræsenteret i mindst én af grupperne. Det giver os mulighed for at undersøge tilfredsheden på tværs af tilbudene.

Udvælgelse af interviewpersoner

JAC-Nord har ca. 110 aktivitets- og samværspladser og 150 værkstedspladser, som afspejler sig i fokusgrupperne ved, at 13 medarbejdere optaget i værkstedspladser deltager i interviewene, mens syv brugere optaget i aktivitets- og samværspladser deltager.

I udvælgelsen har vi lagt vægt på at få interviewpersoner, som har lyst til at bidrage med deres holdninger og opfattelse af JAC-Nords dagtilbud. Ledelsen og/eller personale på den enkeltes dagtilbud har spurgt de brugere/medarbejdere, som de har vurderet ofte forholder sig kritiske i hverdagen – og som de vurderer vil føle sig trygge nok i et fokusgruppeinterview til at kunne udtale sig. Vi vil nemlig gerne have belyst især de aspekter, som brugere/medarbejdere er utilfredse med.

Alle brugere/medarbejdere, der deltager, er blevet spurgt på forhånd, om de havde lyst til at være med i undersøgelsen og har givet deres samtykke.

Gruppe 1

Gruppe 1 består af tre aktivitets- og samværsbrugere fra rene aktivitets- og samværstilbud (Én fra Team 5, én fra Stjernedal og én fra Månehuset). Til interviewet deltager også den enkeltes kontaktperson fra botilbudet samt en personale fra dagtilbudet. For både kontaktperson og personale gælder, at vi har lagt vægt på, at det er personer, som kender brugeren godt. Vi har valgt kun at lade tre brugere deltage i interviewet af flere grunde.

Ingen deltagere i denne gruppe kan kommunikere verbalt. Formålet med kontaktperson og personale er dels, at de skal fungere som en støtte for brugeren og skabe trygge rammer. Dels at de, da de kender brugeren godt, kan være med til at tolke brugerens svar, hvis der er forståelsesproblemer – og evt. nuancere/uddybe dem. Det er dog vigtigt, at de ikke går ind og korrigerer brugerens svar efter deres eget billede af virkeligheden. Med både brugere, personale og kontaktpersoner plus interviewere, bliver vi hurtigt mange til interviewet – derfor har vi valgt kun at have tre deltagere. Vi ønsker at skabe trygge rammer for brugerne, og det tror vi bedst sikres i en lille gruppe med denne målgruppe. Samtidig kan det kræve flere ressourcer for denne målgruppe at kommunikere. Derfor kan det hurtigt blive et meget langt interview, hvis der deltager flere end tre.

Gruppe 2

Gruppe 2 består af fire aktivitets- og samværsbrugere, som arbejder på værksteder med undtagelse af én fra Naturprojektet, der er et rent aktivitets- og samværstilbud (Én fra Keramikværkstedet, én fra Træ & Industri, én fra Villaen og én fra Naturprojektet).

Til interviewet deltager også én eller flere fra personalet, der skal fungere som støtte for brugerne. Igen er der lagt vægt på, at personalet kender den enkelte bruger godt.

Gruppe 3

Gruppe 3 består af seks medarbejdere, som arbejder på produktionsværksteder (To fra Regnbuen, to fra Træværkstedet, én fra Træ & Industri og én fra Keramikværkstedet).

Gruppe 4

Gruppe 4 består af syv medarbejdere, som arbejder på produktionsværksted eller i servicetilbud (To fra Holteværkstedet, én fra Serviceafdelingen, én fra BRFkredit, én fra Rådstof, en fra Kantinen og én fra Villaen).

Vi har bevidst sat medarbejdere fra samme værksted i samme gruppe, så der er større chance for, at de føler sig trygge i gruppen, idet de kender hinanden.

Alle deltagere bliver informeret om, at deres udsagn bliver anonymiseret. De vil blive spurgt, om det er i orden, at vi optager interviewene på bånd – og informeret om, at båndet efterfølgende bliver slettet.

Temaer

Vi har overordnet fokus på følgende temaer:

- Dagtilbudets indhold generelt
- Arbejdsopgaver/aktiviteter
- Forholdet til andre brugere/medarbejdere
- Forholdet til personale
- Brugerindflydelse
- Behovet for hjælp i dagligdagen
- Fysiske faciliteter
- Undervisning/uddannelse

Interviewere

Interviewene bliver gennemført af Klaus Kyllingsbæk fra Psykiatri- og socialforvaltningen og undertegnede med udgangspunkt i en spørgeguide.

Med venlig hilsen

Rikke Strøyer Christophersen
Nextjob
Tlf.: 23 67 24 97

BILAG 2

JAC-Nord
5. oktober 2005

Vedr. brugertilfredshedsundersøgelse på Job- & Aktivitetscenter Nord

Vi har nu gennemført brugertilfredshedsundersøgelsen blandt brugere og udviklingshæmmede medarbejdere på JAC-Nord. Den har vist, at de generelt er tilfredse med at være i deres dagtilbud, men at der også er områder, hvor de ønsker det anderledes.

Vi har besluttet os for at udvide undersøgelsen til også at indbefatte personalet og ledelsen. I to fokusgruppeinterview vil vi gerne have jer som personale til at fortælle, hvordan I oplever forholdene her på JAC-Nord – med udgangspunkt i brugernes og medarbejdernes oplevelser. Derefter vil ledelsen i et fokusgruppeinterview reflektere videre over brugernes, medarbejdernes og jeres vurderinger og oplevelser.

Baggrunden er vores drifts- og udviklingsaftale, der stiller krav om, at vi skal gennemføre en tilfredshedsundersøgelse. Vi ønsker at bruge undersøgelsen til at reflektere over og udvikle den indsats, som de udviklingshæmmede er brugere af – med udgangspunkt i deres oplevelser og ønsker. Og i den forbindelse at undersøge hvilke forventninger hhv. brugere/medarbejdere, personale og ledelsen har til JAC-Nords dagtilbud.

Da vi kun har ressourcer til at gennemføre to fokusgrupper med max seks-syv deltagere i hver, har vi været nødt til at fravælge personale fra de dagtilbud, hvor brugere og medarbejdere ikke har deltaget i undersøgelsen; Butik Spiren, Naturprojektet og Nextjob.

Vi vil bede jer i de øvrige dagtilbud om at udvælge én repræsentant fra personalet til at deltage i et fokusgruppeinterview. Hvert interview vil tage ca. to timer og blive ledet af Rikke Christophersen fra Nextjob og Konsulent Klaus Kyllingsbæk fra Handicapafdelingen i Psykiatri- og Socialforvaltningen.

Fokusgruppe 1 vil bestå af en personale fra hhv. Keramikværkstedet, Regnbuen, Træværkstedet, Træ & Industri, Kantinen, Råstov og Servicegruppen. Interviewet vil finde sted den 24. oktober kl. 13-15. I vil få nærmere information senere om, hvor det vil foregå.

Fokusgruppe 2 vil bestå af en personale fra hhv. Team 5, Stjernedalen, Månehuset, Villaen, BRFkredit og Holteværkstedet. Interviewet vil finde sted den 26. oktober kl. 13-15 i kursuslokalet på Sandtoften.

Vi ønsker så vidt muligt at undgå, at jeres svar på forhånd er påvirkede af, hvad brugerne og medarbejderne har sagt. Derfor vil konklusionerne på interviewene med brugere og medarbejdere først blive præsenteret for alle, når interviewene med jer – og ledelsen – også er gennemført. I interviewene med jer vil vi dog inddrage brugernes og medarbejdernes oplevelser for at høre jeres umiddelbare forståelser af disse.

Alle deltagere forbliver selvfølgelig anonyme på den måde, at vi så vidt muligt slører jeres identitet i den efterfølgende bearbejdning af interviewene, så ingen vil vide, hvem der har sagt hvad.

I bedes melde tilbage med, hvem der deltager senest den 12. oktober til Rikke på tlf. 23 67 24 97 eller e-mail: rikke@nextjob.dk.

Med venlig hilsen

Kelvin Nielsen og Rikke Christophersen

BILAG 3

Spørgeguide - medarbejdere

Præsentation af interviewere

Mit navn er Rikke Christophersen, jeg er 31 år. Jeg har arbejdet i Nextjob siden maj her på JAC-Nord. Tidligere har jeg læst dansk og kommunikation i mange år, før jeg kom her ud at arbejde.

Mit navn er Klaus Kyllingsbæk, jeg er 44 år. Jeg kommer fra Handicapafdelingen i Psykiatri- og Socialforvaltningen. Der har jeg arbejdet i 8 måneder. Tidligere har jeg arbejdet...

Hvorfor interview?

Ved I hvorfor I er med her i dag?

Ellers vil jeg indlede med at fortælle lidt om, hvorfor I er her, og hvordan interviewet kommer til at foregå. JAC-Nord er ved at lave en brugertilfredshedsundersøgelse, som handler om, hvor tilfredse I er med jeres arbejde og aktiviteter her på JAC-Nord. Vi kommer ind på følgende (se temaerne). Vi har derfor inviteret jer til at fortælle om, hvad I synes om at være her. Vi laver også tre andre gruppeinterview, hvor vi spørger andre medarbejdere herude – og det hele bliver så samlet i en rapport, så JAC-Nord fremover bedre kan tilpasse sine forskellige dagtilbud til jeres ønsker og behov.

Interviewets form

Interviewet foregår på den måde, at jeg stiller nogle spørgsmål, som I alle sammen kan svare på. I skal endelig sige, hvad I tænker – der er ingen forkerte eller rigtige svar. I behøver ikke at være enige, og I må gerne diskutere hinandens svar. Jeg styrer, hvem der har ordet og sikrer at alle får sagt noget. Klaus er med for at notere, hvad I svarer og kan også stille spørgsmål.

Fuld anonymitet

Vi anonymiserer det I siger, så ingen kan se, at det er netop jer, der har sagt det.

Optagelse

Vi optager interviewet på bånd. Nogen der noget imod det? Kun Klaus og jeg lytter til båndene. Når vi er færdige med at lytte båndene igennem, bliver de slettet.

Pause

I udgangspunktet kører vi interviewet ud i ét, men har I brug for en pause, må I sige til. Vi regner med, at det tager ca. to timer.

Præsentationsrunde

- Fulde navn, alder, dagtilbud, antal år i dagtilbudet, ophold i andre dagtilbud? Vi laver et skilt med navn og det sted I kommer fra.
- Kender nogen af jer hinanden?

Dagtilbudets indhold generelt

- Kan I beskrive, hvad I laver på jeres arbejde?
- Hvad synes I om at være på jeres arbejde?
- Hvad kan I især godt lide ved at være på jeres arbejde?
- Hvad kan være dårligt ved at være dér?
- Hvornår har I det allerbedst på jeres arbejde?
- Hvad kunne være anderledes ved jeres arbejde?
- Ville I gerne prøve at arbejde andre steder?
- Hvem har valgt, at I er på jeres arbejde?

Arbejdsopgaver

- Hvad laver I, når I arbejder?
- Hvad synes I om disse opgaver?
- Hvilke kan I bedst lide?
- Hvilke kan I ikke så godt lide?

- Er der nogle arbejdsopgaver, I gerne ville være fri for?
- Hvis I helt selv kunne bestemme, hvad ville I så gerne arbejde med?
- Hvad betyder mest for dig på dit arbejde?

Øvrige aktiviteter

- Hvad laver I på jeres arbejde, når I ikke arbejder med fx at [væve, gøre rent...]?
- Hvad synes I om [disse aktiviteter - eksempler]?
- Hvilke kan I bedst lide?
- Hvilke kan I ikke så godt lide?
- Er der noget andet, I godt kunne tænke jer at lave, hvis I helt selv kunne vælge? (ture m.m.)

- Hvis I skulle beskrive jeres arbejde på en skala fra 1-8, hvor ville I så sige, at I lå?
- Og hvad skulle være anderledes for, at det blev otte?

Forholdet til kollegaer (det sociale samvær)

- Kan I godt lide at være sammen med de andre medarbejdere på jeres arbejde?
- Hvornår snakker I om med de andre?
- Kan I lide at være sammen med andre fra andre værksteder?
- Er der nogen, I især godt kan lide at være sammen med?
- Er der nogen, I ikke så godt kan lide at være sammen med?
- Hvem vil I helst være sammen med?
- Betyder det noget for dig, at I er meget blandede fx nogen kan gå – andre kan ikke. Nogen kan snakke – andre kan ikke?
- Betyder det noget for dig, at der er nogle som skal have mere hjælp end andre - hvad?

Forholdet til personale

- Hvad laver personalet på jeres arbejde?
- Hvad bruger I personalet til?
- Hvad taler I med dem om?
- Hvad synes I, personalet på jeres arbejde skal lave?
- Hvad synes I, personalet skal hjælpe jer med?
- Hvordan kunne de blive bedre til at hjælpe jer?
- Er der nogen fra personalet, I især gerne vil være sammen med?
- Er der nogen, I ikke så godt kan lide at være sammen med?

Brugerindflydelse

- Hvem bestemmer, hvad I skal lave på jeres arbejde?
- Hvordan bliver det bestemt?
- Synes I, at personalet lyttede til jer, hvis I fx beder om en bestemt arbejdsopgave?
- Hvad gør I, hvis der er noget, I ikke har lyst til at lave?
- Ville I gerne bestemme noget mere selv?
- Hvad kan I gøre for at få lov til at bestemme noget mere?
- Hvad sker der på jeres medarbejdermøder?
- Hvad kunne I godt tænke jer, at der blev snakket om på møderne?
- Hvad kan I bruge samarbejdsudvalget til?
- Hvad kan I bruge samrådene til?
- Hvad kan I bruge bestyrelsen til?

De fysiske faciliteter

- Synes I, at I har nok plads omkring jer, når I skal arbejde?
- Hvad synes I om toiletterne (er der nok)?
- Hvad synes I om pauserummene?
- Hvad synes I om den nye kantine?
- Kan I have problemer med at komme omkring på jeres arbejde/(Sandtoften)?
- Er der ellers noget, I mangler på jeres arbejde?

Hjælp i dagligdagen

- Hvad får I hjælp til i dagligdagen – og af hvem?
- Synes I, at I får den hjælp, I har brug for?
- Er der noget, I gerne vil have mere hjælp til, når I er her på JAC-Nord?
- Hvem vil I gerne have hjælper jer?

Muligheden for uddannelse/undervisning (?)

- Har I været på kurser – hvilke og hvor (SUKA, SVIKA, AMU)?
 - Har I fået anden undervisning, mens I har været her?
 - Hvad kunne I godt tænke jer at lære noget mere om?
 - Kunne I tænke jer at komme på flere kurser?
-
- Er der ellers noget, I er utilfredse med på jeres arbejde?
 - Hvad har I synes om at have været med i det her interview, hvor I kan fortælle jeres meninger om JAC-Nord som arbejdsplads?
 - Er der nogen ting, der skulle have været anderledes?

Hvis I kommer i tanke om noget, I gerne ville have sagt, når I kommer hjem i aften – eller på et senere tidspunkt, så må I endelig kontakte mig eller Klaus. Jeg sidder oppe på Nextjob og har også Klaus' telefonnummer.

BILAG 4

Spørgeguide – aktivitets- og samværsbrugere

Præsentation af interviewere

Mit navn er Klaus Kyllingsbæk, jeg er 44 år. Jeg kommer fra Handicapafdelingen i Psykiatri- og Socialforvaltningen. Der har jeg arbejdet i 8 måneder. Tidligere har jeg arbejdet...

Mit navn er Rikke Christophersen, jeg er 31 år. Jeg har arbejdet i Nextjob siden maj her på JAC-Nord. Tidligere har jeg læst dansk og kommunikation i mange år, før jeg kom her ud at arbejde.

Hvorfor interview?

Ved I hvorfor I er med her i dag?

Ellers vil jeg indlede med at fortælle lidt om, hvorfor I er her, og hvordan interviewet kommer til at foregå. JAC-Nord er ved at lave en brugertilfredshedsundersøgelse, som handler om, hvor tilfredse I er med jeres arbejde og aktiviteter her på JAC-Nord. Vi kommer ind på følgende (se temaerne). Vi har derfor inviteret jer til at fortælle om, hvad I synes om at være her. Vi laver også tre andre gruppeinterview, hvor vi spørger andre medarbejdere og brugere på JAC-Nord – og det hele bliver så samlet i en rapport, så JAC-Nord fremover bedre kan tilpasse sine forskellige dagtilbud til jeres ønsker og behov.

Interviewets form

Interviewet foregår på den måde, at jeg stiller nogle spørgsmål, som I alle sammen kan svare på. I skal endelig sige, hvad I tænker – der er ingen forkerte eller rigtige svar. I behøver ikke at være enige, og I må gerne diskutere hinandens svar. Jeg styrer, hvem der har ordet og sikrer, at alle får sagt noget. Klaus er med for at notere, hvad I svarer og kan også stille spørgsmål.

Roller

Bruger A, bruger B og bruger C har taget hhv. personale D, personale E og personale F fra personalet med samt kontaktpersoner fra deres botilbud. Jeg vil lige indlede med at gøre de forskellige roller klare, før vi begynder. Når vi stiller spørgsmål, er det i udgangspunktet A, B og C selv, der svarer. Er vi i tvivl om, hvad I svarer – eller har I brug for hjælp til at svare, er det i første omgang D, E og F vi vil bede om hjælp. Opstår der yderligere forståelsesproblemer kan kontaktpersonerne træde til. Men det er vigtigt, at I, A, B og C selv forsøger at svare først. Så D, E og F – og kontaktpersoner, I skal altså så vidt muligt holde jer i baggrunden og kun træde til, hvis A, B og C ønsker det – eller vi beder om hjælp. Så hvis I alle er indforstået med det, vil vi gøre det sådan...

Fuld anonymitet

Vi anonymiserer det I siger, så ingen kan se, at det er netop jer, der har sagt det.

Optagelse

Vi optager interviewet på bånd. Nogen der har noget imod det? Kun Rikke og jeg lytter til båndene. Når vi er færdige med at lytte båndene igennem, bliver de slettet.

Pause

Vi regner med at holde en pause undervejs – I må endelig sige til, hvis I har brug for flere. Vi regner med, at interviewet tager ca. halvanden time.

Præsentationsrunde

- Fulde navn, alder, dagtilbud, antal år i dagtilbudet, ophold i andre dagtilbud? Vi laver et skilt med navn og det sted I kommer fra.

- Kender nogen af jer hinanden?

Dagtilbudets indhold generelt

- Kan I beskrive, hvad I laver på jeres arbejde?
- Arbejder du med...
- Arbejder du med...
- Arbejder du med...

- I tager på ture
- Hvad synes I om at være på jeres arbejde?
- Kan I lide at ...?
 - Er det sjovt/spændende/kedeligt/hårdt/
- Er I tilfredse?
- Hvad kan I især godt lide ved at være på jeres arbejde?
 - Arbejdsopgaverne/kollegaerne/personalet/
- Hvad kan være dårligt ved at være dér?
- Arbejdsopgaverne/kollegaerne/personalet/
- Hvornår har I det allerbedst på jeres arbejde?
- Hvad kunne være anderledes ved jeres arbejde?
- Vil I gerne have andre opgaver/kollegaer/
- Ville I gerne prøve at arbejde andre steder?
- Hvem har valgt, at I er på jeres arbejde?
- Dig selv/personalet/forældre/andre?

Arbejdsopgaver

- Hvad laver I, når I arbejder?
- Hvad synes I om disse opgaver?
- Er I u-/tilfredse med dem?
- Er de sjove/kedelige?
- Hvilke kan I bedst lide?
- Kan I bedst lide x eller x?
- Hvilke kan I ikke så godt lide?
- Synes I mindst om x eller x?
- Er der nogle arbejdsopgaver, I gerne ville være fri for?
- Hvis I helt selv kunne bestemme, hvad ville I så gerne arbejde med?
- Hvad betyder mest for dig på dit arbejde?
 - Arbejdsopgaver/kollegaer/løn/

Øvrige aktiviteter

- Hvad laver I på jeres arbejde, når I ikke arbejder med fx at [væve, gøre rent...]?
- Hvad synes I om [disse aktiviteter - eksempler]?
- Er det sjovt at ...[fx at gå tur]?
- Er det kedeligt at...?
- Hvilke aktiviteter kan I bedst lide?
- Hvilke aktiviteter kan I ikke så godt lide?
- Er der noget andet, I godt kunne tænke jer at lave, hvis I helt selv kunne vælge? (ture m.m.)

- Hvis I skulle beskrive jeres arbejde på en skala fra 1-8, hvor ville I så sige, at I lå?
- Og hvad skulle være anderledes for, at det blev otte?

Forholdet til kollegaer (det sociale samvær)

- Kan I lide at være sammen med de andre medarbejdere på jeres arbejde?
- Har I det godt med de andre kollegaer?
- Er I tilfredse med jeres kollegaer?
- Hvornår snakker I om med de andre?
- Kan I lide at være sammen med andre fra andre værksteder?
- Er der nogen, I især godt kan lide at være sammen med?
- Er der nogen, I ikke så godt kan lide at være sammen med?
- Hvem vil I helst være sammen med?

Forholdet til personale

- Hvad laver personalet på jeres arbejde?
- Hvad bruger I personalet til?
- til at få hjælp til arbejdsopgaver/at få hjælp til at komme rundt og på toilettet, få mad osv./at tale personligt med/

- Hvad taler I med dem om?
- Hvad synes I, personalet på jeres arbejde skal lave?
- Hvad synes I, personalet skal hjælpe jer med?
- Jeres arbejdsopgaver/hvis I er kede af det/
- Er I tilfredse med personalets hjælp?
- Er der nogen fra personalet, I især gerne vil være sammen med?
- Er der nogen, I ikke så godt kan lide at være sammen med?

Brugerindflydelse

- Hvem bestemmer, hvad I skal lave på jeres arbejde?
- Jer selv/personalet/i fællesskab?
- Hvordan bliver det bestemt?
- Synes I, at personalet lyttede til jer, hvis I fx beder om en bestemt arbejdsopgave?
- Synes I, at der bliver lyttet til jer på medarbejdermøder?
- Hvad gør I, hvis der er noget, I ikke har lyst til at lave?
- Ville I gerne bestemme noget mere selv?
- Hvad kan I gøre for at få lov til at bestemme noget mere?
- Holder I medarbejdermøde på jeres arbejde/værksted?
- Kender I til samarbejdsudvalget?
- Hvad kan I bruge samarbejdsudvalget til?
- Kender I til samrådet?
- Hvad kan I bruge samrådene til?
- Kender I til bestyrelsen?
- Hvad kan I bruge bestyrelsen til?

Afrunding

- Er der ellers noget, I er utilfredse med på jeres arbejde?
- Hvad har I synes om at have været med i det her interview, hvor I kan fortælle jeres meninger om JAC-Nord som arbejdsplads?
- Er der nogen ting, der skulle have været anderledes?

Hvis I kommer i tanke om noget, I gerne ville have sagt, når I kommer hjem i aften – eller på et senere tidspunkt, så må I endelig kontakte mig eller Klaus. Jeg sidder oppe på Nextjob og har også Klaus' telefonnummer.

BILAG 5

Spørgeguide - personale

Præsentation af interviewere

Mit navn er Klaus Kyllingsbæk, jeg er 44 år. Jeg kommer fra Handicapafdelingen i Psykiatri- og Socialforvaltningen. Der har jeg arbejdet i 8 måneder. Tidligere har jeg arbejdet...

Mit navn er Rikke – Jeg tror I alle kender mig...Jeg har arbejdet i Nextjob siden maj her på JAC-Nord. Tidligere har jeg læst dansk og kommunikation i mange år, før jeg kom her ud at arbejde.

Hvorfor interview?

Jeg vil indlede med at fortælle lidt om, hvorfor I er her, og hvordan interviewet kommer til at foregå.

Vi har tidligere lavet fire fokusgruppeinterview med medarbejdere og brugere, som handlede om, hvor tilfredse de var med deres arbejde og aktiviteter her på JAC-Nord. Vi kom ind på følgende temaer; Dagtilbudets indhold generelt, arbejdsopgaver/aktiviteter, forholdet til andre brugere/medarbejdere, forholdet til personale, brugerindflydelse, behovet for hjælp i dagligdagen, fysiske faciliteter samt undervisning og uddannelse.

Udgangspunktet for dette interview er de opfattelser og forståelser, der kom frem i interviewene med brugere og medarbejderne. I vil blive præsenteret for nogle af deres udsagn, og så vil vi gerne have jer til at reflektere over, hvad de har sagt, om I kan genkende noget af det, og hvordan I oplever forholdene. Og så høre lidt om jeres forslag til, hvordan man kan løse de eventuelle problemer.

Der vil muligvis være udsagn, som jer fra aktivitets- og samværstilbud kan have svært ved at genkende, da de hovedsageligt kommer fra værkstedsmedarbejdere, men vi håber, at I er med på at forsøge at forholde jer til dem alligevel – og forestille jer, at det er udsagn, som jeres brugere kunne være kommet med, hvis de i højere grad havde kunne tale...Overordnet er det temaer, som burde være relevante for alle. Vi vil komme ind på arbejdsopgaver/aktiviteter, det psykiske arbejdsmiljø, brugerindflydelse og hjælp i dagligdagen.

Det er vigtigt at understrege, at de udsagn og forståelser I bliver præsenteret for, er udtryk for, hvordan brugere og medarbejderne oplever det. Det er muligvis ikke sådan, det reelt forholder sig – eller sådan I oplever det, men det er vigtigt at anerkende og respektere, at det er sådan de oplever det.

Fokus på problemområder

I skal være opmærksomme på, at det især er problemområderne vi trækker frem, da det jo er dem, der gerne skulle ændres på. Det samlede billede er ikke så negativt, som det kommer til at fremstå her. Det er også vigtigt at understrege, at vi ikke er ude på at anklage nogen eller stille nogen til ansvar for eventuelle problemer. Betragt det som en mulighed for at få indsigt i, hvordan brugere og medarbejder tænker – og som en mulighed for at tænke over, om man kunne gøre nogle ting anderledes.

Når vi har gennemført de to fokusgruppeinterview med jer fra personalet vil vi afholde et gruppeinterview med ledelsen, hvor de får forelagt jeres – og evt. brugere og medarbejderes oplevelser. Målet med det hele er at få jer til at reflektere over og udvikle den indsats, som de udviklingshæmmede er brugere af – med udgangspunkt i deres oplevelser og ønsker. Og i den forbindelse at undersøge hvilke forventninger hv. brugere/medarbejdere, personale og ledelsen har til JAC-Nords dagtilbud. Resultaterne af alle interview vil blive samlet i en rapport.

Interviewets form

Interviewet foregår på den måde, at I bliver præsenteret for nogle forståelser og udsagn, som medarbejdere og brugere er kommet med i interviewene – og derefter stiller jeg nogle spørgsmål, som I alle sammen kan svare på. I skal endelig sige, hvad I tænker – der er ingen forkerte eller rigtige svar. I behøver ikke at være enige, og I må meget gerne koble jer på hinandens svar. Jeg styrer, hvem der har ordet og sikrer at alle får sagt noget. Klaus er med for at notere, hvad I svarer og kan også stille spørgsmål.

Fuld anonymitet

Som I også er blevet oplyst om, så anonymiserer vi det I siger, så ingen kan se, at det er netop jer, der har sagt det.

Optagelse

Vi vil gerne optage interviewet på bånd. Nogen der noget imod det? Kun Klaus og jeg lytter til båndene. Når vi er færdige med at lytte båndene igennem, bliver de slettet.

Pause

Vi slutter kl. 15 og regner med at holde en kort pause undervejs.

Præsentationsrunde

- Fulde navn, alder, dagtilbud, antal år i dagtilbudet. (Navneskilt)

Spørgsmål

Formålet med at den enkelte er i dagtilbudet

I interviewene kunne vi spore forskellige opfattelser af, hvorfor medarbejderne i værkstedstilbud er i deres dagtilbud. Én opfattelse er, at de primært er der for at arbejde *'Vi er her for at arbejde og få løn'*. En anden opfattelse går på, at de hovedsageligt er der for *'at have det rart'* – og til dels for kollegaernes skyld. *'Hvorfor ikke bare have det godt – andre kan tjene penge'*.

- Hvad oplever I, at de mener grunden er til, at de er her?
- Hvor tit tænker I over, hvorfor de er her? Er det noget, I taler med dem om?
- Kan man sige, at de forskellige opfattelser blandt medarbejderne om, hvorfor de er i dagtilbudet, stiller forskellige krav til, hvad dagtilbudet bør rumme?
- Hvordan kan man honorere disse krav?
- Skal man honorere dem?

Arbejdsopgaver/aktiviteter

Generelt er alle tilfredse med deres arbejdsopgaver. De kan alle komme med eksempler på sjove arbejdsopgaver, men også på mindre sjove. De sjove opgaver er typisk de opgaver, som de føler, at de kan magte og løse succesfuldt, mens de mindre sjove er dem, de har svært ved:

- Hvad oplever I har betydning for, om medarbejderne kan lide opgaverne?

En medarbejder svarer som det første på spørgsmålet om, hvad vedkommende laver i sit dagtilbud: *Ler. Jeg drejer nogen gange. Det er godt [...] Det er nemt.* Her fortæller personalet efterfølgende, at vedkommende kun har prøvet dette en gang og har svært ved det pga. dårlige hænder.

- Hvad tror I grunden kan være til, at vedkommende svarer sådan?
- Hvorfor tror I, at vedkommende kun har prøvet det én gang?
- Hvordan finder I i det daglige ud af, hvad medarbejderne godt kan lide at arbejde med?
- Hvad kræver det?

Flere medarbejdere på produktionsværksteder efterlyser større variation i deres arbejdsopgaver. En siger følgende: *'På nogle værksteder, når de [medarbejderne, red.] er i gang med nogle ting, så mister de lysten efter en kort periode, og sætter sig tilbage og keder sig resten af dagen. Det kan være fordi de føler, at det er det samme de skal lave hele dagen. Og så er man lige startet lidt i et par timer, og så falder man sådan nedad og kan ikke rigtig finde lysten igen'*.

- Hvorfor tror I, at medarbejderen siger sådan?
- Hvordan oplever I det (er der nogle, der ikke arbejder? Hvad tænker I om det?)?
- Er det jeres ansvar at gøre noget ved det?
- Hvad tror I, der skulle til for at få alle til at have lyst til at arbejde?
- En medarbejder foreslår, at de rokerer mere internt på værkstedet – tror I det kunne være en løsning?
- Er der andre bud?

Endelig oplever flere medarbejdere på værksteder, som udfører serviceopgaver, at de er for få medarbejdere – og personale – til at løse opgaverne og mange føler sig derfor stressede. Visse oplever,

at personalet stiller for store krav til deres arbejdsevne og ikke tager hensyn til deres handicap. De føler, at personalet i for høj grad efterstræber at ligne en arbejdsplads på det ordinære arbejdsmarked. Som en siger: *'Mit tempo er bedst til at tage én ting ad gangen. Alt det vi skal nå – det skal være så tæt på det normale som muligt. Det påvirker mit arbejde. Jeg tror og ved, at jeg taler for flere kollegaer', 'Vi er mennesker, ikke robotter, hvor man bare kan trykke på en knap. Vi er mennesker med følelser og alt, hvad det indebærer'*.

- Hvorfor tror I, at medarbejderen siger sådan?
- Hvordan oplever I, at medarbejderne klarer deres arbejdsopgaver i det daglige?
- Oplever I, at de er stressede?
- Hvad kan man gøre for, at de føler sig mindre stressede?
- Hvad vil det kræve?
- (Hvordan oplever I, at indtjeningskravet fylder i hverdagen?)

Det psykiske arbejdsmiljø

Vi har allerede været lidt inde på det psykiske arbejdsmiljø ovenfor i forbindelse med, at mange føler sig stressede. Generelt fylder det psykiske arbejdsmiljø meget i interviewene, da mange oplever, at det er dårligt – og det påvirker deres arbejde i det daglige. Her er der både tale om det psykiske arbejdsmiljø internt mellem medarbejdere og brugere – og i relationen til jer.

Flere medarbejdere oplever, at personlige problemer og brok fylder meget i hverdagen. En medarbejder fortæller, at vedkommende tager walkman på for at få fred til at arbejde. En anden siger følgende: *'Jeg har været her så mange år og er træt af at høre på folk. Jeg har ikke noget imod at hjælpe folk, men hvis der ligesom ikke sker noget, og man kan sidde og sige det samme flere gange, så siger jeg til dem, 'jamen det er ikke mit arbejde, så må personalet træde til'. Jeg er her for at arbejde'*.

- Hvad tænker I om det, I lige har hørt?
- Hvordan oplever I det?
- Oplever I, at medarbejderne gerne vil have jer til at løse personlige og private problemer?
- Hvad oplever I, at jeres rolle er i forhold til medarbejdere og brugeres personlige og private problemer?
- Hvad siger I til, at de oplever det som jeres opgave at skride ind?

Da en medarbejder bliver spurgt, hvad der skulle til for at gøre arbejdspladsen bedre, svarer vedkommende; *Nok, at folk skal have mere styr på deres eget liv – hvad der foregik omkring dem - de skulle selv vide, had der skulle ske med dem. De skulle have faste personer uden for arbejdspladsen, de havde kontakter til. Men stadig kontakt til deres arbejdskolleger. Men holde de der specielle problemer uden for arbejdspladsen og løse problemerne andetsteds end på arbejdet.*

- Hvad tænker I om dette udsagn?
- Hvordan oplever I det?
- Tror I det medarbejderen taler om kunne være en løsning?
- Har I forslag til andre måder at løse problemet på?
- Hvad ville det kræve?

En medarbejder giver udtryk for at være irriteret over, at nogle medarbejdere ikke gider at lave noget, selv om de godt kan; *Så bliver de (medarbejderne, red.) fri for det, og så er det de andre, der skal lave det. Det er irriterende. Hvis man spørger personalet, så har de bare undskyldninger – de gider ikke tage sig af det.*

- Hvad tænker I om dette udsagn?
- Oplever I at det skaber dårlig stemning og problemer, at nogle ikke gider at arbejde?
- Hvad tror I der skal til for at ændre på det?

(Respekt og lydhørhed)

En medarbejder oplever, at der er et meget dårligt psykisk arbejdsmiljø på værkstedet, fordi personalet ikke respekterer og lytter til dem. Jeg vil nu komme med en række meget markante udsagn, der kom frem i interviewene. Jeg siger én sætning af gangen, og så vil jeg gerne have, at I kommenterer dem. Er det ok?

- *'Det man siger bliver fordrejet'*
- *'Der bliver ikke lyttet til os'*
- *'Jeg kan ind imellem ikke lide at være her – føler jeg bliver nedvurderet.'*
- *'Jeg har lært at leve med, at nogen ikke taler ordentlig til mig'*

- Hvad tænker I, når en medarbejder siger sådan?
- Hvem kan gøre hvad her?
- Hvilke roller tænker I, at der omkring det her (fx jeres, medarbejderens osv.)
- Hvordan oplever I, at jeres relation er til medarbejdere/brugere?
- Hvordan kan man som personale sikre, at medarbejdere og brugere oplever, at de bliver respekteret og lyttet til?

Brugerindflydelse

Nu går vi over til brugerindflydelse; I forhold til arbejdsopgaver fortæller flere medarbejdere, at det er personalet, der bestemmer, hvad de skal lave. En siger fx *'Personalet kommer ud og siger det til os'*, når vi spørger, hvem der bestemmer de daglige arbejdsopgaver. En anden fortæller, at personalet siger; *'du laver det og du laver det'*, hvortil vedkommende siger *'og det gør jeg bare'*. Der er mange, der opfatter det som naturligt, at personalet bestemmer.

- Hvorfor tror I, at de oplever det som naturligt?
- Hvordan oplever I, at det foregår?
- Kunne man forestille sig at alle selv bestemte, hvad de ville arbejde med hver dag?
- Hvad ville det kræve?
- Hvordan kan man sikre, at brugere og medarbejdere har indflydelse i dagligdagen?

I et interview talte vi om, at personalet holder møder uden medarbejdere og brugere. Her kom en medarbejder med følgende udsagn: *Jeg har prøvet at sige til personalet, at de må spille med ærlige spillekort, så vi kan gøre det samme. Det er bare som om de ind imellem ikke gider. De holder noget, som de gerne vil holde for sig selv, i stedet for at komme ud med det, så man kan finde en løsning på det.*

- Hvad tænker I, når vedkommende siger sådan?
- Hvordan oplever I det?
- Hvad kunne man gøre for, at brugere og medarbejdere ikke oplever det sådan?

Hjælp i dagligdagen

Generelt giver brugere og medarbejdere udtryk for at få den hjælp i dagligdagen, de har brug for. Enkelte giver dog udtryk for ikke altid at få hjælp til at løse arbejdsopgaverne. Som én siger; *Det er ikke så skægt, hvis man ikke kan klare tingene (har svært ved at putte dippedutter i bræt). Så må man opgive. Personalet tror ikke på, at jeg ikke kan, men sådan er det! (Så får jeg hjælp til det.)*

- Hvad tænker I, når vedkommende siger sådan?
- Hvordan oplever I det?
- Hvilken hjælp oplever I, at de efterlyser i dagligdagen?
- Oplever I, at I kan give dem den hjælp, de har brug for?
- Hvad kan man gøre for at give dem den hjælp de har brug for?

Flere medarbejdere fortæller, at de hjælper hinanden. Som én medarbejder formulerer det: *'Hvis der er én, der skal have hjælp, så hjælper de gode'*. De giver ikke udtryk for, at det er et problem, at det er sådan, men de er også bevidste om deres grænser; *'Jeg hjælper de andre fx med at sætte høreapparat på en døv. Men de skal prøve selv først – jeg kan ikke være den store pædagog'*. Nogle får også mere eller mindre tildelt hjælperollen af personalet.

- Hvad tænker I om det?
- Hvordan oplever I det?
- Hvad kan være godt eller dårligt ved at de hjælper hinanden?
- Kan det være anderledes?

Afrunding

- Er der ellers noget, I vil bidrage med?
- Hvad har I synes om at have været med i det her interview?
- Er der nogen ting, der skulle have været anderledes?
- Hvis I senere kommer i tanke om noget, I gerne ville have sagt, så må I endelig kontakte os.

BILAG 6

Spørgeguide - ledelse

Kort præsentation af interviewere

(Præsentation af Klaus) Mit navn er Klaus Kyllingsbæk, jeg er 44 år. Jeg kommer fra Handicapafdelingen i Psykiatri- og Socialforvaltningen...Mit navn er Rikke Christophersen...

Hvorfor interview?

Jeg vil indlede med at fortælle lidt om, hvorfor I er her, og hvordan interviewet kommer til at foregå.

Vi har, som I ved, tidligere lavet fire fokusgruppeinterview med medarbejdere og brugere, som handlede om, hvor tilfredse de var med deres arbejde og aktiviteter her på JAC-Nord. Vi kom ind på følgende temaer; Dagtilbudets indhold generelt, arbejdsopgaver/aktiviteter, forholdet til andre brugere/medarbejdere, forholdet til personale, brugerindflydelse, behovet for hjælp i dagligdagen, fysiske faciliteter samt undervisning og uddannelse.

Herefter blev personalet fra de forskellige dagtilbud på JAC-Nord præsenteret for brugerne og medarbejdernes tematiserede vurderinger af kvaliteten i dagtilbudene i to fokusgruppeinterview med hhv. seks og syv deltagere i hver. Målet var at få personalet til at reflektere over brugere og medarbejders udsagn og begrunde, hvad de mente sammenhængende i brugernes kvalitetsoplevelser kunne være.

Og nu er vi så kommet til jer, da vi gerne vil have jer til at reflektere både over medarbejdernes og brugernes udsagn – og personalets udsagn, dvs. om I kan genkende noget af det, og hvordan I oplever forholdene. Og så høre lidt om jeres forslag til, hvordan man kan løse de eventuelle problemer. Målet er at kunne udvikle den indsats, som udviklingshæmmede er brugere af - med udgangspunkt i deres oplevelser og ønsker.

Det er vigtigt at understrege, at de udsagn og forståelser I bliver præsenteret for, er udtryk for, hvordan brugere, medarbejdere og personale oplever det. Det er muligvis ikke sådan, det reelt forholder sig – eller sådan I oplever det, men det er vigtigt at anerkende og respektere, at det er sådan, de oplever det.

Fokus på problemområder

I skal være opmærksomme på, at det især er problemområderne vi trækker frem, da det jo er dem, der gerne skulle ændres på. Det samlede billede er ikke så negativt, som det kommer til at fremstå her. Det er også vigtigt at understrege, at vi ikke er ude på at anklage nogen eller stille nogen til ansvar for eventuelle problemer. Betragt det som en mulighed for at få indsigt i, hvordan brugere, medarbejdere og personale tænker – og som en mulighed for at tænke over, om man kunne gøre nogle ting anderledes.

Interviewets form

Interviewet foregår på den måde, at I bliver præsenteret for nogle forståelser og udsagn, som medarbejdere og brugere og personale er kommet med i de forskellige interview – og derefter stiller Klaus og jeg nogle spørgsmål, som I alle sammen kan svare på. I skal endelig sige, hvad I tænker – der er ingen forkerte eller rigtige svar. I behøver ikke at være enige, og I må meget gerne koble jer på hinandens svar. Klaus og jeg styrer, hvem der har ordet og sikrer at alle får sagt noget.

Fuld anonymitet

Vi anonymiserer selvfølgelig det I siger, så ingen kan se, at det er netop jer, der har sagt det.

Optagelse

Vi vil gerne optage interviewet på bånd. Nogen der noget imod det? Kun Klaus og jeg lytter til båndene. Når vi er færdige med at lytte båndene igennem, bliver de slettet.

Pause

Vi satser på at slutte kl. 13 og holder evt. en kort pause undervejs.

Præsentationsrunde

- Hvilke dagtilbud I er leder/funktionsleder for, antal år på JAC-Nord.

Spørgsmål

Formålet med at den enkelte er i dagtilbudet

I interviewene med medarbejdere og brugere kunne vi spore forskellige opfattelser af, hvorfor medarbejderne i værkstedstilbud er i deres dagtilbud. En opfattelse er, at de primært er der for at arbejde *'Vi er her for at arbejde og få løn'*. En anden opfattelse går på, at de hovedsageligt er der for *'at have det rart'* – og til dels for kollegaernes skyld. *'Hvorfor ikke bare have det godt – andre kan tjene penge'*. Vi fandt de samme opfattelser blandt personalet.

- Hvad oplever I, at de mener grunden er til, at de er her?
- Hvor tit tænker I over, hvorfor de er her? Er det noget, I taler med brugere/medarbejdere – eller personale om?
- Kan man sige, at de forskellige opfattelser blandt medarbejderne om, hvorfor de er i dagtilbudet, stiller forskellige krav til, hvad dagtilbudet bør rumme?
- Hvordan kan man honorere disse krav?
- Skal man honorere dem?
- Hvad er jeres rolle i forhold til det som ledere?

Arbejdsopgaver/aktiviteter

Generelt er alle tilfredse med deres arbejdsopgaver. De kan alle komme med eksempler på sjove arbejdsopgaver, men også på mindre sjove. Flere medarbejdere på produktionsværksteder efterlyser dog større variation i deres arbejdsopgaver. En siger følgende: *'På nogle værksteder, når de [medarbejderne, red.] er i gang med nogle ting, så mister de lysten efter en kort periode, og sætter sig tilbage og keder sig resten af dagen. Det kan være fordi de føler, at det er det samme de skal lave hele dagen. Og så er man lige startet lidt i et par timer, og så falder man sådan nedad og kan ikke rigtig finde lysten igen'*.

- Hvorfor tror I, at medarbejderen siger sådan?
- Hvordan oplever I det?
- Hvis ansvar er det at gøre noget ved det?
- Hvad tror I, der skulle til for at få alle til at have lyst til at arbejde?
- En medarbejder foreslår, at de rokerer mere internt på værkstedet – tror I det kunne være en løsning?
- Er der andre bud?

Flere medarbejdere på værksteder, som udfører serviceopgaver, oplever, at de er for få medarbejdere – og personale – til at løse opgaverne og mange føler sig derfor stressede. Nogle oplever, at personalet stiller for store krav til deres arbejdsevne og ikke tager hensyn til deres handicap. De føler, at personalet i for høj grad efterstræber at ligne en arbejdsplads på det ordinære arbejdsmarked. Som en siger: *'Mit tempo er bedst til at tage én ting ad gangen. Alt det vi skal nå – det skal være så tæt på det normale som muligt. Det påvirker mit arbejde. Jeg tror og ved, at jeg taler for flere kollegaer', 'Vi er mennesker, ikke robotter, hvor man bare kan trykke på en knap. Vi er mennesker med følelser og alt, hvad det indebærer'*.

- Hvorfor tror I, at medarbejderen siger sådan?
- Hvordan oplever I, at medarbejderne klarer deres arbejdsopgaver i det daglige?
- Oplever I, at de er stressede?
- Hvem kan gøre hvad for, at de føler sig mindre stressede?

Også personalet føler sig pressede af kravet om indtjening på værksteder. En siger følgende: *'Men også op til deadlines, hvor der piskes en stemning op, her er vi meget trykkede, fordi personalet, der også skulle kunne være mere medmenneskelige og nærværende, bliver pludselig meget fraværende. Og det er hyppigere og hyppigere hos os, at det ligesom spidser til flere gange om ugen, hvor vi ikke kan være der flere.'*

- Hvordan oplever I, at indtjeningskravet påvirker personalet?
- Flere personaler giver udtryk for, at kravet om indtjening er blevet presset ned over hovedet på dem af jer – hvordan oplever I det?
- Hvad kan man gøre ved, at både medarbejdere og personale oplever det sådan?

Det psykiske arbejdsmiljø

Vi har allerede været lidt inde på det psykiske arbejdsmiljø ovenfor i forbindelse med, at mange føler sig stressede. Generelt fylder det psykiske arbejdsmiljø meget i interviewene med brugere og medarbejdere, da mange oplever, at det er dårligt – og det påvirker deres arbejde i det daglige. Her er der både tale om det psykiske arbejdsmiljø internt mellem medarbejdere og brugere – og i relationen til personalet.

Flere medarbejdere oplever, at personlige problemer og brok fylder meget i hverdagen. En medarbejder fortæller, at vedkommende tager walkman på for at få fred til at arbejde. En anden siger følgende: *'Jeg har været her så mange år og er træt af at høre på folk. Jeg har ikke noget imod at hjælpe folk, men hvis der ligesom ikke sker noget, og man kan sidde og sige det samme flere gange, så siger jeg til dem, 'jamen det er ikke mit arbejde, så må personalet træde til'. Jeg er her for at arbejde'*.

- Hvad tænker I om det, I lige har hørt?
- Hvordan oplever I det?
- Hvem kan gøre hvad her? (evt. følge op med spørgsmål til personalets rolle)

Da en medarbejder bliver spurgt, hvad der skulle til for at gøre arbejdspladsen bedre, svarer vedkommende; *Nok, at folk skal have mere styr på deres eget liv – hvad der foregik omkring dem - de skulle selv vide, had der skulle ske med dem. De skulle have faste personer uden for arbejdspladsen, de havde kontakter til. Men stadig kontakt til deres arbejdskolleger. Men holde de der specielle problemer uden for arbejdspladsen og løse problemerne andetsteds end på arbejdet.*

- Hvad tænker I om dette udsagn?
- Hvordan oplever I det?
- Tror I det medarbejderen taler om kunne være en løsning?
- Har I forslag til andre måder at løse problemet på?
- På hvilke måder kan det gøres?

En medarbejder giver udtryk for at være irriteret over, at nogle medarbejdere ikke gider at lave noget, selv om de godt kan; *Så bliver de (medarbejderne, red.) fri for det, og så er det de andre, der skal lave det. Det er irriterende. Hvis man spørger personalet, så har de bare undskyldninger – de gider ikke tage sig af det. Personalet fortæller, at de stiller forskellige krav til brugere og medarbejdere afhængig af deres funktionsniveau, som er medvirkende til konflikterne og oplevelsen af uretfærdighed hos de udviklingshæmmede. Og personalet oplever, at det kan være svært at takle disse konflikter – og behandle brugere og medarbejdere retfærdigt: Ja, hvad pokker siger man ik'. Jeg ved ikke, om jeg kan komme med noget helt præcist svar på det eller et eksempel, men vi har et forklaringsproblem nogle gange, og det er jo også én af de problematikker med at have sådan nogle integrerede tilbud. Det er, at 'hvad laver jeg her,' er der måske nok nogen, der vil tænke over; 'hvorfor er vi så forskellige ik', og det er jo ikke retfærdigt det her'.*

- Hvad tænker I om disse udsagn?
- Hvordan oplever I integrationen af brugere og medarbejdere i samme dagtilbud?
- Hvad tror I man kan gøre ved det – og hvem kan gøre noget ved det?

Personalets rolle

Som nogle af de tidligere citater fra brugere og medarbejdere har vist, efterspørger de mere indgriben fra personalets side i forhold til løsning af konflikter og personlige problemer. Alle personaler oplever, at det til en vis grad er deres opgave at tage sig af medarbejdere og brugeres personlige problemer. Mange oplever, at de bruger meget tid på det, og at det er nødvendigt. Men de færreste giver udtryk for at have tid nok. En personale kommer med følgende udtalelse:

Jeg har nogle fra nogle andre værksteder, der fanger mig nogen gange og godt vil snakke. Og det er sådan halvstærke problemer. Så spurgte jeg Kelvin, 'hvor meget tid skal jeg egentligt bruge på det her?' og så sagde han 'ligeså meget, der er brug for'. Okay. Men jeg er ikke psykolog. Og det er faktisk dét, jeg sidder og laver indimellem. Flere personaler giver dog udtryk for at være i tvivl om, hvordan de skal prioritere i det daglige mellem at indtage rollen hhv. som en konfliktløser og som en arbejdsgiver, der skal sikre produktiviteten. (Pædagogisk arbejde vs. arbejdsgiver)

- Hvad tænker I, når en personale siger sådan som i citatet?
- Hvordan oplever I, at personalet prioriterer i dag?
- Hvordan mener I, at personalet skal forholde sig?
- Hvordan skal de prioritere? (Hvad er vigtigst for brugere/medarbejdere)?
- Hvem har indflydelse på personalets rolle (ledelsen, forvaltningen...)?

- Hvad kunne man gøre for at forberede personalet bedre til de forskellige roller?

I forhold til metoden at løse konflikter på, giver personalet udtryk for, at det sker på meget forskellige måder og nogle finder det vanskeligt:

Jamen i forhold til konfliktløsning, der er jo også dem, som kan det, der er det også fint nok at gå ind på kontoret – det er bare svært at lave konfliktløsning med nogle brugere, der ikke har så meget i rygsækken, undskyld udtrykket. [...] Nogle gange er vi bare nødt til at sige, nu synes vi, at I skal lade være med at snakke mere om fodbold, fordi det skaber bare konflikter, vi synes, I skal stoppe det nu. Det er ikke særlig pædagogisk, men du kan ikke sidde og sige – måske I skal tale med hinanden – det har de bare ikke formåen til.

- Hvad tænker I om det, vedkommende siger her?
- Hvem kan gøre hvad i sådan en situation?
- Hvordan kan organisationen tage disse problemer alvorligt?

Respekt og lydhørhed

En medarbejder oplever, at der er et meget dårligt psykisk arbejdsmiljø på værkstedet, fordi personalet ikke respekterer og lytter til dem. Jeg vil nu komme med en række meget markante udsagn, der kom frem i interviewene.

- *'Det man siger bliver fordrejet'*

- *'Der bliver ikke lyttet til os'*

- *'Jeg kan ind imellem ikke lide at være her – føler jeg bliver nedvurderet.'*

- *'Jeg har lært at leve med, at nogen ikke taler ordentlig til mig'*

Når personalet er blevet spurgt om ovenstående udsagn, er der en, der svarer følgende: *Jeg vil da nok sige, jeg kan da ikke sige mig fra for ikke at manipulere med vores brugere, men de ville jo aldrig kunne sige, at de føler sig manipulerede med på nogen måde, kunne give udtryk for det. Men det gør vi jo. Og hvis vi vil have en til at arbejde, som måske ikke gider, og nu skal (den ting) altså ligge over i den anden ende, fordi den næste der skal arbejde, skal starte fra venstre, så bliver vi nødt til at have det...så kan man jo altid manipulere med en den enkelte bruger eller lokke med et eller andet 'nej, skal vi ikke snart ind og have mad, eller er vi ikke sultne, nej jeg tror vi har bagt kage til i eftermiddag.*

- Hvad tænker I, når en medarbejder siger sådan?
- Hvem kan gøre hvad her?
- Hvilke roller tænker I, at der omkring det her (fx jeres, personalets, medarbejderens osv.)
- Hvordan kan man som ledere sikre, at medarbejdere og brugere oplever, at de bliver respekteret og lyttet til?

Brugerindflydelse

Nu går vi over til brugerindflydelse; I forhold til arbejdsopgaver fortæller flere medarbejdere, at det er personalet, der bestemmer, hvad de skal lave. En siger fx *'Personalet kommer ud og siger det til os'*, når vi spørger, hvem der bestemmer de daglige arbejdsopgaver. En anden fortæller, at personalet siger; *'du laver det og du laver det, hvortil vedkommende siger 'og det gør jeg bare'*. Der er mange, der opfatter det som naturligt, at personalet bestemmer.

- Hvorfor tror I, at de oplever det som naturligt?
- Hvordan oplever I, at det foregår?
- Kunne man forestille sig at alle selv bestemte, hvad de ville arbejde med hver dag?
- Hvad ville det kræve?
- Hvordan kan man sikre, at brugere og medarbejdere har indflydelse i dagligdagen?
- Hvad er jeres rolle i det?

I interviewene med personalet i aktivitets- og samværstilbud fik vi indtryk af, at brugernes indflydelse er noget mere begrænset, og at de ikke bliver lyttet til i samme grad, hvilket især hænger sammen med, at kommunikationen er vanskelig. Som en personale siger: *Det kan være i de tilfælde, hvor vi ikke forstår personen. Det kan være, altså det er jo ikke dem, der ikke kan gøre sig forståelige. Det er os, der ikke er dygtige nok til at kommunikere, synes jeg.*

- Det fører blandt andet til frustration hos brugerne, der kan komme til udtryk på forskellig måde.
- Hvad tænker I om det?
- Hvordan oplever I det?
- Hvad kan man gøre for at øge brugerindflydelsen hos denne målgruppe (kan man)?

- Hvad kan man gøre i forhold til kommunikationen?
- Hvis opgave er det at gøre hvad?

Afrunding

- Er der ellers noget, I vil bidrage med?
- Hvad har I synes om at have været med i det her interview?
- Er der nogen ting, der skulle have været anderledes?