

Mening som arbejdsmiljøfaktor i ældreplejen

**Et forsknings- og udviklingsprojekt finansieret af
arbejdsmiljøforskningsfonden**

Annette Kamp, Roskilde Universitet

Pernille Bottrup, Kubix

Slutrapport

Januar 2012

Projektet blev gennemført i perioden oktober 2007 til september 2011 i et samarbejde mellem

Center for Arbejds miljø og Arbejdsliv, Roskilde Universitet

Helge Hvid

Annette Kamp

Klaus T Nielsen

Eva Munk-Madsen (til august 2008)

Kubix

Pernille Bottrup

Per Bruhn

Og fire arbejdspladser, som her er anonyme, men uden hvis aktive deltagelse og engagement, projektet aldrig havde kunnet gennemføres.

Desuden deltog Ida Bering fra Arbejds miljø København i metodeudvikling og netværkssamarbejde mellem arbejdspladserne.

Projektet har Arbejdstilsynets nr. 20060071495

Resume

Baggrund

Mening i arbejdet som arbejdsmiljøfaktor får stigende opmærksomhed og betydning. Det afspejler bl.a. det vilkår, at arbejdet synes at spille en stigende rolle for menneskers identitet. Noget tyder dog på, at det måske er selve hastigheden af forandringer; flygtigheden, som gør etablering af mening i arbejdet til en udfordring. Der er således indikationer på, at den stadige forandring i arbejdet, som indebærer transformationer af professioner og fag, gør det til et vanskeligt projekt konstant at skabe mening i arbejdet. I dette projekt arbejder vi med ældreplejen som case. Dette område er netop karakteriseret ved at arbejdet i de senere år har undergået radikale forandringer. Meningsbegrebet bruges imidlertid ofte uden at det er klart, hvad begrebet egentlig dækker.

Formål

Projektets overordnede formål er at udvikle forståelse og begreber om mening i arbejdet og dets betydning for arbejdsmiljøet samt udvikle metoder til at kortlægge, opretholde og forny 'mening' i en arbejdsmiljøsammenhæng. Hensigten er altså både at udvikle en teoretisk forståelse og nå en praksisbaseret indsigt, der kan anvendes i arbejdspladsernes almindelige arbejdsmiljøaktiviteter.

Metode

Projektet består overordnet set af 5 dele: 1) Et litteraturstudie med henblik på teori og metodeudvikling. 2) Etablering af et nordisk forskernetværk med henblik på at styrke teori- og metodeudvikling. Netværket er tildelt en vigtig rolle i formidling af projektets resultater i videnskabelig sammenhæng. 3) Casestudier af mening i arbejdet på fire arbejdspladser inden for ældreplejen (hjemmepleje og demensplejecentre) 4) Udvikling af metoder til at arbejde med mening i et netværkssamarbejde mellem de fire arbejdspladser 5) Intervention i form af arbejdspladsstyrede projekter, der skal styrke mening i arbejdet samt evaluering heraf. Arbejdet med mindre arbejdspladsprojekter blev integreret i netværksarbejdet.

Resultater

Projektet har udviklet et dynamisk perspektiv på mening i arbejdet med fokus på et arbejde i stadig forandring, og hvor synliggørelse af aktørernes medskab – jobcrafting - er et omdrejningspunkt. Caseanalysen i hjemmeplejen og demensplejen viser, at de to områder repræsenterer meget forskellige kontekster for at udvikle mening i arbejdet. Mens hjemmeplejen er et område, hvor standardisering og opsplitting af arbejdet i de senere år har udfordret dets meningsfuldhed, er demensplejen et nyt specialtområde under opbygning, hvor det snarere er etablering af rum til forhandling af arbejdets mening som er udfordringen. På begge områder har vi identificeret flere forskellige måder at forstå meningsfuldt arbejde på. Disse er på forskellig vis knyttet til mødet med borgeren. Men analysen når videre end til at konstatere, at mening i ældreplejen er knyttet til at yde omsorg. Vi peger på forskellige måder at forstå og udøve omsorg, og på de forskellige faglige og menneskelige idealer om at udføre et godt stykke arbejde, som danner basis for at etablere mening i arbejdet og grundlag for en positiv arbejdsidentitet. Men vi peger også på modsætninger, der står i

vejen for udfoldelse af arbejdet som meningsfuldt; ligesom vi peger på begrænsninger i de læringsrum, hvor mening i arbejdet udvikles og gøres til fælles forståelse.

Med disse indsigter som grundlag, og på baggrund af arbejdet i arbejdspladsnetværket, er der identificeret en række temaer som er helt centrale i arbejdet med mening i arbejde, nemlig fællesskab, faglighed, selvbeskyttelse og anerkendelse. Disse temaer har været omdrejningspunkt for arbejdet i netværket. Endvidere er der udviklet en dialogmetode til at arbejde med disse temaer på arbejdspladsen. Den indgår som en af fire metoder i det materiale, som er udviklet til brug på arbejdspladser.

Konklusioner og perspektiver for arbejdsmiljøindsatsen

Projektet har udviklet en forståelse af mening i arbejdet, som lægger vægt på meningsskabelse lokalt og i en bestemt kontekst. Det er altså en dynamisk forståelse med fokus på et arbejde i stadig forandring, og hvor aktørernes aktive og løbende medskab af mening er et omdrejningspunkt. Denne forståelse har øje for den flerhed af perspektiver på mening i arbejdet, som kan eksistere i en organisation, og skaber derfor viden om de dilemmaer og modsætninger, som er på spil på vejen mod et meningsfuldt arbejde. Dermed distancerer vi os fra en styringstilgang, som forstår mening i arbejdet som noget, der kan skabes fra oven.

I projektets udviklingsdel har vi via en 'action learning' tilgang udviklet dialogmetoder til at understøtte læreprocesser, der styrker skabelse af mening i arbejdet. Disse metoder er udviklet, så de er rettet mod de specifikke problemstillinger i ældreplejen. De er opbygget, så de kan anvendes uden ekspertstøtte. Metoderne kan uden videre anvendes på arbejdspladser i ældreplejen, men kan også omarbejdes til brug i andre sektorer.

Summary

Background

Meaning of work as a factor of the psycho-social working environment is of increasing importance. This reflects, among other things that work seems to play an increasing role in people's sense of meaning and identity. There is however also evidence that indicate that it is the very speed of change, the volatility, which makes the establishment of meaningful work a challenge. The constant change of work involving a rapid transformation of professions and skills makes it difficult continually to recreate meaning. The concept of meaning is however not properly developed and is often used in broad and unspecific ways. In this project we take work in the elderly care as our case, as work in this sector has been undergoing radical transformation in recent years.

Purpose

The overall aim is to develop understanding and concepts of meaning of work with importance to the work environment and to develop methods to identify, maintain and renew meaning of work. The objective is both to develop a theoretical understanding and to reach practice-based insights that can be used at the workplace in connection with working environment activities.

Method

The project consists generally of 5 parts: 1) A literature study in order to support development of theory and methods. 2) The establishment of a Nordic research networks to strengthen the theory and methodology development. The network is assigned an important role in disseminating the project results in scientific context. 3) Case studies of meaning of work at four workplaces within elder care (home care and dementia care centers) 4) Development of methods to work with meaning of work in a network between the four workplaces 5) The intervention in the form of workplace initiated projects designed to strengthen the meaning of work. The efforts to develop smaller workplace projects were integrated in the network activities.

Results

The project has developed a dynamic perspective on the meaning of the work focussing on work in constant change. The actors' active participation in creating meaning - jobcrafting - is a focal point. Case analysis in home care and dementia care shows that the two areas represent very different contexts in order to develop meaningful work. While home care is an area where standardization and division of work in recent years has challenged its meaningfulness, dementia care is a new specialist area under construction. Here the establishment of spaces for negotiation of meaning of work constitutes a challenge. In both areas we have identified several ways to understand the meaningful work. These are in various ways linked to the relation to the elderly. However, the analysis reaches further than to observe that meaning of work is connected to providing care. We suggest different ways to understand and exercise care, and the various professional and human ideals of doing a good job, which forms the basis for establishing meaningful work and a positive social identity. But we also point to contradictions that hinder the fulfillment of the work as

meaningful, as we point to limitations in the learning space, where meaningful work can be developed and in a joint understanding.

On basis of these insights, and based on our activities in the workplace network, we have identified a number of themes which are central in the work with meaning in work, namely community, professionalism, self-protection and recognition. These themes have been pivotal in the work of the network. Furthermore, we have developed a dialogue approach to working with these themes at the workplace. It forms one of four methods in the material that is designed for use in workplaces.

Conclusions and prospects for the working environment

The project has developed an understanding of meaning in the work, which emphasizes meaning creation locally and in a specific context. So it is a dynamic understanding, focusing on a work in constant change and where actor's active and ongoing creation of meaning is a focal point. This understanding has an eye for the plurality of perspectives on the meaning of work, which can exist in an organization, and therefore creates knowledge about the dilemmas and contradictions that are at play on the road to meaningful work. Thus, we distance ourselves from a management approach that understands the meaning of work as something that can be constructed and imposed from above. In the practice oriented part of the project we have used an 'action learning' approach in order to develop dialogue methods to support learning processes that enhance the creation of meaningful work. These methods are developed to target the specific problems in elderly care. They are designed so they can be used without expert assistance. The methods are ready for use in the wider field of elderly care, but may also be reworked for use in other sectors.

Baggrund for projektet

Mening eller meningsfuldt arbejde har fra Thorsrud & Emery (1970) til AMI's PUMA-projekt (jf. Borritz et al. 2006) været opfattet som en vigtig arbejdsmiljøfaktor. Alligevel er der en tendens til, at mening som arbejdsmiljøfaktor får stigende opmærksomhed og betydning. Det afspejler bl.a. det senmoderne menneskes vilkår, hvor det at skabe mening og identitet får større betydning (Giddens 1991, Castells 1997). Ikke mindst synes arbejdet at spille en stigende rolle for menneskers identitet. Tendenser til, at den subjektive orientering i arbejdet forandres, og den selvledende, selvrealiserende og forandringsparate medarbejder sættes som idealet, understøtter denne udvikling (Sennett 1999, Willig & Østergaard 2005, Brinkmann & Eriksen 2005).

Noget tyder på, at det måske er selve hastigheden af forandringer, flygtigheden, som gør etablering af mening til en udfordring. Der er således indikationer på, at den stadige forandring i arbejdet, som indebærer omkalfatringer af professioner og fag, gør det til et vanskeligt projekt konstant at skabe mening i arbejdet. Det omfattende danske forskningsprojekt omkring psykisk arbejdsmiljø (VIPS) pegede for eksempel som et af sine hovedresultater på, at især forandringer i arbejdet, som indebærer, at medarbejderne følte, der ikke mere var plads til 'kernen i arbejdet', førte til psykisk belastning og forringet meningsfuldhed (Olsén 2008, Sørensen m.fl. 2008). I forlængelse af projektet anvendes 'kernen i arbejdet' og mening i arbejdet i dag som fokus for interventioner, der skal føre til forandring og forbedring af det psykiske arbejdsmiljø. Meningsbegrebet bruges imidlertid ofte uden, at det er klart, hvad begrebet egentlig dækker.

Projektets overordnede formål har været at udvikle forståelse og begreber om mening i arbejdet og dets betydning for arbejdsmiljøet, samt udvikle metoder til at kortlægge, opretholde og forny 'mening' i en arbejdsmiljøsammenhæng. Hensigten har altså både været at udvikle en teoretisk forståelse og nå en praksisbaseret indsigt, der kan anvendes i arbejdspladsernes almindelige arbejdsmiljøaktiviteter som APV, trivselsundersøgelser og tilrettelæggelse af organisationsændringer.

Dette projekt beskæftiger sig med arbejdets mening i ældreplejen. Ældreplejen har i de senere år undergået voldsomme omstruktureringer og rationaliseringer med New Public Management som overskrift. Eksempler på udmøntningerne heraf er: Bestiller-Udfører-Modtager-modellen, tidsregistrering, standardisering, nye plejeformer (leve-bo-miljøer), kvalitetsstyring og udlicitering. Dette har medført forandringer i forholdet til brugere, kolleger og arbejdsgivere og dermed er der også ansatser til, at arbejdet skifter karakter og defineres på nye måder (Dahl 2000, Fuglsang 2000, Hjort 2005). Ældreplejen er således et område, hvor udviklingen af arbejdet særligt har udfordret mening i arbejdet, og det er derfor et relevant felt at studere mening i arbejdet inden for. Samtidig har mening inden for plejesektoren en særlig betydning, fordi der er tale om omsorgsarbejde, hvor relationen til og indlevelsen i andre mennesker (Astvik 2003) her er arbejdets genstand.

Formål

Projektet har således haft flere formål:

- At undersøge, hvordan mening produceres, vedligeholdes og udvikles i arbejdsfællesskaber i ældreplejen. Betydningen af samfundsmæssige meningsarenaer som uddannelse, faglighed og profession vil her blive inddraget.
- At bidrage til forståelse og udvikling af begreber om mening i arbejdet og dets betydning for arbejdsmiljøet.
- At udvikle metoder til at understøtte fornyelse og reproduktion af mening i arbejdet i arbejdsfællesskaber.

Metoder

Projektet består overordnet set af 5 dele:

- Litteraturstudie
- Etablering af nordisk forskernetværk
- Casestudier af fire arbejdspladser indenfor ældreplejen
- Netværkssamarbejde
- Intervention og effektvurdering

Litteraturstudie

Projektet indledtes med et litteraturstudie, som dels skulle give et overblik over de bidrag, som forskellige videnskabelige traditioner kunne give til forståelsen af mening i arbejdet, og dels skulle give et overblik over forskningen omkring arbejdsmiljø og mening i arbejdet i ældreplejen. Metodemæssigt blev de to dele grebet forskelligt an. I den første del indkredsede væsentlige teoretiske traditioner, som kunne bidrage til udviklingen af begreber om mening i arbejdet. Fra disse traditioner har vi fokuseret på bidrag, som særligt forholder sig til eller har relevans for arbejde og arbejdsforhold. Der er altså tale om et nyskabende forsøg på at sammenstille traditioner, som ofte ikke forholder sig til hinanden og til arbejdslivsfeltet. Den anden del af litteraturstudiet er et systematisk review af den empiriske forskning omkring mening og arbejdsmiljø i ældreplejen. Da litteraturen, der direkte handler om mening og arbejdsmiljø, er sparsom, og meningsbegrebet ofte anvendes flertydigt, har vi her inddraget litteratur om beslægtede temaer og i øvrigt systematiseret litteraturen med henblik på at skabe et bedre overblik. Resultaterne er sammenfattet i en litteraturreport (Kamp og Munk-Madsen 2008). Se også afsnittet: Projektets resultater.

Udvikling af et nordisk forskernetværk

Netværket blev dels etableret med henblik på at styrke teori- og metodeudvikling, dels blev det tildelt en vigtig rolle i formidling af projektets resultater i videnskabelig sammenhæng. Netværket bestod af 5 forskere indenfor ældreplejen med repræsentanter fra Danmark, Sverige og Norge. Da

ældreplejen er et komplekst område, blev gruppen tværfagligt sammensat. Følgende tilgange var repræsenteret i gruppen: en professionsteoretisk, en organisationsteoretisk, en læringsteoretisk, en omsorgsteoretisk og HRM-/ledelsesteoretisk.

- Anne Reff Pedersen, lektor ved Center for Health Management, Copenhagen Business School
- Bente Rasmussen, professor ved Institut for Sociologi og Statsvitenskap, Norges Teknisk Naturvitenskapelige Universitet, Trondheim
- Bettina Dybbroe, lektor ved Institut for Psykologi og Uddannelsesforskning, Roskilde Universitet
- Hanne Marlene Dahl, lektor ved Institut for Samfund og Globalisering, Roskilde Universitet
- Andreas Fejes, lektor, Institutionen för Beteendevetenskap (IBV), Linköping Universitet.
- Margareta Bredmar, lektor, Institutionen för Beteendevetenskap (IBV), Linköping Universitet, som dog alene deltog i det første møde.

Gruppen har været involveret i at diskutere og kvalificere projektets teoretiske og metodiske tilgange. Litteraturredaktionen har dannet grundlag for diskussioner, ligesom gruppen har diskuteret valg af cases, analysestrategier samt udvikling af interventionsmetoder. Et fælles projekt: skrivning af en videnskabelig antologi om mening i arbejdet i ældreplejen - dannede som projektet skred frem i stigende grad rammen om gruppens arbejde. Gruppen mødtes 4 gange i forløbet.

Casestudier af mening i arbejdet på 4 arbejdspladser inden for ældreplejen

Det lykkedes at etablere et samarbejde med to kommuner, begge på Sjælland. En hjemmeplejeenhed og et plejehjem fra hver kommune sagde ja til at deltage i projektet. De to plejehjem var specialiseret inden for demenspleje. Alle de deltagende hjemmeplejeenheder betragtes af stakeholders på området som velfungerende 'gode arbejdspladser', når det gælder ledelse, samarbejde og arbejdsmiljø.

Undersøgelse af mening og meningsskabelse i arbejdet baseredes på en kombination af forskellige kvalitative metoder: Observationer, individuelle interviews, fokusgruppeinterviews samt historieværksteder.

Indledende blev der foretaget semistrukturerede interview med leder, mellemlider, tillids- og sikkerhedsrepræsentant for at skabe et første billede af og overblik over oplevelse og håndtering af forandringer på arbejdspladsen samt hvilken mening de tilskrives og deres indflydelse på det psykiske arbejdsmiljø. Derudover interviewedes repræsentanter fra forvaltning, planlægning og visitation, ligesom vi foretog en analyse af skriftligt materiale i form af politikker mm på ældreområdet. Formålet var at afdække den meningstilskrivning, der sker og er sket til forandringerne i arbejdet fra administrativ og politisk side. Materialet indgik i tilrettelæggelsen af det senere historieværksted. På disse to niveauer blev der interviewet i alt 15 personer.

Hovedvægten i casestudierne er lagt på de grupper, som arbejdede direkte med ældrepleje; primært SoSu hjælpere og -assistenter, men også (i demensplejen) pædagoger og sygehjælpere. Vi indledte analysen med at gennemføre observation af arbejdet, hvor vi fulgte udvalgte medarbejderes arbejde igennem en hel arbejdsdag. Observationerne gennemførtes ikke-deltagende; mindre pauser blev brugt til debriefinginterviews med hjælperne. De indsigter, som blev indvundet ved observationer, anvendtes blandt andet i udarbejdelsen af interviewguides. Vi gennemførte derefter individuelle semistrukturerede interviews med i alt 14 medarbejdere samt 1-3 fokusgruppeinterview på hver arbejdsplads med hver 3-5 deltagere. I disse interview satte vi fokus på, hvordan medarbejderne tildelte arbejdet mening.

Derudover gennemførte vi et historieværksted på hver arbejdsplads med deltagelse af medarbejdere og ledere fra de udførende led samt udvalgte medarbejdere fra det administrative led. I gennemsnit var der 10 deltagere på hvert historieværksted. Historieværkstedet gav indblik i den fælles forståelse af de forandringer i arbejdet, som var sket, samt den betydning for det psykiske arbejdsmiljø og mening i arbejdet, som det tildeltes.

For hver case blev der udarbejdet en caserapport, som blev præsenteret for arbejdspladsen sammen med forslag fra forskerne til interventionsmuligheder. På baggrund af denne dialog fastlagde arbejdspladsen selv konkrete interventionstiltag.

Netværkssamarbejde med de fire arbejdspladser

Der blev etableret et netværk med deltagelse af 4-5 personer (sosu-hjælpere og -assistenter, pædagoger), heraf en ledelsesrepræsentant (gruppeleder e.l.), fra hver af de fire arbejdspladser. Fra en af arbejdspladserne deltog både repræsentanter fra dag- og aftenhold, i alt 8 personer.

Formålet med netværket var at udvikle og afprøve metoder til at styrke kapaciteten til meningsdannelse på arbejdspladserne. Derudover fungerede netværket som en anledning til videndeling både på tværs af og inden for egne arbejdspladser, ligesom det udgjorde en ramme for arbejdet med små udviklingsprojekter/interventionstiltag, som arbejdspladserne selv definerede (action learning).

Netværket mødtes fem gange over en periode på knap et år, 4-5 timer pr gang. Hvert møde havde 1-2 hovedtemaer. Møderne indeholdt typisk et kort oplæg fra forskerne, men var ellers meget baseret på, at deltagerne skulle arbejde aktivt undervejs med temaerne både på tværs af arbejdspladser og i egne arbejdspladsgrupper. Der var således sat tid af hen mod slutningen af hvert møde til, at deltagerne kunne mødes arbejdspladsvis og samle op på dagen. Det blev gjort for at sikre, at pointer og ideer fra møderne blev sat i relation til egen hverdag og så vidt muligt skabe forankring og effekt her i form af aftaler om afprøvning af ny praksis e.l. Forankring af erfaringer har således været et gennemgående fokuspunkt på netværksmøderne. Mellem nogle af møderne havde deltagerne lidt 'hjemmearbejde' i form af afprøvning af metoder, arbejde med egen projekter o.l. Forskerne fungerede som facilitatorer på netværksmøderne.

Første møde fokuserede på elementer med betydning for meningskabelse i arbejdet med særlig vægt på, hvordan man kan skabe meningsfulde møder hvor der er plads til at tale om fagligt svære situationer og hvordan disse kan håndteres. Endvidere (færdig)formulerede arbejdspladserne små udviklingsprojekter, som de ville arbejde videre med i egen organisation; projekter som kunne bidrage til at styrke oplevelse af mening i arbejdet i dagligdagen.

Andet møde satte spot på faglighed og mulighederne for at bringe den i spil på arbejdspladserne. I hvilke situationer lykkes det i særlig grad at udfolde fagligheden i arbejdet? Hvad kan gøre det svært at få fagligheden i spil? Hvad kan der evt gøres for at styrke mulighederne for at bruge og udvikle fagligheden? Desuden var der på mødet sat tid af til gensidig sparring på egne projekter, bl.a. gennem reflekterende team.

Tredje møde havde temaet selvbeskyttelse som omdrejningspunkt. Et vigtigt element i det meningsfulde arbejde, som dette projekt har arbejdet med begrebet, er, at man ikke bliver nedslidt af det, men at man formår at skabe en fornuftig balance mellem engagement i at yde en god pleje og anerkendelse af de ressourcemæssige rammer, arbejdet foregår inden for. Temaet blev bl.a. udforsket via gensidige interview mellem deltagerne. Mødet blev også brugt til at starte forberedelsen af de gensidige besøg, opdagelsesrejser, som arbejdspladserne skulle foretage op til det følgende netværksmøde.

På det *fjerde møde* blev erfaringerne fra de omtalte opdagelsesrejser præsenteret. Deltagerne fra de fire arbejdspladser havde således inden mødet besøgt en af de andre arbejdspladser. Besøgene havde dels til formål at få et kort generelt indblik i dagligdagen på en anden arbejdsplads, dels at udforske et selvvalgt tema/temaer, de ønskede inspiration til. Besøgene havde en varighed på 2-3 timer. Ud over denne metode testede deltagerne også en anden metode, nemlig en række dilemmacases formuleret af forskerne, som de efterfølgende skulle prøve af på deres kolleger hjemme på arbejdspladsen. Forskerne observerede denne afprøvning.

Femte møde samlede op på erfaringer med afprøvning af dilemmacasesene. Hvordan fungerede casene som ramme for diskussioner? Hvad var vigtigt for at få diskussionerne til at fungere og munde ud i konklusioner og gerne forslag til handlinger? Det blev brugt som indspil til at justere og forbedre casene og den samlede casemetode. Endvidere fungerede mødet som en opsamling på resultater af aktiviteter i netværket og arbejdspladsernes udviklingsprojekter. Der blev således gennemført et 'minihistorieværksted' hvor pointer og erfaringer blev fastholdt. Det fungerede efterfølgende som afsæt for formuleringer af visioner fremover ift udvalgte temaer med central betydning i forhold til meningskabelse, fx dokumentation, selvbeskyttelse og mulighed for bredere opgaver/faglig udvikling.

Intervention og effektvurdering

Hver arbejdsplads formulerede et eget lille interventions-/udviklingsprojekt, som de ønskede at arbejde med. Det skete på baggrund dels af casestudierne, dels af de indledende diskussioner om

meningsskabelse på det første netværksmøde. Projektet skulle bidrage til at øge oplevelsen af mening i arbejdet og herigennem bidrage til et skabe et bedre psykisk arbejdsmiljø.

I praksis blev der tale om forholdsvis små, overskuelige projekter da de tidsmæssige ressourcer til at arbejde med projekterne var ret begrænsede. De valgte temaer var:

- Mødestruktur og -form. Arbejde på at få større åbenhed på møderne og flere til at sige noget, så forudsætninger for bl.a. faglige snakke blev bedre.
- Etablere bedre samarbejde om 'svære' borgere mellem dag- og aftenhold. Skabe en fælles strategi for håndtering af disse borgere og sikre bedre kommunikation om det.
- Introduktion af medarbejdere, særligt de nye, til de forskellige tilbud, kommunen har inden for ældreplejen. Skabe en større helhedsforståelse og overblik over, hvad man som medarbejder indgår i.
- Supervision – med fokus på, hvad svære arbejdssituationer gør ved medarbejderne. Forebygge at medarbejdere går ned. Fokus på at sikre ekstern supervision, men evt på sigt også styrke den interne, kollegiale supervision.

Forskerne bistod arbejdspladserne i dette arbejde undervejs. De sparsomme tidsmæssige ressourcer på arbejdspladserne betød imidlertid, at projektarbejdet kun fik begrænset opmærksomhed mellem netværksmøderne. Nogle af arbejdspladserne fik landet deres projekter, mens andre gik lidt i stå undervejs, eller var nødt til at justere ambitionerne yderligere.

Metodemæssige refleksioner

Projektet har vist, at det at arbejde med mening i arbejdet indebærer flere typer af metodemæssige udfordringer.

Undersøgelse af subjektive perspektiver på mening kræver solide metodemæssige overvejelser. Mening og meningsfuldhed er et hverdagsbegreb, og spørgsmål til mening aktiverer svar på mange typer af spørgsmål: om trivsel og arbejdsglæde, om at have et job der passer til én, om at gøre en forskel etc. Vi udviklede derfor forskningsspørgsmål, som i højere grad rettede sig mod meningens hvad og hvordan end: hvor meget mening? Med vores interesse for at understøtte udviklingen af meningsfuldt arbejde fokuserede vi på mening knyttet til selve arbejdsopgaverne (og ikke på andre gode ting i arbejdet, som fx frynsegoder og gode julefrokoster).

Samtidig valgte vi at revidere vores metode, således at observationer fik en større rolle i forhold til interviews. Vi opererer i et felt, hvor viden i høj grad er knyttet til praktisk erfaring, så for at kunne tale om mening i arbejdet krævedes tættere føling med den daglige praksis. Dette viste sig at være en meget vellykket prioritering.

I netværksarbejdet blev det meget tydeligt, at rammer og vilkår i henholdsvis demenspleje og hjemmepleje er meget forskellige. Disse grupper havde derfor begrænset udbytte af at udveksle erfaringer med hinanden. Ikke fordi perspektiverne på, hvad der er meningsfuldt i arbejdet, er væsensforskellige, men det er til gengæld de konkrete muligheder for at praktisere dette og dermed en række af de dilemmaer, de skal håndtere i hverdagen og som udfordringer meningen i arbejdet. Inden for samme kommune gav deltagelse på tværs af områder dog en lejlighed for deltagerne til at få et lidt bedre indblik i de forskellige plejetilbud, som kommunen ydede til de ældre.

Med denne deltagergruppe i netværksarbejdet (primært sosu-assistenten og -hjælperen) er det særlig vigtigt, at aktiviteter bliver konkrete og tæt knyttet til deres egen praksis. Blandt andet derfor tog arbejdet udgangspunkt i en aktionslæringstilgang, hvor deltagerne tager afsæt i betydningsfulde dilemmaer fra deres egen hverdag og i fællesskab arbejder med at udforske og finde forslag til mulige initiativer, som kan bidrage til at løse op for disse dilemmaer. I praksis viste det sig imidlertid svært at få deltagerne til at se sig selv som aktører, der aktivt kunne påvirke deres arbejdsforhold; på trods af det konkrete udgangspunkt. Oplevelsen af at have været genstand for mange forandringer ovenfra over en årrække skabte en vis form for apati eller manglende tro blandt nogle af deltagerne på, at de reelt kunne påvirke deres arbejdsituation; særligt inden for hjemmeplejen.

Ældreplejen er en sektor, som er under kontinuerlig forandring og præget af stram ressourcestyring. Forbrug af tid er genstand for skarpe prioriteringer og forhandlinger, specielt i hjemmeplejen. Det viste sig at give vanskeligheder i forhold til vores ambitioner for interventionsdelen.

Historieværksteder, interviews og netværksmøder mødte stor opbakning og blev gennemført uden problemer – måske også fordi de omfangsmæssigt var beskrevet nogenlunde på forhånd, samtidig med at der var afsat midler til frikøb af medarbejderne til netværksarbejdet. Men den intervention i form af mindre arbejdspladsprojekter, som var planlagt, var vanskelig at fastholde.

Arbejdspladsernes virkelighed var præget af nye økonomiske og præstationsmæssige krav, ændrede rutiner, omorganiseringer og sammenlægninger, og selvom interventionsprojekterne søgtes tænkt ind i denne virkelighed, var det vanskeligt at vinde prioritet. Projekterne blev derfor så små, at det ikke som planlagt gav mening med opstilling af succeskriterier og efterfølgende evaluering i forhold til kriterierne. I stedet har vi evalueret forløb og projekter kvalitativt via fokusgruppeinterviews med henblik på at høste erfaringer om procesforløbet.

Resultater

Et dynamisk begreb om mening

Et af projektets formål er at bidrage til at udvikle begreber og forståelser af mening i arbejdet. I projektets litteraturreview udpeges flere hovedstrømninger, som udvikler og benytter meningsbegrebet. Reviewet fremhæver særligt bidrag fra den klassiske arbejds sociologiske og arbejdspsykologiske tradition, hvor motivation og mening knyttes sammen, samt bidrag fra

organisations sociologi og læringsteori, hvor der lægges vægt på menings skabelse som en intersubjektiv, kontinuert proces. Desuden inddrages bidrag fra professionsforskningen, som på den ene side understreger menings skabelse som dynamik til forandring af professioner og på den anden side betoner den samfundsmæssige strukturering. Reviewet påpeger betydningen af, at klassiske forståelser af mening i arbejdet videreudvikles ved, at der udvikles begreber, som indfanger mening i arbejdet som lokalt skabt og forankret og som dynamisk og foranderlig (Kamp og Munk-Madsen 2008).

I senere bidrag (Kamp 2011, Kamp 2012a) identificerer vi tre forskellige perspektiver på mening i arbejdet, som er dominerende i diskussioner om mening i arbejdet i dag: En kritisk tilgang, en styringstilgang og en transformationstilgang. Disse forskellige begreber om mening har forskelligt fokus og sætter forskellige dagsordener i forhold til udviklingen af arbejdslivet. I et kritisk perspektiv anvendes mening og meningsløshed i arbejdet som en kritik af rationalisering og øget kontrol inden for en række felter. Denne diskussion ligger i forlængelse af en af 80ernes kritiske arbejds sociologiske diskussioner om det industrielle arbejde, og har fx været udfoldet i forhold til nytaylorisering af servicearbejdet. I et styringsperspektiv ses mening i arbejdet ud fra en ledelses- (eller styrings) vinkel og retter sig mod ledelsens rolle i at skabe mening for medarbejderne. Her bygges blandt andet på dele af den positive psykologi. Det transformative perspektiv repræsenterer forskellige bidrag, der fokuserer på, hvordan mening og identitet i arbejdet til stadighed produceres og forhandles lokalt. Her trækkes på dele af organisations- og læringsteorien. Det transformative perspektiv stiller skarpt på det, som er 'in the making'. Når arbejde og organisation forandres, er der muligheder for at skabe ny mening og nye identiteter som – måske, måske ikke - kan byde på samfundsmæssig anerkendelse og status.

I vores videre arbejde med mening i arbejdet har vi med et transformativt perspektiv ladet os inspirere af begrebet om jobcrafting (Wrzesniewski & Dutton 2001, Wrzesniewski m.fl. 2003 Pratt & Ashforth 2007, Vuori et al 2009, Berg et al 2010). Jobcrafting anvendes til at forstå den aktive proces, hvor medarbejdere konstruerer deres job, dets mening og deres identitet. Mening i arbejdet skabes altså i en kreativ proces, hvor nogle elementer i arbejdet fremhæves og evt. redefineres, mens andre stilles i skyggen. En vigtig pointe er her, at denne proces også influerer på praksis. Medarbejderne søger så vidt muligt at organisere arbejdet, således at de elementer, som de opfatter som kernen i arbejdet, opnår en mere central position. Det er dog vigtigt at have for øje, at jobcrafting ikke foregår individuelt, men i en kollegial sammenhæng, og at medarbejdernes i den lokale meningstilskrivning trækker på bredere samfundsmæssige ideer og normer, som for eksempel kan være knyttet til professionen, faget eller sektoren (se fx Fine 1996, Olesen 2004).

Det er altså et mere dynamisk perspektiv med fokus på et arbejde i stadig forandring, og hvor synliggørelse af aktørernes medskab er et omdrejningspunkt. Så i dette perspektiv er meningstab en del af verdens gang - potentialet i at beskæftige sig med mening i arbejdet i forhold til udvikling af arbejdet ligger ikke kun i at identificere meningstab, men også i at beskrive og udpege nye horisonter i et arbejde under forandring. Dermed kan forskningen give værdifuldt input til en fremtidig udvikling af arbejdet, som tilgodeser udviklingen af et meningsfuldt arbejde (se også Oldman & Hackman 2010).

Et meningsfuldt arbejde i ældreplejen

Debatten om udviklingen af arbejdet i ældreplejen har i de senere år særligt fokuseret på tendenser til standardisering og opsplittning af arbejdet gennemført med NPM som overskrift og negative konsekvenser i form af tab af autonomi og mening i arbejdet (Trydegaard 2005). Her fokuseres især på, hvordan rationaliseringen står i vejen for udfoldelse af omsorgsrationalitet som bærende og meningsgivende element i arbejdet (Szebehely 2005, 2006). Anden forskning peger imidlertid på, at forandringerne i sektoren er mere komplekse. Der er selvsagt sket rationaliseringer, der betyder en opsplittning og intensivning af arbejdet. Men samtidig er der også sket en professionalisering af medarbejderne i ældreplejen (Dahl, 2000), der er sket en ledelsesmæssig udvikling (Rasmussen 2004, 2012), en redefinering af hvad pleje er (Dahl 2005), ligesom den gruppe, som i dag modtager pleje, er forandret. Det betyder, at der samtidig også åbnes nye perspektiver og dermed gives muligheder for at skabe ny mening og identitet i arbejdet. Det er vigtigt at have øje for, at dette kan optræde som potentialer frem for fuldbyrdede udviklinger og at dilemmaer og modsætningsfuldhed må forventes (Kamp 2012b).

Mens NPM generelt opfattes som en rationalisering, der understøtter en professionalisering og standardisering, kan modbevægelser også ses. Udviklingen indenfor demensområdet er et eksempel herpå. Demens er blevet et medicinsk speciale understøttet af specifikke teorier og metoder indenfor behandling og pleje (Kitwood 1999, Bottrup og Bruhn 2012). Her ser vi således specialinstitutioner med relativt god bemanning og med stor autonomi i arbejdet. Samtidig er demenspleje et fagområde, som er under stadig udvikling, og arbejdet i demenspleje præges derfor af både ønsker om og pres for en stadig udvikling og innovation.

De to områder, hjemmeplejen og demensplejen, repræsenterer således meget forskellige kontekster for at udvikle mening i arbejdet. Mens man kan anskue hjemmeplejen som et område, der kalder på, at arbejdet udvikles, så det – på nye måder - giver grundlag for et meningsfuldt arbejde, er demensplejen et område, hvor det snarere er etablering af rum til forhandling og udvikling af arbejdets mening, som er udfordringen, og hvor medarbejderne potentielt kan engagere sig for meget. Overengagement og selvintensivering er dog også træk, som vi kan finde i arbejdet i hjemmeplejen; her ofte som kompensation for (og protest mod) forringede muligheder for at yde omsorg (se Monrad og Liebst 200, Dahl 2009, Rasmussen 2004).

Projektet fokuserer på, hvordan udviklingen af et meningsfuldt arbejde hænger sammen med mulighederne for at skabe en positiv arbejdsidentitet; en identitet, som anerkendes både kollegialt og i en bredere organisatorisk og samfundsmæssig sammenhæng.

Hjemmeplejen

Selvom kontakten til de ældre er blevet meget mindre over det seneste decennium, og den rolle, man kan spille for den ældre, er en anden, opfattes arbejdet generelt som meningsfuldt. I projektet identificerer vi nye måder at forstå og definere mening i arbejdet på. Vi opridses nedenfor fire forskellige måder. De er ikke i modstrid med hinanden, og nogle af dem er overlappende. Og det er ikke sådan, at hjælperne kan opdeles i fire grupper alt efter, hvad de mest finder meningsfuldt i arbejdet. De fleste af hjælperne hører til flere af kategorierne, men lægger forskellig vægt på dem.

Den professionelle hjælper

Et væsentligt aspekt i det meningsfulde arbejde er, at det adskiller sig fra det, som familiemedlemmer og andre lægfolk kan gøre. Hjælperne beskriver sig selv som 'professionelle', og mange knytter deres faglige stolthed og mening i arbejdet netop til det at arbejde på en professionel måde. At være professionel betyder, at man lægger vægt på – og mestrer - at etablere en god relation til alle (eller de fleste) borgere, men det er en arbejdsrelation. Man udvikler ikke personlige venskaber med de ældre, ligesom man heller ikke bruger de ældre til at få afløb for egne personlige frustrationer og problemer.

At mestre relationerne til borgerne fremhæves af mange som en kernekompetence, som opnås gennem erfaring og opbygges via kollegial sparring – men som ikke alle vil kunne lære; ikke alle har en personlighed, som på den måde passer til jobbet.

At være professionel ses som en beskyttelse mod det, man kunne kalde 'selvintensivering'. Det vil sige, at man bruger mere tid, end man faktisk har, på hjælpen til borgerne, for eksempel ved at gøre ekstra tjenester for den ældre. Det er en almen accepteret norm, at det bør man ikke gøre, også fordi det lægger pres på andre kolleger, som færdes i hjemmet, til at yde de samme ekstra ydelser.

Der er dog også dilemmaer forbundet med at udvikle den gode relation til borgerne. Arbejdet er stadig et omsorgsarbejde, hvor indlevelsen i de ældres liv og vilkår spiller en vigtig rolle. Og 'minuttyranniet', som det kaldes af mange – altså det at alle opgaver er tidssat på minutter – betyder, at kontakten til de ældre kan føles som instrumentel.

Hjælper med overblik

At være den der har overblikket over hjemmet og situationen hos sine borgere, er en anden kilde til stolthed og mening i arbejdet. Hjælperen observerer i denne rolle, om der er ændringer i borgerens tilstand både socialt, mentalt og fysisk. Det kan dreje sig om borgerens relationer til venner og familie, om begyndende problemer med demens, eller om problemer med at håndtere daglige gøremål som stiller krav til den fysiske formåen. Det kan dreje sig om hjemmet: om der er styr på de vigtige ting i hjemmet; at hjemmet fungerer. Det kan dreje sig om, om der er mad og drikke i huset, og at borgeren faktisk spiser og drikker tilstrækkeligt. En vigtig del i dette arbejde er at rapportere tilbage om eventuelle problemer til 'kontoret', og eventuelt give forslag til, hvad der bør

gøres. Denne rolle kræver, at hjælperen kender borgerne og kommer regelmæssigt i hjemmet. Mening i arbejdet i arbejdet er således knyttet til, at man er selvstændig i sit arbejde, og har ansvaret for at observere, vurdere og (eventuelt sammen med andre) at finde løsninger. Det er også den selvstændighed i arbejdet, som udfoldes hver morgen, når hjælperne omredigerer deres kørelister, og laver aftaler om dobbeltbesøg. Her anvender de deres kendskab til deres borgere.

Det er dog ikke altid, at denne selvstændighed og vurderingsevne møder anerkendelse i praksis. Her er det især samspillet med visitationen, som giver problemer. Behovet for en regelmæssig kontakt med borgerne anerkendes ikke automatisk i visitationen. Hjælperne påpeger, at de er 'dem der ved hvad der foregår ude i hjemmene', og ønsker også at denne kompetence anerkendes, for eksempel ved at de er med til visitationen – når visitator besøger borgeren i hjemmet.

Den assisterende sygeplejerske

Efterhånden som stadig flere borgere i hjemmeplejen har somatiske og psykiske lidelser, spiller sygeplejeopgaver en større rolle i hjemmeplejen. Flere fremfører således, at det, som virkelig er meningsfuldt og spændende i arbejdet, handler om sygepleje. Det kan for eksempel dreje sig om opgaver i forhold til sårpleje, om blodtryksmålinger, stomier etc; men det kan også handle om demens og at forholde sig til demente, eller om ernæring og diæter. Det er opgaver, hvor man kan se en kompetenceudvikling for sig selv, og hvor man kan dygtiggøre sig. Og det er opgaver, hvor man kan se en effekt af det, man laver. Som eksempel nævnes, hvordan man i arbejdet med sårpleje kan eksperimentere med skift af forbindelse mv og opnå effekter. Denne typer af opgaver kræver også ofte længerevarende besøg; dette er også af betydning, når hjælperne vurderer dem som mere spændende. Det er altså en type af mening i arbejdet, som knytter sig til sygeplejeopgaver og til medicinsk kompetence og viden.

Der er imidlertid flere problemer med at udvikle denne for faglighed. For det første kræver det udvikling af praksisorienteret undervisning, og her er den stigende fysiske og sociale adskillelse af sosu-gruppen og sygeplejegruppen en forhindring. For det andet kan skarpe – og velovervågede - faglige og administrative grænser mellem sygeplejeområdet og hjælperområdet betyde, at det kan være svært for sosu-gruppen at få lov til at anvende deres kompetencer.

Den sociale omsorgsarbejder

Endelig kan relationerne til de ældre også være det meningsbærende. Det at have mange borgere hver dag ses som en del af et frit og meget afvekslende arbejde. Arbejdet giver dermed mulighed for at møde mange mennesker, som har haft spændende liv. Det væsentlige og spændende i arbejdet er at få aktiveret disse livsfortællinger, at snakke med de ældre, for eksempel om det liv de har haft. Dermed trækker hjælperne på en faglig tilgang, der ofte også anvendes på plejecentre, hvor livsbiografier kan være et vigtigt værktøj i at skabe en god dagligdag for beboerne. At få snakket med borgerne om deres liv, kan gøres som led i den daglige hastige rutine, men kræver nok mere

tid, end der er afsat. Når der skal skabes rum til den slags arbejde, sker det derfor ofte som led i den daglige jonglering med tiden.

Når der på denne måde lægges stor vægt på kontakten med de ældre i forhold til et meningsfuldt arbejde, optræder der ofte dilemmaer i forhold til, at få arbejdet til at stemme overens med den måde, visitationssystemet disponerer arbejdet på. Generelt accepteres den tidsmæssige ramme, som systemet lægger om arbejdet, men den selvstændige organisering af tiden er en forudsætning for, at arbejdet kan opleves som meningsfuldt. Men denne forståelse indbyder også til etiske diskussioner og til spørgsmål om, hvad der er rigtig og forkert behandling af de ældre. Et spørgsmål, som rejses, er for eksempel: Hvilken praksis kan der udvikles i forhold til dem, som ingen pårørende har? I det nuværende system er det de pårørende, og ikke hjælperne, som må og bør sørge for, at de ældre har et tilfredsstillende liv. Men dette fungerer ikke for denne gruppe.

Demensplejen

I demensplejen er der som i hjemmeplejen identificeret forskellige perspektiver på, hvad der giver mening i arbejdet. Det drejer sig om: at praktisere observationsevne og overblik, aktivering af beboerne, at skabe nærvær, og at udvikle faget; demensplejen.

At observere behov

Det er en vigtig kilde til mening i arbejdet at være i stand til at observere behov hos og ændringer i beboernes tilstand. Beboerne er typisk ikke selv i stand til at formulere behov og ønsker, og derfor er det vigtigt at kunne aflæse, hvornår de trives. Ved at kunne aflæse beboerne kan man også forebygge mulige konfliktsituationer, og undgå at beboerne bliver angste og derfor kan reagere voldeligt. Et vigtigt element i dette er at skabe en rolig og genkendelig hverdag for de demente. Dette kræver et vist kendskab til beboerne, som opbygges over tid. Observationsevnen understøttes altså af viden om borgerens livshistorie og et kendskab til deres reaktionsmønstre.

Et centralt element i det at observere er at finde på alternative måder at gøre tingene på, som fungerer bedre. Det handler således ikke blot om at observere, men også om at kunne bruge observationerne til at skabe en bedre pleje. Meningsfuldhed er også tæt knyttet til selvstændigt at kunne tolke og anvende observationerne; at ledelse og kolleger har tillid til og giver plads til, at man selv agerer på grundlag af det, man ser. Indflydelse på indhold og tilrettelæggelse af eget arbejde, en vis frihed til at disponere og gøre det, man finder væsentligt i situationen, er vigtig for at skabe mening i arbejdet.

Når der opstår problemer i at udfolde dette element i arbejdet, skyldes det derfor, at personalet som samlet gruppe skal afhandle gyldigheden af forskellige tolkninger og forslag. Relationerne i gruppen er derfor af stor betydning.

Aktivering af beboerne

Det at lave konkrete aktiviteter sammen med beboerne, at få dem sat i gang med at gøre noget i det omfang, de kan, er et element, som tilskrives stor betydning for mening i arbejdet. Det kan være i form af gymnastik, sang, at male billeder, lave perler og kort, lave dekorationer, gå ture og tage på udflugter. Selv om de ældre er dårligere i dag, når de kommer til demenscenteret, end de var tidligere, er der fortsat en lang række aktiviteter, de med fordel kan være med i. Aktiviteterne kan være med til at skabe 'stjernestunder', men de er også med til at vedligeholde nogle af de evner, de ældre har, og give dem mulighed for at leve et så 'fuldt liv' som mulig. Stjernestunder er et nøglebegreb i demensplejen og repræsenterer et mål om i kortere tidsrum at skabe lys og glæde i dementes liv, som ofte præges af mørke og diffusitet.

I praksis kræver det en stor tålmodighed fra medarbejderne at gøre dette. Samtidig kan det være et reelt dilemma, at tiden ikke er til det, at man må prioritere mellem at inddrage de demente aktivt og få klaret andre praktiske plejeopgaver. Tidsnormeringen er god set i forhold til almindelige plejecentre; men tiden er stadig en knap ressource, og det betyder, at der ofte skal prioriteres mellem aktivering og fysisk pleje og omsorg.

At skabe nærvær

Som medarbejder skal man, i hvert fald ideelt set, kunne etablere en tæt og nær relation til alle beboere. Det er en del af fagligheden og professionaliteten, at man ikke er afhængig af personlige sympatier, men at man evner at skabe kontakt til alle/de fleste. At lære nye beboere at kende er imidlertid ikke 'bare' et spørgsmål om at analysere og fortolke et andet menneske, men om at opbygge en relation til dette menneske, der kan sikre den tillid og tryghed, som er forudsætning for en god pleje. Øjenkontakt og fysisk berøring spiller en vigtig rolle i dette, fx når en hånd på armen af borgeren er med til at skabe ro og nærvær. Viden om og relation til den enkelte beboer er en forudsætning for at kunne leve op til ambitionen om at tage afsæt i den enkeltes behov i plejen og vise den nødvendige empati over for beboerne. Samtidig er det vigtigt for at skabe den ro og tryghed i hverdagen, som er et omdrejningspunkt i plejen. At lykkes med dette er vigtigt i et meningsfuldt arbejde.

For nogle kan det være svært at lære at mestre ikke mindst den kropslige kommunikation. Den kan forekomme grænseoverskridende, ligesom den tålmodighed, der kræves i omgangen med de demente, kan være en stor udfordring. Når kontakt og nærvær tillægges så stor værdi, slår det dobbelt hårdt, når man som medarbejder ikke synes, at man er i stand til at skabe den. Det kan være, fordi man føler sig stresset eller på anden vis ikke 'på toppen' og ikke formår at 'skjule' dette for beboerne. Eller fordi man ikke kan nå ind til en beboer – uanset hvad man gør, reagerer beboeren anderledes end ønsket. Det kan skabe en oplevelse af magtesløshed og utilstrækkelighed, som kan være vanskelig at tackle.

At udvikle faget

Det bidrager ligeledes til stoltheden i arbejdet og oplevelsen af mening, at medarbejderen spiller en aktiv rolle i at videregive gode erfaringer, som kan bruges til at styrke den faglige udvikling. Det kan være gennem at oplære elever eller ved at formidle ny viden og erfaringer til kolleger. Interessen for at bidrage til den fælles udvikling går typisk hånd i hånd med ønsket om selv at dygtiggøre sig. Det kan netop være ved at fungere som praktikvejleder for elever, men også ved at opsøge temadage, kurser, foredrag, deltage i projektgrupper og udviklingsprojekter mv. I ønsket om løbende at forbedre praksis kan disse medarbejdere komme til at støde lidt sammen med nogle af deres kolleger. Forslag til ny praksis kan blive opfattet som kritik, ligesom nogle medarbejdere kan synes, at det nogle gange går lidt for stærkt med nye tiltag

Ligeledes er der en reel risiko for at brænde ud, hvis man aldrig stiller sig tilfreds med det, man gør og har nået, men stadig retter blikket mod nye muligheder for forbedring. Samtidig er det i stadig større omfang en del af forventningen til medarbejderne fra arbejdsgiveres side, at de spiller en aktiv rolle i den faglige udvikling.

Læringsrum og udvikling af mening

Både i hjemmeplejen og i demensplejen er muligheder og begrænsninger for at udvikle og understøtte mening og læring i kollegiale sammenhænge et centralt element. I hjemmeplejen kan for eksempel daglige møder og uformel kontakt i løbet af arbejdsdagen spille en vigtig rolle, forudsat at de struktureres, så de giver mulighed for fælles refleksion. I demensplejen er sådanne læringsmuligheder omend endnu mere centrale. For det første fordi arbejdet kræver så høj grad af samarbejde og koordination, som ofte må være ordløs. For det andet fordi området fagligt og professionelt er under udvikling, her er så at sige en ny profession i støbeskeen.

I projektet sættes særligt fokus på mulighederne for læring i hverdagspraksis og mulighederne for fælles refleksion og udvikling af identitet og mening knyttet til arbejdet. Analysen viser, hvordan der skabes rammer for dette i form af brug af artefakter og strukturering af møder mv. Potentialerne i disse tiltag udnyttes dog ikke fuldt ud, og her foregår således ofte primært 'single-loop learning'. Samarbejde mellem forskellige faggrupper, som ideelt set skulle finde sted i tværfaglige teams, er både givende og fulde af modsætninger. Projektet understreger, at det er nødvendigt at lægge stor vægt på at udvikle rammerne for kompetenceudvikling både i og udenfor arbejdet, hvis den begyndende professionsdannelse skal konsolideres (Bottrup og Bruhn 2012).

Sammenfattende

Projektet identificerer i sin analyse flere forskellige perspektiver på mening i arbejdet i ældreplejen. Disse perspektiver er på forskellig vis knyttet til mødet med borgeren. Men det er en væsentlig pointe, at vi med denne analyse når videre end til at konstatere, at det at yde omsorg er

meningsfuldt. Vi peger på forskellige kompetente måder at møde borgeren på, og de forskellige faglige og menneskelige idealer om at udføre et godt stykke arbejde, som danner basis for at etablere mening i arbejdet og grundlag for en positiv arbejdsidentitet. Dermed kan vi indfange, hvordan forandringer i arbejdet i ældreplejen indebærer, at nye måder at anskue det meningsbærende på kommer til syne.

Med et blik for dilemmaer og forhold, der står i vejen for udfoldelse af arbejdet som meningsfuldt, giver vi et klart fokus for det efterfølgende arbejde med at understøtte udviklingen af et meningsfuldt arbejde. Og en opmærksomhed på de læringsrum, hvor mening i arbejdet udvikles og gøres til fælles forståelse, giver et vigtigt input til vores efterfølgende procesovervejelser.

Netværksarbejde og intervention

Et konkret resultat af arbejdet i netværket er udvikling og afprøvning af en række metoder, som arbejdspladser kan bruge til at sætte mening i arbejdet på dagsordenen. Metoderne er dialogbaserede og giver anledning til i fællesskab at sætte ord på, hvad der skaber mening i arbejdet og på situationer, hvor denne mening udfordres. Metoderne har taget afsæt i konkrete dilemmaer og tematikker, som arbejdspladserne i projektet har oplevet. De henvender sig således særligt til ældreplejen, men kan for de flestes vedkommende også bruges af arbejdspladser inden for andre brancher. I udviklingen af metoderne er der forsøgt taget højde for de tidsmæssige rammer, som særligt hjemmeplejen er underlagt. Flere af metoderne er således designet, så de kan bruges med udbytte, hvis man på arbejdspladsen har forholdsvis kort fælles tid til rådighed (½-1 time).

Følgende fire metoder er afprøvet og udviklet i projektet:

- *Dilemmacases*. 12 fiktive cases, der kort beskriver dilemmafyldte situationer i arbejdet hvor mening kan udfordres. Fx dilemmaer relateret til dokumentation, til samspil med visitationen, til beskyttelse af sig selv mod 'for meget mening' og udbrændthed og til behov for prioritering mellem basal pleje og aktiviteter som gåtur o.l.
- *Meningsmosaik*. I forbindelse med netværksarbejdet blev der identificeret fire centrale elementer i skabelsen af mening: fællesskab, faglighed, anerkendelse og selvbeskyttelse. Denne metode viser veje til at diskutere centrale forhold i relation til disse temaer.
- *Historieværksted*. Denne metode er kendt i forvejen, men er her tilpasset arbejdet med mening. Såvel afprøvning på de deltagende arbejdspladser som præsentation på konferencer o.l. har vist, at denne metode betragtes som meget værdifuld i arbejdet med mening. Historieværkstedet kan skabe en fælles fortælling om, hvad arbejdspladsen har været igennem og hvad man som medarbejder er en del af – et overblik, man kan have brug for i organisationer præget af hyppige forandringer.
- *Opdagelsesrejser*. En metode til systematisk at indsamle, bearbejde og anvende viden og inspiration hentet fra besøg på andre arbejdspladser.

Fælles for metoderne er, at de både lægger op til at identificere situationer og praksis i arbejdet, som virker meningsgørende og til handlingsorienterede diskussioner om, hvordan de meningsgørende aktiviteter og situationer kan styrkes, og hvad man selv som medarbejder og leder kan gøre for at bidrage til dette. Afprøvningen på arbejdspladserne viste, at det er muligt for dem at bruge redskaberne selv, men det kræver en tovholder i form af en leder, tillidsvalgt e.l., som påtager sig at lede gruppen gennem forløbet. Tovholderen er ikke mindst vigtig i forhold til at få samlet op på diskussionerne og gjort dem handlingsrettede.

Hæftet *Mening i arbejdet. Fire redskaber til dialog om faglig stolthed i ældreplejen* giver en kort introduktion til metoderne, mens en nærmere vejledning til hvordan de bruges samt støttematerialer, kan findes på hjemmesiden www.meningiarbejdet.ruc.dk

8-9 måneder efter det sidste netværksmøde blev der gennemført opfølgende interview på arbejdspladserne for at få indblik i den seneste udvikling her og særligt, hvilke spor projektets aktiviteter og metoder havde sat sig på arbejdspladserne. Det skete gennem et et fokusgruppinterview med netværksdeltagerne samt i nogle tilfælde et interview med lederen..

Interviewene pegede på, at arbejdspladserne havde haft godt udbytte af netværksmøderne. Interessant nok var muligheden for uforstyrret at kunne udforske centrale temaer fra arbejdet sammen med egne kolleger i sig selv af stor værdi for deltagerne. Måske også umiddelbart mere direkte anvendeligt end erfaringsudveksling med de øvrige arbejdspladser. Det kan også handle om de tidligere nævnte forskellige rammer og vilkår for arbejdet i hjemmepleje og på demensplejecentre. Det gør det til tider vanskeligt at diskutere centrale temaer som fx faglighed med hinanden. Vidt forskellige erfaringer med, hvad faglighed består i, hvilke rammer der er for at udfolde den samt hvordan den kan fastholdes og udvikles, gør det svært umiddelbart at bruge hinandens erfaringer på tværs af områderne. Til gengæld havde henholdsvis hjemmepleje og demensplejehjem udbytte af at dele erfaringer med hinanden.

De udviklede metoder blev generelt anset for meget vedkommende og nyttige, men var (endnu) ikke blevet en integreret del af arbejdet med arbejdsmiljø og faglig udvikling på arbejdspladserne. Dilemmacases gav med deres fiktive form mulighed for at få talt om ømtålelige og måske konfliktfyldte forhold, uden at det blev personligt og dermed uden at hænge nogen ud. Opdagelsesrejserne gav konkret inspiration, som efterfølgende kunne bruges på egen arbejdsplads, fx til andre måder at gennemføre personalemøder og supervision på samt til koordinering mellem dag- og aftenhold. Endvidere bidrog disse besøg til at tydeliggøre praksis på egen arbejdsplads. Ved at komme ud andre steder, hvor det foregik på andre måder, blev opmærksomheden på egne rutiner og fremgangsmåder skærpet, ligesom det blev mere tydeligt for deltagerne, hvilke praksisser de selv satte særlig pris på og nødtigt ville gå på kompromis med. Besøgene gav således anledning til at få spejlet egen praksis og sat den i relief. Det gjaldt både de besøgende og værterne.

Som nævnt kneb det for arbejdspladserne med at finde tid til at arbejde med de selvvalgte udviklingsprojekter. Det lykkedes dog for nogle af arbejdspladserne at komme et stykke vej med deres projekter. I en af hjemmeplejeenhederne fik man således udarbejdet et forslag til besøgsrunde på relevante institutioner inden for ældreplejen i kommunen for nye og eventuelt eksisterende

medarbejdere. Dermed søgte man at skabe en større helhed i et arbejde, som lider under den opsplitning, der er et resultat af NPM. I den anden hjemmeplejeenhed diskuterede man udvikling af kompetencer og tværfagligt samarbejde i forbindelse med komplekse borgere. På et demensplejecenter etablerede man (midlertidigt) fælles ekstern supervision af medarbejderne med henblik på at mindske den belastning, som et stort engagement, der ikke altid matcher arbejdets rammer, kan føre til. I den anden demenspleje blev der eksperimenteret med nye måder at holde møder på for dermed at skabe bedre rum for refleksion, læring og meningskabelse.

Vurdering af erfaringer og konklusioner i forhold til en forbedring af arbejdsmiljøet

Dette projekt beskæftiger sig med mening i arbejdet i et arbejdsliv under forandring og har som ambition at understøtte udviklingen af et meningsfuldt arbejde både i begreber og metoder. Projektet fokuserer på, hvordan udviklingen af et meningsfuldt arbejde hænger sammen med mulighederne for at skabe en positiv arbejdsidentitet, en identitet som anerkendes både kollegialt, og i en bredere organisatorisk og samfundsmæssig sammenhæng.

Projektet har for det første udviklet en forståelse af mening i arbejdet, som lægger vægt på meningskabelse lokalt og i en bestemt kontekst. Det er altså en dynamisk forståelse med fokus på et arbejde i stadig forandring, og hvor synliggørelse af aktørernes medskab er et omdrejningspunkt. Denne forståelse har øje for den flerhed af perspektiver på mening i arbejdet, som kan eksistere i en organisation, og skaber derfor viden om de dilemmaer og modsætninger, som er på spil på vejen mod et meningsfuldt arbejde. Dermed distancerer vi os fra en styringstilgang, som forstår mening i arbejdet, som noget som kan skabes fra oven.

I vores konkrete arbejde med ældreplejen identificerer vi forskellige perspektiver på mening i arbejdet i ældreplejen. Disse perspektiver er på forskellig vis knyttet til mødet med borgeren. Men det er en væsentlig pointe, at vi med denne analyse når videre end til at konstatere, at det at yde omsorg er meningsfuldt. Vi peger på forskellige kompetente måder at møde borgeren på og på de forskellige faglige og menneskelige idealer om at udføre et godt stykke arbejde, som danner basis for at etablere mening i arbejdet og grundlag for en positiv arbejdsidentitet. Potentialet i denne tilgang er at kunne beskrive og udpege nye horisonter for en fremtidig udvikling af arbejdet, som tilgodeser udviklingen af et meningsfuldt arbejde.

I projektets udviklingsdel har vi via en 'action learning' tilgang udviklet dialogmetoder til at understøtte læreprocesser, der styrker skabelse af mening i arbejdet. Disse metoder er udviklet, så de er rettet mod de specifikke problemstillinger i ældreplejen. De er opbygget, så de kan anvendes uden ekspertstøtte, men kræver dog en tovholder i form af en leder, tillidsvalgt eller intern konsulent til at guide igennem. Metoderne kan uden videre anvendes på arbejdspladser i ældreplejen, men kan også omarbejdes til brug i andre sektorer.

Formidling

Videnskabelige publikationer

Kamp, A. (2011). Mening i arbejdet. For lidt, for meget, til forhandling? *Tidsskrift for arbejdsliv*, 2, 8-27.

Bottrup, P., Kamp, A. Nielsen, K.T. og M. Pedersen (red.) (2011), Mening i arbejdet. Temanummer af *Tidsskrift for arbejdsliv*.

Kamp, A & Hvid, H (eds.)(2012). *Elderly care in transition. Management Meaning and Identity at Work. A Scandinavian Perspective*. Copenhagen, CBS Press.

Kamp, A (2012). Meaning of work in the elderly care. Fragile reconstructions. In Kamp & Hvid (eds.) (2012). *Elderly care in transition. Management, meaning and identity at work. A Scandinavian Perspective*. Copenhagen, CBS Press. p. 107-132.

Kamp, A. (2012). The quest for meaning of work. Competing concepts of meaning. In Kamp & Hvid (eds.) (2012). *Elderly care in transition. Management, meaning and identity at work. A Scandinavian Perspective*. Copenhagen, CBS Press. p. 51-82.

Kamp, A. og Hvid, H. (2012) Introduction. Elderly care in transition. In Kamp & Hvid (eds.) (2012). *Elderly care in transition. Management, Meaning and Identity at Work. A Scandinavian Perspective*. Copenhagen, CBS Press. p. 13-28.

Hvid, H. og Kamp, A. (2012). The Future of Elderly Care. Beyond New Public Management. In Kamp & Hvid (eds.) (2012). *Elderly care in transition. Management, Meaning and Identity at Work. A Scandinavian Perspective*. Copenhagen, CBS Press. p. 229-243.

Bottrup, Pernille & Per Bruhn (2012): "Creating meaning in dementia care work – a story of (re)professionalisation?" I: Kamp, Annette & Helge Hvid (eds): *Elderly Care in Transition. Management, Meaning and Identity at Work. A Scandinavian Perspective*. København: Copenhagen Business School Press.

Konferenceoplæg mv.

Kamp, Annette & Pernille Bottrup 2009: *Meaning in work – identity and learning in the elderly care*. Paper til The 6th International Conference on Researching Work and Learning, Roskilde University June 28 – July 1 2009.

Nielsen, K.T., 2009. Meaning An important aspect of the psychosocial working environment in elderly care. Work Stress and health Conference. Global concerns and approaches. 5-8. November, San Juan, Puerto Rico 2009

Kamp, A, 2010: Care work in transition – struggles of meaning and identity. Work Employment and Society Conference, Brighton 7-9. september 2010

Kamp, A, Bottrup, P. Hvid, H, Nielsen KT, Bruhn P. Mening som arbejdsmiljøfaktor. Poster på Arbejdsmiljøforskningsfondens årsmøde. København 2010

Bottrup, Pernille & Peter Hagedorn-Rasmussen. Abstract med titlen *Professional competence contested – between learning and efficiency* er optaget på Nordic Working Life Conference d. 25.-27. april 2012. (Paper skal ligge klar i februar.)

Populær formidling – skriftlig.

Bruhn, Per & Pernille Bottrup (2009): *Faglig stolthed og kollegial støtte i ældreplejen*. Kubix Nyhedsbrev nr 3/2009.

Bottrup, Pernille (2010): *Kontrol eller tillid i ældreplejen?* Kubix Nyhedsbrev nr 1/2010.

Mening i arbejdet. Fire redskaber til dialog om faglig stolthed i ældreplejen (pjece). Kubix og RUC juni 2011.

www.meningiarbejdet.ruc.dk (redskaber til dialog om mening i arbejdet – beskrivelser, vejledninger mv)

Bottrup, Pernille (2011): *Arbejdsmiljø og kompetenceudvikling – modsætninger eller forudsætninger?* Artikel til Kompetenceweb. Publiceret d. 28. juni 2011.

Bottrup, Pernille & Per Bruhn (2012): *Faglighed og meningskabelse i demensplejen* (foreløbig titel). Kubix. Redigeret dansk udgave af artiklen: "Creating meaning in dementia care work – a story of (re)professionalisation?"

Populær formidling - møder og seminarer

Workshop, Mobile læringsenheder, Københavns Kommune, Sundheds- og Omsorgsforvaltningen, Lokalområdekantor Amager d. 10. marts 2010. Pernille Bottrup.

Workshop på BAR Sosu seminar d. 16. marts 2010 om meningsfulde forandringsprocesser. Pernille Bottrup og Annette Kamp

Workshop på Arbejdsmiljøkonferencen 8.-9. november 2010 om mening i arbejdet. (Pernille Bottrup og Annette Kamp)

Temadag for Sosu-praktikvejledere i Syddjurs Kommune d. 2. december 2010. Pernille Bottrup.

Workshop og plenum på BAR Sosu træf d. 13.-14. januar 2011 om mening i arbejdet. Pernille Bottrup & Annette kamp.

Udvikling af mening og faglighed i hjemmeplejen. Indlæg for arbejdsmiljøprofessionelle i ALIV-Net. Den 28 januar 2011, Roskilde Universitet. Annette Kamp

Arbejdsmiljøkonference for Diakonhjemmene. 16 marts 2011, Højbjerg Århus. Annette Kamp

Ældreplejen i forandring. Mod et meningsfuldt arbejde? Afslutningskonference for projekt Mening i arbejdet i ældreplejen. Roskilde universitet 28. november 2011. Annette Kamp, Helge Hvid, Klaus T Nielsen, Pernille Bottrup, Per Bruhn.

Litteraturliste

- Astvik, W. (2003): Relationer som arbete. Förutsättningar för omsorgsfulla möten i hemtjänsten. *Arbete och Hälsa* Nr 2003:8, Arbetslivsinstitutet. Stockholm.
- Borritz, M., Rugulies, R., Bjorner, J.B., Villadsen, Reiner, Mikkelsen, O.A. & TAGE S. Kristensen (2006): Burnout among employees in human services work: Design and baseline findings of the PUMA study. *Scandinavian Journal of Public Health*, 34 (1) 49-58.
- Berg, J., Wrezniewsky, A. and Dutton, J. (2010): Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *J of Organizational behavior*. 31 (2-3), 158–186.
- Bottrup, Pernille & Per Bruhn (2012): "Creating meaning in dementia care work – a story of (re)professionalisation?" I: Kamp, Annette & Helge Hvid (eds): *Elderly Care in Transition. Management, Meaning and Identity at Work. A Scandinavian Perspective*. København: Copenhagen Business School Press.
- Brinkmann, Sven & Cecilie L. Eriksen (2005): *Selvrealisering – kritiske diskussioner af en grænseløs udviklingskultur*. Aarhus, Klim.
- Castells, Manuel (1997): *The Power of Identity, The Information Age: Economy, Society and Culture Vol. II*. Cambridge, MA; Oxford, UK, Blackwell.
- Dahl, H.M. (2000): *Fra Kitler til eget Tøj. Diskurser om professionalisme omsorg og køn*. Aarhus: Politicas PhD serie.
- Dahl, H.M. (2005): A Changing ideal of care in Denmark: A different form of retrenchment. In: Dahl, H.M. & T. Rask Eriksen. *Dilemmas of care in the Nordic Welfare State*. Aldershot, UK; Ashgate.
- Dahl, Hanne Marlene (2009): New Public Management, care and struggles about recognition. *Critical Social Policy*, 29 (4) 634-654.
- Dutton, Jane & Ragins, Belle Rose (2007): Moving Forward: Positive Relationships at Work as a Research Frontier, In: Jane E. Dutton & Belle Rose Ragins (red.): *Exploring Positive Relationships at Work – Building a Theoretical and Research Foundation*, New York, Lawrence Erlbaum Associates, 387-400.
- Fine, G.A. (1996): Justifying work: Occupational rhetorics as resources in restaurant kitchens. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 90-115.
- Fuglsang, L. (2000): Handlingsrummet for en fleksibel og interaktiv arbejdsmodel I hjemmehjælpen – om mellemlederens ændrede rolle. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 3, 7-26.
- Giddens, Anthony (1991): *Modernity and self-identity. Self and society in the late modern age*. Stanford, Stanford University Press.
- Hacman, J.R. & G.R. Oldham (1980): *Work Redesign*. Reading, MA. Addison-Wesley.
- Hjort, Katrin (2005): *Professionaliseringen af den offentlige sektor*. Roskilde, Roskilde Universitetsforlag.
- Kamp, A. (2011): Mening i arbejdet. For lidt, for meget, til forhandling? *Tidsskrift for arbejdsliv*, 2, 8-27.

- Kamp, A. (2012a): The quest for meaning of work. Competing concepts of meaning. In Kamp & Hvid (eds.) (2012). *Elderly care in transition. Management, meaning and identity at work. A Scandinavian Perspective*. Copenhagen, CBS Press. p. 51-82.
- Kamp, A (2012b): Meaning of work in the elderly care. Fragile reconstructions. In Kamp & Hvid (eds.) (2012). *Elderly care in transition. Management, meaning and identity at work. A Scandinavian Perspective*. Copenhagen, CBS Press. p. 107-132.
- Kamp, Annette & Eva Munk-Madsen (2008): *Mening i arbejdet. Et litteraturstudie med særligt fokus på omsorgsarbejdet*. Roskilde, Roskilde Universitet.
- Kitwood, T. (1999): *En revurdering af demens – personen kommer i første række*. København, DaFoLo.
- Liebst, Lasse Suonperä & Merete Monrad (2008): Imellem empati og depersonalisering – en følelsessociologisk analyse af tayloriseringens konsekvenser for hjemmeplejere. *Tidsskrift for Arbejdsliv* 10. årg. nr. 1 s. 56-71.
- Olsen, H.S. (2004): Professioner som et troldspejl for arbejdet i den udfoldede modernitet. *Tidsskrift for arbejdsliv*, 1, 77-95.
- Olsén, Peter (2008): "Hvis vi bare ku' få fred til at passe vores arbejde". Om mening, forandring og psykisk arbejdsmiljø. *Tidsskrift for arbejdsliv*, 4, 43-58
- Oldham, Greg R.; J. Richard Hackman (2010): Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *J of Organizational behavior*, 31, (2-3), 463-579.
- Pratt, Michael G. & Blake E. Ashforth (2003): Fostering meaningfulness in working and at work. In Kim Cameron, Jane Dutton & Robert Quinn (red.): *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, San Francisco, Berrett-Koehler, 309 -327.
- Rasmussen, B. (2004): Between endless needs and limited resources: the gendered construction of a greedy organization. *Gender, work and Organisation*, 11 (5) 506-525.
- Rasmusen, B. (2012): New Public Management. Constructing a new management identity in care for the elderly. In Kamp & Hvid (eds.) (2012). *Elderly care in transition. Management, meaning and identity at work. A Scandinavian Perspective*. Copenhagen, CBS Press. p.165-187.
- Salling Olsen, Henning (2004): Professioner som et troldspejl for arbejdet i den udfoldede modernitet. *Tidsskrift for arbejdsliv*, 1, 77-95.
- Sennett, Richard (1998): *The Corrosion of Character*. New York , Norton.
- Sørensen, Ole m.fl (red.) (2008): *Arbejdets kerne Om at arbejde med psykisk arbejdsmiljø i praksis*. København, Frydenlund.
- Szebehely, Marta (red.) (2005): *Äldreomsorgsforskning i Norden*. En kunnskapsöversikt. TemaNord 2005:208. Nordiska Ministerrådet.
- Szebehely, Marta (2006): Omsorgsvardag under skiftande organisatoriska villkor – en jämförande studie av den nordiska hemtjänsten. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 1, 49 – 66
- Thorsrud, Einar & Fred E. Emery (1970): *Mod nye samarbejdsformer. Eksperimenter i industrielt demokrati*. København, Steen Hasselbachs Forlag.
- Trydegård, Gun-Britt (2005): *Äldreomsorgspersonalens arbetsvillkor i Norden – en forskningsöversikt*. I Szebehely, Marta (red.) *Äldreomsorgsforskning i Norden. En kunnskapsöversikt*. TemaNord 2005:208. Nordiska Ministerrådet, s. 143-1992
- Vuori Timo, Elina San & Mari Kira (2009): *Enthusiastic about a job? Meaningfulness making at work*, paper presented at the Academy of Management Annual Meeting, Chicago, August 8-13, 2009
- Willig, Rasmus & Marie Østergaard (2005): *Sociale patologier*. København, Hans Reitzel

Wrzesniewski, Amy & Jane E. Dutton. (2001): Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review*. 26 (2), 179-201.

Wrzesniewski, Amy, Jane E. Dutton & Gelaye Debebe (2003): Interpersonal sensemaking and the meaning of work. *Research in organizational behaviour* (25), 93-135