

# ***En undersøgelse om medinddragelse af medarbejdere i et udviklingsperspektiv***

En specialeafhandling af

Simon Holm Christensen

Kandidatuddannelsen i Læring og Forandringsprocesser, Aalborg Universitet  
København

Vejleder: Annette Bilfeldt

Foråret 2016



# STANDARD FORSIDE TIL EKSAMENSOPGAVER

Fortrolig

Ikke fortrolig

Prøvens form (sæt kryds)	Projekt	Synopsis	Portfolio	Speciale X	Skriftlig hjemmeopgave
-----------------------------	---------	----------	-----------	---------------	---------------------------

Uddannelsens navn	<b>Kandidatuddannelsen i Læring og Forandringsprocesser</b>	
Semester	<b>10. semester</b>	
Prøvens navn/modul (i studieordningen)	<b>Kandidatspeciale</b>	
Gruppenummer	Studienummer	Underskrift
Navn <b>Simon Holm Christensen</b>	<b>20141515</b>	
Navn		
Navn		
Navn		
Navn		
Navn		
Afleveringsdato		
Projektitel/Synopsistitel/Speciale-titel	<b><i>En undersøgelse om medinddragelse af medarbejdere i et udviklingsperspektiv</i></b>	
I henhold til studieordningen må opgaven i alt maks. fylde antal tegn	<b>Minimum 40 sider og max 80 sider</b>	
Den afleverede opgave fylder (antal tegn med mellemrum i den afleverede opgave) (indholdsfortegnelse, litteraturliste og bilag medregnes ikke)	<b>176,595 tegn med mellemrum 73,5 normalsider</b>	
Vejleder (projekt/synopsis/speciale)	<b>Annette Bilfeldt</b>	
<p>Jeg/vi bekræfter hermed, at dette er mit/vores originale arbejde, og at jeg/vi alene er ansvarlig for indholdet. Alle anvendte referencer er tydeligt anført. Jeg/vi er informeret om, at plagiering ikke er lovligt og medfører sanktioner. Regler om disciplinære foranstaltninger over for studerende ved Aalborg Universitet (plagiatregler): <a href="http://www.plagiat.aau.dk/regler/">http://www.plagiat.aau.dk/regler/</a></p>		

## Forord

Dette speciale er tænkt som et bidrag til den eksisterende forskning om betydningen af medarbejderinddragelse i organisatoriske forandringsprocesser. Helt kontekstspecifikt ønsker specialet at bidrage til en viden om, hvilke udfordringer det tekniske servicepersonale selv mener at stå over for i hverdagen. Disse fund kan eventuelt inddrages i udarbejdelsen af et kompetenceudviklingsforløb for faggruppen. Specialet arbejder derfor både ud fra et medarbejderperspektiv og et organisatorisk perspektiv.

## Indholdsfortegnelse

<b>Abstract</b> .....	<b>4</b>
<b>1.0 Indledning</b> .....	<b>6</b>
<b>2.0 Problemstilling</b> .....	<b>7</b>
<b>3.0 Fremgangsmåde</b> .....	<b>9</b>
<b>4.0 Afgrænsning</b> .....	<b>9</b>
<b>5.0 Kontekstafklaring</b> .....	<b>10</b>
5.1 Udviklingstiltag for det tekniske servicepersonale.....	11
5.2 Min tilgang til feltet.....	12
<b>6.0 Specialets forståelse af kompetenceudvikling</b> .....	<b>14</b>
<b>7.0 Specialets videnskabsteoretiske ståsted</b> .....	<b>15</b>
7.1 Aktionsforskning .....	15
7.2 Kritisk teori.....	16
7.2.1 Klassisk kritisk teori .....	17
7.3 Inspiration fra aktionsforskning og kritisk teori .....	17
7.4 Begrundelse for aktionsforskning med kritisk teori som forskningsblik.....	18
<b>8.0 Metode</b> .....	<b>20</b>
8.1 Metodisk inspiration fra aktionsforskning og kritisk teori .....	20
8.2 Undersøgerens rolle.....	21
8.3 Fremtidsværksted .....	21
8.3.1 Forberedelsesfase.....	21
8.3.2 Kritikfase .....	22
8.3.3 Utopifase.....	22
8.3.4 Virkeliggørelsesfase .....	22
8.3.5 Opsummering .....	23
8.4 Tilpasning af fremtidsværkstedet til konteksten.....	23
8.5 Udvælgelse af deltagere.....	25
8.6 Kontakten til det tekniske servicepersonale .....	25
8.7 Interviewguide:.....	26
8.8 Udførelsen af interviewet .....	27
8.8.1 Forudgående overvejelser.....	28
8.8.2 Det første møde .....	28
8.8.3 Under interviewet .....	28

8.8.4 Efter afslutning og opfølgende tanker .....	29
8.9 Opsummering .....	30
<b>9.0 Specialets teoretiske afsæt .....</b>	<b>31</b>
9.1 Udvalgt litteratur .....	31
9.2 Et pragmatisk blik på læring.....	32
9.2.1 Erfaringsbegrebet.....	32
9.2.2 Refleksiv tænkning.....	33
9.2.3 Målsætning .....	34
9.2.4 Opsummering af Deweys begreber .....	34
9.3 Det tekniske servicepersonale som praksisfællesskab.....	35
9.3.1 Hvad er praksisfællesskab? .....	36
9.3.2 Hvornår er der tale om et praksisfællesskab? .....	37
9.3.3 Er det tekniske servicepersonale et praksisfællesskab? .....	38
9.4 John Dewey, praksisfællesskaber, aktionsforskning og kritisk teori? .....	39
<b>10.0 Analysestrategi .....</b>	<b>41</b>
10.1 Erfaringsbegrebet .....	41
10.2 Refleksiv tænkning.....	41
10.3 Målsætning .....	42
10.4 Praksisfællesskab.....	42
<b>11.0 Præsentation af fund gjort i interviewet .....</b>	<b>43</b>
11.1 Præsentation af fund i interviewets kritikfase .....	43
11.1.1 Faggruppens organisering før og nu .....	44
11.1.2 Forandringer som et vilkår for faggruppen.....	45
11.1.3 Forskel blandt medarbejderne i forandringsparathed .....	45
11.2 Præsentation af fund gjort i interviewets utopifase .....	46
11.2.1 Større medinddragelse .....	46
11.2.2 Løsningsorienteret i hverdagen .....	47
11.2.3 Kompetente medarbejdere .....	48
11.3 Opsummering: .....	49
<b>12.0 Analyse .....</b>	<b>50</b>
12.1 Analyse af det tekniske servicepersonale med udgangspunkt i Deweys læringsteori .....	50
12.1.1 Analyse over fund gjort i kritikfasen .....	51
12.1.2 Analyse over fund gjort i Utopifasen.....	53
12.2 Den fælles meningsskabelse i praksisfællesskabet.....	56
12.2.1 Fællesskabet som en styrke for engagement .....	57
12.2.2 Det særlige sammenhold .....	58

12.2.3 Faglighed som en tingsliggørelse .....	59
<b>13.0 Diskussion .....</b>	<b>60</b>
13.1 Diskussion over de organisatoriske forhold, der giver udfordringer for faggruppen .....	60
13.2 Diskussion over forandringerne som et vilkår for faggruppen .....	61
13.3 Diskussion over forskel på indstillingen til, hvorvidt der er behov for udvikling af faggruppen.....	62
13.4 Diskussion over ønske om større medinddragelse og medansvar .....	63
13.5 Diskussion over faggruppen som løsningsorienteret i hverdagen .....	63
13.6 Diskussion over det tekniske servicepersonale som praksisfællesskab.....	64
13.7 Opsamlende diskussion og refleksion .....	65
13.7.1 Diskussion af specialets metode og teorier.....	65
<b>14.0 Konklusion.....</b>	<b>67</b>
<b>15.0 Perspektivering.....</b>	<b>69</b>
15.1 Andragogik – praksis for voksenlæring.....	69
15.2 Et kompetenceforløb for det tekniske servicepersonale .....	70
<b>16.0 Litteratur: .....</b>	<b>73</b>
16.1 Webadresser: .....	75
<b>17.0 Bilag.....</b>	<b>76</b>
Bilag 1 .....	76
Bilag 2 .....	77
Bilag 3 .....	78
Bilag 4 .....	80

## Abstract

This thesis is grounded in a fundamental interest for learning and innovative change in working life. Through a case study in collaboration with a greater municipality, this thesis focuses on the development seen from the perspective of both an employee and at an organizational level. The perspective of the employee consists of a study of how the technical service personnel experience the meaning of how organizational changes affect the group's potential for development. The organizational perspective of this thesis is represented by an analysis of how the execution of an initiative to develop competencies can be customized to the challenges experienced by the technical service personnel.

The thesis is based on a critical participatory action research, which allows me to gather research collectively by participants in a social practice to achieve collective reflection. Based on a cooperation between a researcher and representatives from the technical service personnel, this research is trying to clarify the representatives' conditions of possibility and to compile a proposal of action to develop the group. For this, the thesis gathers information from an interview, where the researcher together with the representatives attempt to shed some light on the challenges on a normal workday. Thereafter, the representatives and the researcher are setting up some proposals of action on how to manage these challenges.

Afterwards the challenges and proposals of action were analyzed. To do this the thesis was inspired by the philosopher John Dewey and his theory of learning. It allows me to see the learning process towards their proposals of action through reflections and reconstructions of experiences. Furthermore, the thesis includes Etienne Wenger and the Communities of Practice as a perspective to analyze the technical service personnel.

The research draws attention to that the majority of challenges the group is experiencing related to the organizational conditions. The representatives stated that they wish to develop and gather new competencies, even though they find that organizational conditions sometimes limits them to fulfill their own initiatives, which they think can improve and streamline the workflow. This can possibly be due to the representatives let themselves be affected by previous organizations, which limits the possibility of new organizations. The representatives considered changes as a condition for the group and recognized it to be necessary to keep up with development.

Moreover, the analysis showed that changes could bring a sense of lack of control too, because the representatives feel that the technical service personnel are not being involved in the decision-making

revolving their work. Amongst the technical service personnel, there is a gap of the will to acquire new knowledge. The representatives expressed that age could be one of the factors.

Furthermore, the analysis shows that the representatives would like to be more involved and have some co-responsibility when it comes to some of their tasks – especially construction tasks, where they feel they are able to contribute with advice on organizational savings. Regarding being more involved, the representatives gave some specific examples and expressed themselves as being solution-oriented. Based on the examples given by the representatives it showed that the technical service personnel are adaptable to acute tasks, where they will have to use their knowledge rather than instructions. I found the group to have a special bond, where they cherish and help each other across locations.

The results of this research show that organizational framework and structures limits the group to pursue its own proposals of action. On the other hand, it also showed that there is a support for a competency program, since the participants of this research welcomes development and change.



## 1.0 Indledning

”Forandring fryder”. Denne talemåde dukker op ved en simpel internet-søgning på ordet forandring. I talemåden ligger en forståelse af, at noget der afviger fra normalen virker opløftende (web 1). På arbejdsmarkedet synes forandring at være et grundvilkår for offentlige og private virksomheder, hvor medarbejdere løbende må forholde sig til ændringer af organisering og arbejdsopgaver. Forandringer kan være positivt for både medarbejdere og for arbejdspladsen. For medarbejderen kan en forandring resultere i et bedre fysisk og psykisk arbejdsmiljø samt en faglig udvikling. Forandringer kan modsat opleves negative og forårsage et større oplevet arbejdspress og usikkerhed for ens arbejdsituation (Mausner-Dorsch & Eaton, 2000).

Det er konstante forandringerne i samfundet, som bevirker, at også landets kommuner hele tiden må tilpasse og udvikle sig for fortsat at være konkurrencedygtige og leveringsdygtige af ydelser af høj kvalitet (Ellström, 2004, s. 155). Hertil udarbejder staten løbende initiativer og retningslinjer for løbende at sikre et godt arbejdsmiljø i organisationerne. En rapport fra 2010 udarbejdet af Arbejdstilsynet vurderer, hvilke arbejdsmiljøproblemer der forventes at være dominerende frem mod år 2020 (Arbejdstilsynet, 2010). Teknologiske hjælpemidler, en stigende ældre befolkning, administrative ændringer og en fortsat europæisering af det danske arbejdsmarked vurderes som nogle af de forandringer, arbejdsmiljøet blandt danske organisationer står over for (Arbejdstilsynet, 2010, s. 4).

I relation til ovenstående synes landets kommuner samtidig at stå under et større pres for hele tiden kunne tilbyde de bedste ydelser for borgerne (Mandag Morgen, 2014, s. 5). Tendensen synes at være grundlagt af New Public Management tankegangen, som er en samlet betegnelse for måder at organisere sig på samt styringssystemer i den offentlige sektor. New Public Management blev særligt populært i midten af 1990’erne og bygger på transparente systemer og beslutningsprocesser, samt større fokus på frie forbrugsvalg og mere resultatorienteret ledelse. Dog forekommer der en stigende kritik af New Public Management. Den generelle kritik lyder blandt andet på formålsløs dokumentation, mindre arbejdsglæde og øget stress blandt offentlige ansatte (Hood & Dixon, 2015)

Forandringerne synes på denne baggrund at have karakter af interne og eksterne udfordringer. De interne udfordringer består blandt andet i at sikre et godt arbejdsmiljø for medarbejderne, hvor medarbejderne bliver rustet til at håndtere de fremtidige udfordringer. Hertil skal kommunerne sikre kompetente og fagligt dygtige medarbejdere, der har kompetencerne til at håndtere stigende

arbejdskrav. Eksternt formodes udfordringerne at bestå i initiativer, der gør den enkelte kommune i stand til fortsat at følge med udviklingen og være konkurrencedygtig (Greve, C. 2002, s. 1-2).

Forandringer internt har vist sig i flere tilfælde at have betydning for det psykiske arbejdsmiljø, som menes at have stor effekt på medarbejdernes indsats. Et Review foretaget af Stansfeld & Candy viser, at et dårligt arbejdsmiljø associeres med større risiko for at få en psykisk lidelse som angst, træthed og depression (Stansfeld & Candy, 2006, s.449). I studiet defineres et dårligt arbejdsmiljø at bestå af flere mulige faktorer. Her nævnes manglende medarbejderindflydelse, lav social støtte, en stigende arbejdsbyrde og større arbejdskrav som nogle af de mest fremtrædende faktorer (Ibid. s. 462).

Yderligere viser et andet studie fra 2006, at arbejdsmiljøet blandt medarbejdere i Danmark fra 1997 – 2006 opleves som forringet (Pejtersen & Kristensen, 2006). Den oplevede forringelse skyldes blandt andet større uklarhed over egen medarbejderrolle på arbejdspladsen samt mindre indflydelse på arbejdet. Ovenstående tendenser har imidlertid for flere kommuner sat en tendens i gang, hvor man oftere ser, at den enkelte virksomhed satser på at efteruddanne medarbejderne (Mandag Morgen, 2014, s. 6).

## 2.0 Problemstilling

De løbende forandringer i samfundet, og på arbejdsmarkedet gør, at den enkelte medarbejder hele tiden skal forholde sig til nye arbejdsopgaver og ny teknologi. Mennesket skal derfor være i stand til at lære nyt hele livet igennem. Livslang læring er et begreb, der beskæftiger sig med, hvordan mennesket har mulighed for at lære gennem hele livet. Ifølge Peter Jarvis skelnes der sjældent mellem læring som en naturlig del af livsprocessen og tilsigtet læring, som grundlæggende er erhvervsrettet (Jarvis, 2009, s. 234). Erhvervsrettet læring handler imidlertid om læring, der har til hensigt at sikre medarbejderen bedre muligheder og større faglighed til at håndtere daglige arbejdsopgaver (Dansk folkeoplysnings Samråd, 2000, s. 9).

Udgangspunktet for dette speciale funderer i en nysgerrighed for at undersøge, hvordan organisatoriske forandringer kan imødekommes ved at inddrage medarbejderne i forandringsprocessen. Samtidig er specialet nysgerrig på organisatoriske forandringer, som fra arbejdsmarkedets side giver stigende forventninger til, at medarbejderne tilegner sig ny viden for at kunne tilpasse sig forandringerne. Den enkelte medarbejder må derfor hele tiden udvikle sin faglighed og være omstillingsparat (Westerlund, 2005). Specialets nysgerrighed tager afsæt i den indledningsvise forståelse af, at forandringer kan få negative konsekvenser for medarbejderne, hvis ikke forandringerne implementeres med omhu. Et studie af Rugulies et al. viser, at usikkerhed på

jobbet kan have betydning for medarbejderens psykiske tilstand, som også bevirker øget chance for at tilegne en depression (Rugulies et al. 2006). Det kan derfor tænkes, at løbende forandringer har betydning for de medarbejdere, der ikke formår at indordne sig til nye arbejdsforhold.

Organisatoriske forandringer er omdrejningspunktet for specialet, der tager afsæt i en case i en større dansk kommune. Helt konkret tager specialet afsæt i magistraten, der arbejder med sundhed og omsorg for kommunens ældre borgere. I magistraten står det tekniske servicepersonale over for et udviklingsforløb, som har til hensigt at ruste faggruppen til at blive mere selvgående og effektive i hverdagen. I udarbejdelsen af udviklingsforløbet for faggruppen, er der imidlertid på samme tid igangsat en større forandringsproces i hele kommunen. Helt præcist er en spareplan sat i værk, som blandt andet betyder sammenlægninger og nye organiseringer. De omkringværende forandringer tænkes i relation med ovenstående at have betydning for det tekniske servicepersonales oplevede arbejdsmiljø. Samtidig består udviklingstiltaget i et kompetenceudviklingsforløb, men det synes paradoksalt at implementere et sådan tiltag midt i de organisatoriske forandringer. Det tænkes, at de organisatoriske forandringer kan få betydning for, hvordan det tekniske servicepersonale oplever udviklingstiltagene. Forandringerne kan opleves som en stor omvæltning, der i yderste tilfælde måske vil resultere i et forringet arbejdsmiljø på grund af manglende indflydelse (Pejtersen & Kristensen, 2006).

Specialet tager afsæt i en forståelse af, at forandringsprocesser er en kompleks størrelse for både det tekniske servicepersonale og ledelsen. Med denne forståelse ønsker specialet at inddrage det tekniske servicepersonale i udviklingen af dem som faggruppe. Derfor vil specialet undersøge, hvordan det tekniske servicepersonale oplever forandringerne, samt hvilken betydning det har for dem i hverdagen. Herunder vil specialet undersøge, *hvor* det tekniske servicepersonale selv mener, at et kompetenceforløb vil kunne gavne deres udvikling. Hensigten er samtidig at give magistraten en viden om det tekniske servicepersonales oplevede udfordringer, som eventuelt kan bruges i udarbejdelsen af kompetenceforløbet. Specialet ønsker derfor at undersøge faggruppens erfaringer i hverdagen med en forståelse af, at de bedst ved, *hvor skoen trykker*.

*Problemstillingen leder frem til følgende problemformulering:*

#### **Problemformulering:**

*Hvordan oplever det tekniske servicepersonale forandringer i hverdagen, og hvordan kan et kompetenceforløb tilpasses til deres selvvalgte udfordringer?*

### 3.0 Fremgangsmåde

For at kunne besvare ovenstående problemformulering tager dette speciale udgangspunkt i en analyse over et afholdt interview inspireret af principperne fra et fremtidsværksted. Interviewet afholdes med to repræsentanter fra det tekniske servicepersonale, hvor interviewet tager udgangspunkt i deres oplevede udfordringer i hverdagen, samt hvor deltagerne ønsker udvikling.

Herefter analyseres deltagerens udsagn med udgangspunkt i John Deweys forståelse af læring, som omhandler at mennesker er aktive, handlende væsener, der per definition er drevet for at skabe sammenhæng og mening i deres erfaringer (Brinkmann, 2007, s. 95). Derfor ønsker analysen at belyse, hvordan deltagerne skaber sammenhæng i deres erfaringer.

I relation til dette analyseres deltagerens udtalelser med udgangspunkt i Etienne Wengers teori om praksisfællesskaber, hvormed det er muligt at anskue det tekniske servicepersonale som en faggruppe, der har en helt særlig forståelse af hinanden i fællesskabet.

Afslutningsvis diskuteres de analytiske fund, hvorefter en besvarelse af problemformuleringen finder sted.

### 4.0 Afgrænsning

Udviklingstiltaget for det tekniske servicepersonale omhandler ud over kompetenceudvikling yderligere om organisatoriske ændringer, som for nogle medarbejdere betyder nye funktioner og arbejdspladser. Specialet vil undersøge, hvordan disse forandringer synes at påvirke det tekniske servicepersonales oplevede udfordringer i hverdagen. Specialets fokus afgrænses til at sammenholde de oplevede udfordringer til den forestående kompetenceudvikling for faggruppen. Afgrænsningen foretages ud fra et ønske om at udarbejde et speciale, der også kan være til inspiration for de aktører, der i forvaltningen er med til at planlægge tiltaget om kompetenceudvikling for det tekniske servicepersonale. Jeg efterstræber at inddrage det tekniske servicepersonale i specialet for at skabe en demokratisk proces for forløbet.

Specialet afgrænses til ikke at beskæftige sig med selve afviklingen af kompetenceforløbet, eftersom det først vil træde i kraft i efteråret, når dette speciale er færdigskrevet. Specialet skal derfor læses som inspiration til at inddrage det tekniske servicepersonales erfaringsidéer i udarbejdelsen af et kompetenceudviklingsforløb.

## 5.0 Kontekstafklaring

I dette afsnit beskrives, hvilken kontekst specialet tager afsæt i, samt hvordan interessen for specialets fokus er opstået.

Nærværende undersøgelse tager udgangspunkt i en større dansk kommune. Mere specifikt tager dette speciale udgangspunkt i magistraten, som arbejder med omsorg og sundhed for ældre. Magistraten råder over alle offentlige ældrecentre og plejeboliger i hele kommunen. Ældrecentre og plejeboligerne opdeles i ni områder. Hvert område består af en direktion, en områdechef og to viceområdechefer. Magistraten råder over cirka 7.000 medarbejdere, der ude i ældrecentre blandt mange andre tæller sygeplejersker, fysioterapeuter, SOSU-hjælpere og teknisk servicepersonale (Web 2). Forvaltningen i magistraten udarbejder løbende udviklingstiltag til medarbejderne for at sikre de bedste og mest effektive ydelser til borgerne.

Magistraten står imidlertid over for en større forandringsproces, som blandt andet indbefatter omorganiseringer. Magistraten skal sammen med resten af kommunen de næste år gennemgå en større spareplan (Web 3). Spareplanen tænkes at få konsekvenser for medarbejderne, der på nærmeste vis vil opleve spareplanen. Helt konkret blev de tidligere ni områder pr. 1. april 2016 omlagt til syv områder (Web 4). Oversigten over de syv områder kan ses i bilag 1. På Magistratens hjemmeside er det muligt at læse en mere detaljeret beskrivelse af spareplanen (Web 4), mens spareplanen i korte træk præsenteres i følgende:

### *Spareplanerne i korte træk:*

- *XX Kommune skal spare 52 mio. kr. i 2016 stigende til 481 mio. kr. i 2019.*
- *XX skal spare 24,5 mio. kr. i 2016 stigende til 91,5 mio. kr. i 2019.*
- *XX investerer og effektiviserer sig til noget af besparelsen. Vi omlægges og hjemtager - mere teknologi i hjemmeplejen - mere elektronik til plejehjemmene.*
- *Lokalområder beskæres fra 9 til 7.*
- *XX reducerer i alt 189 stillinger over de kommende fire år: 14,2 pct. af administrative stillinger er 68 stillinger og 2,7 pct. på andet personale.*
- *Byrådets mål: Besparelser skal have mindst mulig konsekvens for kernevelfærden.*

Det er derfor muligt på grund af sammenlæggingerne, at medarbejderne skal forholde sig til nye ledere og kollegaer samt eventuelle afskedigelser af gamle kollegaer. Det formodes, at denne forandringsproces kan få betydning for andre initiativer, der ikke relaterer sig til spareplanerne – herunder tiltaget om kompetenceudvikling for det tekniske servicepersonale. I det følgende vil jeg præsentere udviklingstiltaget for det tekniske servicepersonale for at få en forståelse for baggrunden i at udarbejde et udviklingsforløbet for faggruppen.

### 5.1 Udviklingstiltag for det tekniske servicepersonale

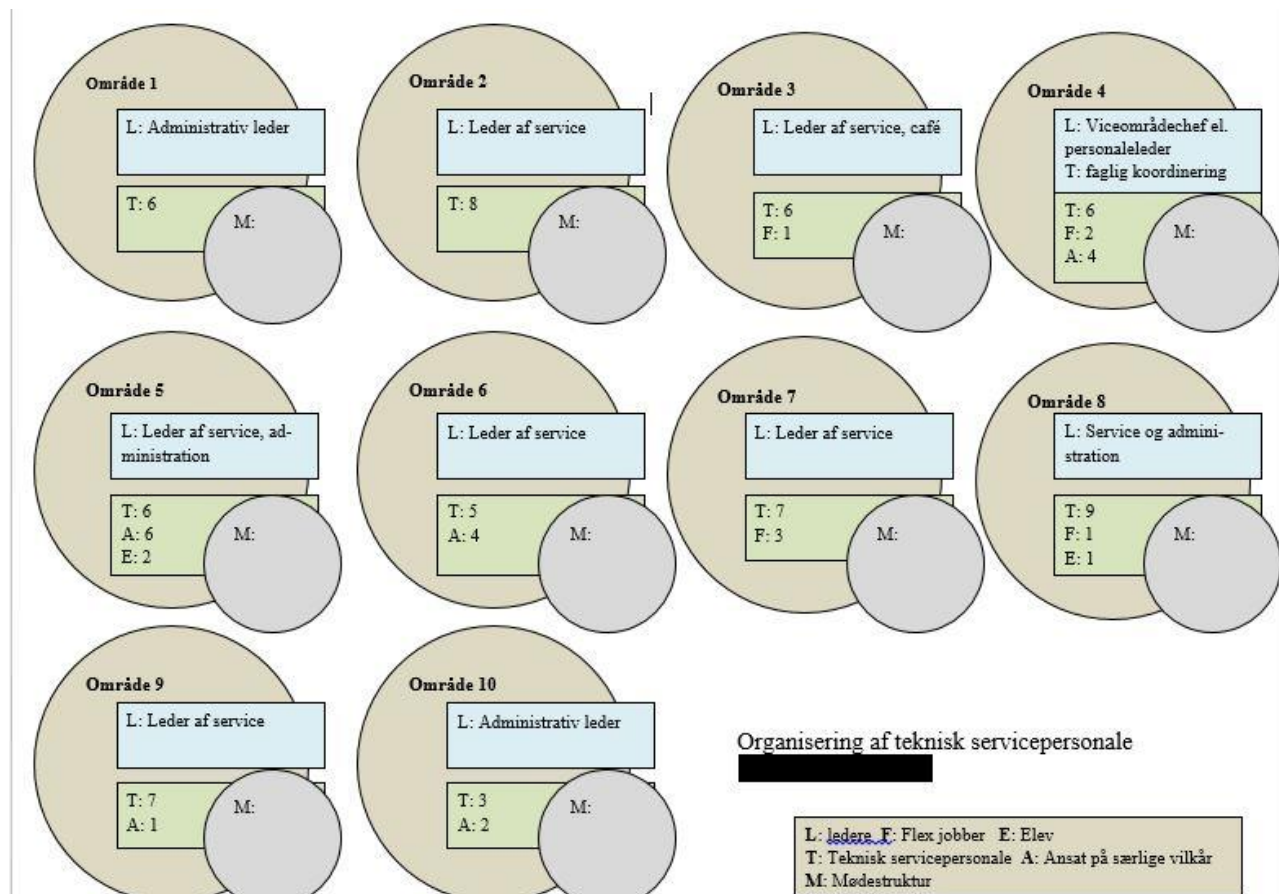
I 2015 blev der i Strategi og Udvikling søsat et udviklingsprojekt for det tekniske servicepersonale, der tidligere gik under stillingsbetegnelsen pedeller. Formålet med projektet var at afdække, hvordan man bedst muligt kunne ensrette organiseringen af det tekniske servicepersonale, da det var vanskeligt at danne sig et fuldstændigt overblik over faggruppens organisering, samt hvilke arbejdsopgaver de konkret udførte på de forskellige ældrecentre. Samtidig er det i kommunen en generel målsætning at flytte perspektivet fra medarbejder til medskaber. Derfor ønskede man med udviklingsprojektet at ruste det tekniske servicepersonale til ikke blot for at skabe løsninger for borgeren men i højere grad sammen med borgeren (Sundhed og Omsorg, s. 4).

Forud for udviklingsprojektet ønskede man at præcisere, hvor et udviklingsforløb kunne ruste det tekniske servicepersonale til at imødekomme fremtidige krav om større IT-kundskaber, håndtering af velfærdsteknologi samt større borger-kontakt. I februar 2016 blev projektet afsluttet og en handlingsplan for udviklingsprojektet stod færdigt. Den fulde handlingsplan er fortrolig, hvorfor den ikke vises her. Dog indeholder handlingsplanen blandt andet et forslag om kompetenceudvikling. Beslutningen blev truffet, fordi det blev vurderet, at ikke alle tekniske servicemedarbejdere på nuværende tidspunkt har kompetencerne til at følge med udviklingen, samt de forandringer kommunen gennemgår.

Det er imidlertid en længerevarende proces at udarbejde et færdigt koncept omhandlende kompetenceudvikling for det tekniske servicepersonale. Typisk udarbejdes der et værktøj til lederne, som skal gøre det lettere for lederne i praksis at vurdere, på hvilke områder den enkelte medarbejder har brug for et kompetenceløft. Før et sådan værktøj kan implementeres i praksis skal et udkast godkendes af flere forskellige aktører, hvorefter det skal justeres og igen godkendes. Først herefter skal tiltaget præsenteres for de personer, der skal bruge værktøjet, og implementeringen kan ske. Den igangværende spareplan har dog betydet, at udarbejdelsen af kompetenceudviklingen er udskudt, indtil den nye organisering er trådt i kraft. Som før beskrevet betyder den nye organisering, at ni



områder bliver til syv, hvorfor nogle områder skal lægges sammen. Nedenfor ses den forhenværende fordeling af områderne, hvor de tekniske servicemedarbejdere er fordelt i hvert område. Figuren udarbejdede jeg under mit praksisforløb i efteråret inden den nye organisering blev godkendt.



## 5.2 Min tilgang til feltet

Den ovenfor nævnte beskrivelse af tekniske servicepersonale fik jeg kendskab til under mit praksisforløb hos udviklingsteamet i forvaltningen. Her var jeg tilknyttet udviklingsforløbet for det tekniske servicepersonale.

Min primære tilknytning til projektet var at indsamle empiri, som bestod i at observere og tale med det tekniske servicepersonale samt interviewe deres nærmeste ledere i de ni områder. Formålet med observationerne og de udarbejdede interviews var at få en større forståelse for faggruppens arbejdsopgaver samt undersøge, hvor ledelsen oplevede et behov for at ensrette strukturen i områderne.

Min indsamling af empiri bestod af to fokusgruppeinterviews med lederne og tre feltobservationer af det tekniske servicepersonale i tre forskellige områder. Under observationerne var jeg med i deres daglige rutiner og gøremål, hvor jeg fik en indsigt i deres måde at arbejde på. Disse observationer blev derefter sammenlignet med to interviews med lederne, hvor jeg efterfølgende udarbejdede en projektrapport. Udarbejdelsen af den tidligere projektrapport har dannet nogle forforståelser og en viden, som jeg vil gøre brug af i dette projekt. Disse forforståelser er beskrevet nedenfor. Dette for at give en indsigt i, hvorfor jeg i nærværende speciale finder det relevant at inddrage det tekniske servicepersonales oplevede udfordringer i udarbejdelsen af et kompetenceforløb:

- 1) Gennem en kulturanalyse med udgangspunkt i Theodore Schatzkis praksis-begreber erfarede jeg, at områderne oplevede forskellige behov, hvorfor de enkelte områder selv var med til at organisere sig efter, hvad der gav mening for dem. Her vægtede det tekniske servicepersonale friheden til selv at strukturere sin arbejdsdag højt. Lederne var enige i, at det er vanskeligt at ensrette i alle områder, fordi områderne havde forskellige udfordringer. Jeg fandt yderligere i de indsamlede interviews med lederne, at der var forskellige opfattelser af, om lederne ønskede mere faglig viden for at kunne give deres medarbejdere faglig sparring.
- 2) Det tekniske servicepersonale gav udtryk for at være stolte over deres faglighed og vægtede deres tilknytning til bygningerne højt. Lederne gav udtryk for, at det både gav fordele og ulemper, fordi deres stolthed til tider kunne være en barriere for at samarbejde. Dette fordi det tekniske servicepersonale beskyttede deres værdier og rettigheder. Dog gav observationerne også udtryk for, at tilknytningen til bygningen betød et stort engagement og en ejerskabsfølelse, som faggruppen mente kunne være gavnligt at inddrage i beslutninger vedrørende bygningsændringer.
- 3) Det tekniske servicepersonales engagement gjorde også, at de ønskede en større tilknytning til andre afdelinger, herunder Bygningsafdelingen. Dette ønskede de fordi, de oplevede, at beslutninger ofte foregår uden om det tekniske servicepersonale. Dermed oplevede de ofte, pludselig at stå med ekstra arbejdsopgaver. Hertil oplevede det tekniske servicepersonale, at andre faggrupper har svært ved at vurdere, hvilke opgaver der ligger inden for det tekniske servicepersonales felt, og hvilke der ikke gør.
- 4) Det tekniske servicepersonale var sammensat forskelligt i de forskellige områder. Ud fra observationerne og ledernes udsagn var der forskel på de enkelte medarbejdere i forhold til deres faglighed samt oplevet travlhed. Det var dog muligt, at denne observation var et udtryk for et øjebliksbillede.



Disse forforståelser er beskrevet for at give et indblik i, hvorfor interessen for emnet til dette speciale er opstået. Det tekniske servicepersonale består af en målgruppe, som har forskellig faglig baggrund, hvorfor det tænkes, at der kan være forskellige forudsætninger for, hvordan de oplever og håndterer forandringerne i organisationen. Desuden kan ovenstående indsigt give en forståelse for den kompleksitet, der kan være i at tilpasse et kompetenceforløb til en specifik faggruppe.

## 6.0 Specialets forståelse af kompetenceudvikling

I dette afsnit vil jeg kort definere specialets forståelse af kompetenceudvikling, da det kan være vanskeligt at give en entydig definition herpå. Følgende er derfor ment som en afklaring på specialets forståelse af et forløb om kompetenceudvikling for det tekniske servicepersonale.

På Magistratens hjemmeside er det muligt at læse et dokument, hvori grundlaget for løbende at udarbejde kompetenceforløb for medarbejderne er beskrevet (Web 6). Grundlaget for kompetenceforløb er at skabe gode oplevelser for borgerne, hvortil medarbejderne hele tiden skal udvikle sig. På hjemmesiden står der blandt andet: *”Vi skal i den forbindelse gå på rov i andre domæner, opsøge kompetenceudvikling og hele tiden eksperimentere os klogere”* (ibid.). Hertil lyder: *”Vi skal også have modet til at miste fodfæstet sammen, så vi kan eksperimentere med forskellige læringsformer”* (ibid.). Kompetenceudvikling handler med udgangspunkt i disse citater om at medarbejderne skal turde eksperimentere for at tilegne sig ny viden. Hertil skal medarbejderne finde inspiration hos hinanden og derigennem lære nye måder at håndtere arbejdsopgaver på.

En mere generel definition af kompetenceudvikling i organisationer gives af Elleström, som definerer begrebet således: *”... en sammenfattende betegnelse for de forskellige foranstaltninger, der kan anvendes for at påvirke udbuddet af kompetence på en virksomheds interne arbejdsmarked.”* (Elleström, 2004, s. 155).

Specialet tager udgangspunkt i en forståelse af, at kompetenceudvikling på den ene side skal give den enkelte medarbejder motivation og lyst til at udvikle sin faglighed, hvor de skal hverve sig en forståelse for, at deres arbejde har et større formål end blot den daglige drift – deres arbejde skal være til gavn for borgerne. På den anden side giver Elleströms definition en forståelse af, at kompetenceudvikling også har et sigte mod at skabe mere effektive arbejdsgange til gavn for arbejdspladsen. Med denne forståelse vil specialet undersøge, hvorvidt det tekniske servicepersonale eksperimenterer og søger nye måder at udføre arbejdsopgaver på.

## 7.0 Specialets videnskabsteoretiske ståsted

De foregående afsnit har haft til hensigt at beskrive rammen for dette speciales udgangspunkt, der består i en undersøgelse af, hvorvidt man kan optimere et tiltag om kompetenceudvikling ved at inddrage de involverede aktører. Nærværende afsnit vil tage afsæt i en redegørelse for specialets videnskabsteori, som vil danne baggrund for forståelsen af det verdensbillede, hvorigennem vi mennesker finder og skaber mening. Det videnskabsteoretiske grundlag har betydning for valget af specialets teorier og metoder, hvorfor jeg i det følgende vil redegøre for den videnskabsteoretiske tilgang. Specialet funderes i aktionsforskning med en kobling til kritisk teori. I de følgende afsnit vil jeg redegøre for denne kobling, der henter inspiration fra den australske aktionsforsker Stephen Kemmis. Først gives en kort præsentation af de to videnskabsteoretiske tilgange.

### 7.1 Aktionsforskning

Formålet med kompetenceudviklingen for det tekniske servicepersonale er at udvikle og skabe bedre kvalitet og medarbejderengagement, som i sidste ende skal gavne borgerne. Mit bidrag med dette speciale er at inddrage det tekniske servicepersonale og sammen forsøge at fremme sociale forandringer i en demokratisk proces. Denne proces foregår ved aktionsforskning, hvor aktionsforskeren træder ind i praksis (Nielsen, 2004, s.517). Tilegnelsen af viden sker gennem en kollektiv proces, hvor aktionsforskeren og de inddragede aktører bruger hinandens viden og erfaringer (Ibid. s.518).

Videnskabsteoretisk bidrager aktionsforskningen til en verdensanskuelse, som fordrer en forandring af nuværende strukturer og organiseringer. Aktionsforskning er kontekstbunden, hvorfor demokratiske forandringer i nærværende speciale skal læses som forandringer af det tekniske servicepersonales medinddragelse i et planlagt udviklingsforløb.

Aktionsforskning opstod i 1930'erne som en kritik af positivismens analysetilgang, som blev kritiseret for at have et statisk og objektiviserende blik på samfundet. Denne opfattelse blev delt af Kurt Lewin, der anses for at være aktionsforskningens fader (Nielsen, 2004, s.517). Lewin åbnede i stedet op for en myndiggørelse af deltagerne i forskningsprocesser til normativ medbestemmelse (Ibid. s.517). Deltagernes medbestemmelse skulle ses i et etisk dilemma over, hvorvidt det var rimeligt at opstille eksperimenter uden at inddrage de aktører, som eksperimenterne omhandlede. Det var derfor samtidig et opgør med forskerens suverænitæt over eksperimenteres anliggende.

Aktionsforskning anses som et socialt eksperiment, hvor forskere og deltagere i fællesskab konstruerer den ønskede innovation, og lader den fungere i en kortere eller længere tidsperiode. Efterfølgende vurderer de sammen, hvorvidt eksperimentet har succes eller ej (Ibid. s.521).

Aktionsforskningen har et ontologisk perspektiv, som indebærer, at samfundets rammer og strukturer har betydning for individer og gruppers handlemuligheder. De samfundsmæssige rammer og strukturer er i dette perspektiv ikke uforanderlige. Samfundsmæssige virkeligheder er påvirkelige over for forandring, hvor aktører blandt andet gennem aktionsforskning selv kan forbedre egne vilkår gennem en myndiggørelse. Det er afgørende for en sådan forståelse, at forskeren der ønsker at medvirke til denne myndiggørelse ikke kan være objektiv (Ibid. s.523). Det er kun muligt at opnå indsigt ved at indleve sig i hinandens interesser og følelser, som de giver sig til udtryk gennem sproglige interaktioner.

I aktionsforskningen ligger et ønske om tingsliggørelse af sociale strukturer, hvori mennesker lever. De sociale strukturer indskrænker mulighederne for at forstå de gruppedynamikker og gruppeprocesser, den enkelte er underlagt (Ibid. s. 525). Hensigten med aktionsforskning er at gøre aktører bevidste om disse underlagte processer, og dermed give mulighed for at ændre dem.

Epistemologien i aktionsforskning knytter sig til erkendelsesprocesser som læreprocesser. Læreprocessen bliver til i brugen af social fantasi samt prøvehandling af uønskede tilstande (Ibid. s.532). Med andre ord er refleksion afgørende for handling til forandring, hvor det er udforskningen, der er med til at danne rammerne for ny viden.

Aktionsforskning handler altså om at skabe en demokratisk ånd i videnskabelsen. Denne demokratisering af udsatte målgrupper er ligeledes central i et kritisk teoretisk perspektiv. Dette argumenterer aktionsforskeren Stephen Kemmis for, der kobler aktionsforskningen til kritisk teori. Helt kort bygger argumentationen på en udforskning og identificering af det uretfærdige og urimelige ved at skabe plads til kritisk at reflektere over egen samt fællesskabets praksis. Dermed gives der mulighed for normativt at udvikle fællesskabet mod alternative løsninger ved fælles at opstille strategier til at nå et fælles sat mål (Kemmis, 2008).

## 7.2 Kritisk teori

Inden beskrivelsen af koblingen mellem kritisk teori og aktionsforskning vil der i det følgende først gives en kort introduktion til kritisk teori. Dette for at opnå en større forståelse for de tanker, der ligger til grund for denne verdensanskuelse. Kritisk teori er imidlertid kompleks, hvorfor det er vanskeligt at trække de mest centrale principper frem. Kritisk teori består af tre generationer, da der

siden traditionens begyndelse er kommet nye betragtninger til teorien i takt med samfundets udvikling. Jeg beskæftiger mig i denne gennemgang med den første generation for at få en forståelse for dens opstandelse samt anden generation, hvor Stephen Kemmis ser en sammenligning mellem aktionsforskning og kritisk teori.

### 7.2.1 Klassisk kritisk teori

Klassisk kritisk teori opstod sideløbende med aktionsforskningen i 1930'erne. Grundlaget for kritisk teori lå i en refleksion over den videnskabelige produktion, som i stigende grad blev kritiseret for at være styret af særinteresser. En af grundlæggerne af den klassiske kritiske teori anses for at være Max Horkheimer, der tiltrådte som direktør på universitetet i Frankfurt i 1931. Kritisk teori bliver derfor også omtalt som Frankfurterskolen.

Horkheimer kritiserede blandt andet datidens syn på samfundet, som han mente udelukkende blev set som et samlet antal af individer. Horkheimer så derimod en forskel på individ – og samfundsniveauet, hvor de erfaringer individet gør sig påvirkes af produktionsforholdene i en given historisk tidsperiode. Han kritiserede samtidens forståelse af individer som værende passive og uden klassebevidsthed (Nielsen, 2010, s.344-345). Sammen med blandt andre Theodor Adorno satte Horkheimer den konkrete samfundssituation op mod en utopisk forestilling om et helt igennem bevidst menneskabt og demokratisk individ. Deres teori bestod udelukkende i en drøftelse af de samfundsmæssige forhold, og forholdte sig i langt mindre grad til, *hvordan* individet kunne arbejde hen imod et mere demokratisk samfund (Nielsen, 2010, s. 344 & Nielsen, 2004, s. 527).

### 7.3 Inspiration fra aktionsforskning og kritisk teori

Udviklingen af den kritisk teori skete i takt med, at man fandt, at den klassiske tradition manglede et analyseniveau, der kunne medvirke til at forklare interaktionen aktører imellem (Nielsen, 2010, s. 349). Inden for kritisk teori taler man derfor ofte om tre generationer, startende fra den klassiske kritiske teori i 1930'erne og frem til i dag. Dette fordi der med tiden er kommet nye anskuelser til kritisk teori.

En kobling mellem aktionsforskning og kritisk teori skal ifølge Stephen Kemmis findes specielt med udgangspunkt i Jürgen Habermas. En stor forskel mellem de første kritiske teoretikere og deres efterfølgere består i synet på betydningen af den instrumentelle fornuft samt synet af mennesket og samfundet som helhed. Habermas interesserede sig i modsætning til Horkheimer i større grad for de situationer, hvor sociale systemer kolliderer med den enkeltes livsverden. Habermas arbejdede med en opdeling af et fornuftsbegreb bestående af den instrumentelle fornuft og handlen samt den

kommunikative fornuft og handlen. Den instrumentelle fornuft begrænser sig til subjektets handlinger, som kan beskrives i mål og midler. I modsætning hertil relateres den kommunikative fornuft til fællesskabet gennem sproget, hvor vi forholder os til objekter i den fysiske verden og til os selv samt andre (Kemmis, 2008, s.122).

Kemmis sammenfatter Habermas arbejde med sociale systemer som ikke kan forstås som helheder. Disse skal i stedet ses som interaktionen mellem grupper og mellem institutioner og organisationer (Kemmis, 2008, s.122). En søgen efter sandheden, skal derfor findes gennem kommunikative handlinger, hvor man tilstræber en herredømmefri kommunikation, altså en gensidig forståelse for hinanden samt en bagvedliggende forståelse for, hvad der skal gøres. Kemmis så, at denne tankegang gav udfordringer til den traditionelle forståelse af aktionsforskningen, hvor individet i stedet skal beskues som selvregulerende personer, ligesom institutioner og organisationer transformeres som selvregulerende makro-subjekter (Ibid., s.123). En vej til at gøre individet mere selvbevidst og selvregulerende, hvor organisationer og sociale strukturer samtidig gøres mere rationelle og sammenhængende, skal findes i kommunikationen og dialogen mellem aktører og systemer. Perspektivet skal ligge i de forhold der kolliderer og giver udfordringer i hverdagslivet aktører og organisationer imellem (Ibid.).

Med et aktionsforskningsblik indeholdende et kritisk perspektiv er det derfor nødvendigt både at se på subjektet, forstået som individernes forhold, samt et objektivt blik på de omkringliggende forhold i et dialektisk samspil (Kemmis, 2008, s.125). I et aktionsforskningsperspektiv må man begrænse individets sædvaner og rutiner og i stedet udfolde og udvikle informerede og engagerede handlinger til sociale værdier i fællesskabet. Det kritiske element i denne sammenhæng består i at finde og synliggøre udfordringer i sociale strukturer med henblik på at finde en måde at undgå eller ændre disse forhold (Ibid.). Individet indeholder et socialt selv, der er konstrueret i et historisk og samfundskulturelt samspil, hvor forskellige dispositioner og muligheder har betydning for individets formning. Det er disse forhold, man med et aktionsforskningsblik ønsker at gøre synlige for de enkelte aktører gennem en kritisk refleksion, så de har mulighed for at handle.

#### [7.4 Begrundelse for aktionsforskning med kritisk teori som forskningsblik](#)

I det foregående afsnit beskrev jeg aktionsforskning med kritisk teori som grundlag for dette speciales videnskabsteori. I nærværende afsnit vil jeg beskrive, hvordan jeg med denne forskningstradition vil undersøge specialets fokus.

Aktionsforskning med inspiration fra kritisk teori fordrer en proces, hvor udsatte aktører inddrages i en demokratisk udredning, som skal tilvejebringe løsningsforslag til bedre forhold. Processen består i at skabe en bevidsthed i aktørerne for de strukturelle forhold, som de understår samt at inddrage aktørernes viden om deres udfordringer i hverdagen. Dermed skal der gives mulighed for, at aktørerne kan være medvirkende til ændre disse forhold (Gaventa & Cornwall, 2008, s.179). Processen slutter dog ikke ved selve handlingstiltagene, da aktionsforskning med inspiration fra kritisk teori nødvendiggør, at man igen og igen afprøver og justerer handlinger til de ønskede mål er nået (Ibid.). I henhold til forskningstraditionen er det centralt, at undersøgelser er rodfæstet i virkeligheden og har samfundsmæssig relevans (Nielsen, 2010, s.339).

I henhold til ovenstående vil dette speciale forsøge at medinddrage det tekniske servicepersonale i et allerede udarbejdet udviklingsforløb for faggruppen, hvor specialet vil fokusere på delen, der opererer med kompetenceudvikling. Samtidig er specialet ment som et bidrag til de i forvaltningen, der udarbejder forløbet med kompetenceudvikling, da undersøgelsen er tænkt som et bidrag til bedre at kunne vurdere, hvilke kompetencer forvaltningen skal fokuseres på at styrke. Herværende fokus er med en forståelse for, at forløbet i sidste ende skal gavne borgerne med henblik på bedre kvalitet og større effektivitet blandt det tekniske servicepersonale.

Herudover efterstræber specialet kritisk at forholde sig til, hvordan et tiltag om kompetenceudvikling kan gavne faggruppen. Det tekniske servicepersonale står imidlertid over for nogle udfordringer, der blandt andet indebærer nogle strukturelle rammer for, hvad der på forhånd er tiltænkt det tekniske servicepersonale i forhold til kompetenceudviklingen. De strukturelle rammer skal medtages i betragtning i relation til muligheder og begrænsninger for faggruppen. Særligt søger kritisk teori og aktionsforskningen at synliggøre, hvordan sådanne strukturelle rammer opleves af den udsatte målgruppe (Ibid. s. 340). Hermed skal udgangspunktet for dette speciale rodfæstes i en refleksion hos det tekniske servicepersonale over deres dispositioner og muligheder gennem en demokratisk proces (Ibid. s.341). Den demokratiske proces består i, at jeg ser det som en nødvendighed at inddrage det tekniske servicepersonale og tage udgangspunkt i deres udsagn om, hvor det er nødvendigt at tilegne ny viden. Dette med en forståelse af, at det tekniske servicepersonale kan give kvalificerede handlingsforslag til, hvordan man kan udvikle deres faglighed (Nielsen, 2010, s.349).

## 8.0 Metode

I nærværende afsnit vil jeg redegøre for specialets metodiske overvejelser, der tager udgangspunkt i specialets videnskabsteoretiske forståelse. De kommende afsnit er valgt i forsøget på, at give en så detaljeret redegørelse af processen som muligt – fra metodiske overvejelser til udførelsen af empiriindsamlingen samt til den efterfølgende bearbejdning.

### 8.1 Metodisk inspiration fra aktionsforskning og kritisk teori

Specialets videnskabsteoretiske ståsted gør det muligt metodisk at inddrage det tekniske servicepersonale til at udvikle forandringsidéer til udfordringer i hverdagen. Typisk for anvendelsen af aktionsforskning er ved at inddrage, de aktører forandringerne omhandler. Dermed bliver forandringen en demokratisk proces (Nielsen & Nielsen, 2010, s.99). Aktionsforskning er kontekstspecifik, fordi forskningstraditionen interesserer sig for de subjektive fortællinger, hvormed det er vanskeligt at formulere almene gyldigheder (Nielsen & Nielsen, 2010, s. 101). Derfor tager jeg udgangspunkt i det tekniske servicepersonales kontekst, hvor jeg ønsker at åbne op for en kollektiv refleksion over egen praksis.

Det kritisk teoretiske islæt i min metodiske tilgang består i en nødvendighed for både at forstå delene såvel som helheden. Jeg arbejder med en forståelse, der tager udgangspunkt i Heine Andersens begreber: *Tilskuersynsvinkel* og *deltagersynsvinkel* (Andersen, 1994, s.188). Deltagersynsvinklen tager afsæt i livsverdener og den fortolkningsvidenskabelige metode, hvor man ved hjælp af fortolkningen opnår en forståelse af sociale handlinger, som de ser ud i den eksisterende bevidsthed hos informanterne. Tilskuersynsvinklen gør sig gældende i systemverdenen, og ser på sammenhænge i sociale processer, som informanterne ikke selv er bevidste om, men som er styrende for deres handlinger. Begge vinkler inddrages i analysen for at få en større forståelse for det tekniske servicepersonales sociale virkelighed (Ibid.). Som aktionsforsker vil jeg gennem en deltagersynsvinkel have indsigt i deres livsverden og deres virkelighed. Jeg kan med aktionsforskningen undersøge deres udsagn med en kritisk forholdelse til den virkelighed, de giver udtryk for. Dette vil jeg gøre ved at anskue de skjulte mekanismer, strukturer og processer gennem min tilskuersynsvinkel. Det kritiske aspekt i specialets videnskabsteoretiske tilgang gør, at jeg kritisk vil fortolke strukturer, livsverdener, systemer og undertrykkende faktorer, som alt sammen tænkes, at kunne påvirke mulighederne for en succesfuld kompetenceudvikling for faggruppen.

## 8.2 Undersøgerens rolle

Undersøgeren skal som aktionsforsker involvere sig i forandringsprocesserne sammen med deltagerne, således der opnås et fælles tredje (Nielsen & Nielsen, 2010, s. 101). Med denne opfattelse er det derfor undersøgerens metodiske pligt at opnå en tæt forbindelse med deltagerne, følge dem i udarbejdelsen af forandringstiltag samt løbende deltage i justeringer undervejs til forandringen er implementeret (Ibid., s.112). Dette har jeg i praksis forsøgt at imødekomme ved at tage udgangspunkt i mine tidligere observationer, hvorfra jeg har et godt kendskab til deres daglige rutiner og arbejdsopgaver. Jeg har derfor kunnet relatere til deres udtalelser om de udfordringer, de måtte have. Herudover har jeg kendskab til en del af faggruppens medarbejdere, samt måden de er organiseret på, hvorfor jeg har forståelse for deres muligheder og begrænsninger i et udviklingsperspektiv.

## 8.3 Fremtidsværksted

En ofte anvendt metode i aktionsforskningen er et såkaldt fremtidsværksted, der historiemæssigt blev udarbejdet af fremtidsforskeren Robert Jungk i 1960'erne. Metoden er stadig højaktuel i dag, og giver deltagerne mulighed for at tage del i politiske processer på en mere intensiv og fantasifuld måde (Jungk & Müllert, 1984, s.7). Målet med fremtidsværkstedet er at synliggøre, at det enkelte menneske har mulighed for at tale med om målsætninger, hvor deres erfaringer og ønsker er vigtige for udformningen af fremtiden (Ibid. s.15). I et fremtidsværksted er der ingen forkerte eller umulige ønsker. I stedet handler det om at motivere deltagerne til at engagere sig i forholdene omkring sig. Det er med denne forståelse, at fremtidsværkstedet inddrages som metode til dette speciale - netop for at inddrage det tekniske servicepersonale i en demokratisk proces til at udforme idéer til forbedringer. Et fremtidsværksted består typisk af fire faser – en forberedelsesfase, en kritikfase, en utopifase og en virkeliggørelsesfase. Faserne varierer af tidsomfang, men Jungk beskriver det idéelle omfang som værende tre dage (Ibid., s.60). Jeg vil her kort beskrive hver enkelt fase:

### 8.3.1 Forberedelsesfase

Forberedelsesfasen omfatter de praktiske forberedelser i form af kontakt og annoncering af temaet til deltagerne samt booking af lokaler og indsamling af materialer (Jungk & Müllert, 1984, s.56). I forberedelsesfasen gør forskeren overvejelser om gruppestørrelser, omfang af tid og deltagernes fælles relationer. De fysiske rammer er også en vigtig forudsætning for de mest optimale forhold til at kunne udfolde et godt fremtidsværksted, som forskeren skal forholde sig til i forberedelsesfasen (Ibid s.63).



### 8.3.2 Kritikfase

I selve kritikfasen begynder det egentlige fremtidsværksted. I denne fase finder deltagerne sammen med forskeren en fælles tilgang til, hvorfor vi har fundet sammen, hvor den nuværende tilstand beskrives, og de daglige udfordringer fremkommer (Jungk & Müllert, 1984, s.65). Her får deltagerne mulighed for at give udtryk for egne tanker og holdninger, mens de samtidig får mulighed for at få del i andres erfaringer. Dermed er kritikfasen en statusopgørelse over den nuværende situation, som er med til at give en forståelse af, hvor det fortsatte arbejde skal holde fokus henimod. I det oprindelige fremtidsværksted skal deltagerne afslutningsvis ”pointgive” de udfordringer, som de finder mest relevante at beskæftige sig yderligere med. De forskellige ”temaer” blive skrevet ned undervejs på en stor planche i stikordsform, så det hele tiden er muligt for deltagerne at følge med i, hvilke temaer der dukker op (Ibid., s.68). Hensigten med denne fase er at fremme evnen til at associere nye sammenhænge og forbindelser, hvor deltagerne tager direkte del i processen.

### 8.3.3 Utopifase

Målet med utopifasen er at bevæge sig fra utopiske og uklare løsningsforslag til jordnære og konkrete. Det er en metode til selv at tage affære og finde muligheder i forskellige handlingsforslag. Kreativiteten og fantasien skal sættes i spil. Med andre ord tolkes dette til, at det er evnen til at reflektere over egen praksis, der skal aktualiseres og fremmes i denne proces (Jungk & Müllert, 1984, s.77). Det kan være vanskeligt at tænke det utænkelige og særligt at tænke ud over den praksis, man selv er en del af hver dag. Facilitatoren skal derfor medvirke til at udfolde refleksionerne og opstille nogle rammer for at lade fantasien få frit spil. I stedet for begrænsninger skal deltagerne kunne se muligheder og i stedet for eget praksissyn, skal deltagerne kunne se deres arbejde i en større sammenhæng. Fantasien og kreativiteten skal udmunde i konkrete løsningsforslag, som tager form gennem en udvælgelsesfase (ibid., s.86).

### 8.3.4 Virkeliggørelsesfase

Dette udmunder i en virkeliggørelsesfase, hvor de udvalgte løsningsforslag bliver til konkrete handlinger gennem fastlæggelse af strategier til, hvordan forslagene kan blive realiseret (Jungk & Müllert, 1984, s.87). Disse handlingsforslag bliver konkretiseret gennem en diskussion af ansvar hos både en selv, hinanden og omkringværende instanser. Virkeliggørelsen sker først og fremmest i en forestilling over, hvilke positive og negative konsekvenser de udarbejdede forslag vil få, hvorfor fremtidsperspektivet igen kommer i spil (Ibid, s.90). Det synes her vigtigt, at de konkrete forslag bliver skrevet ned, og er med i løbende opfølgninger. I denne proces skal succeskriterier ligeledes diskuteres og løbende genovervejes af deltagerne.

### 8.3.5 Opsummering

Den korte gennemgang af de fire faser skal give et indblik i, hvordan strukturen bliver fastlagt og planlagt ud fra den konkrete kontekst. Samtidig skal gennemgangen vise, at forskeren sammen med deltagerne i en demokratisk proces former både formål og indhold. I fremtidsværkstedet skal deltagerne undgå at støde på rutinemæssige anskuelser og vanetanker og i stedet koncentrere sig om at komme frem til løsninger i et fremtidsperspektiv. Dermed tager deltagerne ansvar for egne handlinger og muligheder, og den aktuelle situation bliver løftet op fra et praksisnært niveau til en ønskværdig hverdagspraksis. Jeg ser denne metode som en mulighed for at få en indsigt i det tekniske servicepersonales erfaringer og holdninger, hvorfor jeg i dette speciale metodisk lader mig inspirere af fremtidsværkstedets principper.

I det følgende vil jeg beskrive, hvordan jeg konkret har ladet mig inspirere af fremtidsværkstedet samt, hvordan jeg har været nødsaget til at moderere omfanget ud fra de muligheder, konteksten har givet mig.

### 8.4 Tilpasning af fremtidsværkstedet til konteksten

Dette afsnit er tilføjet for at give en forståelse af de udfordringer, jeg undervejs er stødt på, og som har gjort, at det har været nødvendigt at modificere og justere specialet metodiske tilgang til konteksten.

Som tidligere beskrevet, står Magistraten i disse måneder over for en større omorganisering fra ti til syv områder. Dette har betydning for medarbejdernes aktuelle jobsituation. Den aktuelle situation har tillige haft betydning for mine muligheder for et længerevarende forløb med det tekniske servicepersonale. Det har ikke været muligt at lave et forløb med et fremtidsværksted for en større gruppe af tekniske servicemedarbejdere. Grunden til dette har været, at man fra forvaltningens side har prioriteret ikke at forstyrre faggruppen unødvendigt i den organisatoriske forandringsproces. Den igangværende omorganiseringen fylder tænkeligt meget for medarbejderne, hvorfor det tekniske servicepersonale muligvis ikke på nuværende tidspunkt har overskud til at tænke i læring og udvikling.

På den baggrund blev det vurderet, at et længerevarende fremtidsværksted ville være for tidskrævende for personalet, som er i gang med at finde sig til rette i deres nye hverdag. I stedet ville et fremtidsværksted over længere tid muligvis give anledning til forvirring og bekymring frem for at blive opfattet som en mulighed for at blive hørt. Som en sidebemærkning skal det hertil nævnes, at

fremtidsværkstedet, grundet specialets deadline, skulle finde sted i april måned, hvor omorganiseringen netop var trådt i kraft.

For ikke at forstyrre unødvendigt, har jeg derfor valgt at lade mig inspirere af fremtidsværkstedets faser. I stedet for har jeg valgt at indarbejde de forskellige faser i et forløb på halvanden time, hvormed fremtidsværkstedet i udgangspunktet minder om et interview. Hertil har jeg udarbejdet en interviewguide, som præsenteres i afsnit 8.7. Tidsomfanget blev bestemt ud fra mit kendskab til organisationens mødestruktur, hvor møder på en time til halvanden time er almindelig anvendt af de fleste medarbejdere. Samtidig har hensigten med dette tidsomfang været ikke at forstyrre deltagerne arbejdsdag mere end højst nødvendigt. I Jungks fremtidsværksted er det ideelle omfang som tidligere beskrevet tre dage, hvori de forskellige faser er fordelt. Hermed er der rig mulighed for at deltagerne kan udfolde deres idéer og komme med konkrete handlingsforslag til opstillede problemstillinger (Jungk & Müllert, 1984, 60). Det er samtidig tænkeligt, at der opstår en stærkere forståelse mellem deltagerne og med facilitatoren under et længerevarende forløb. Jeg har imidlertid forsøgt at imødekomme dette ved at udvælge et mindre antal af medarbejdere således, at de alle har mulighed for at komme til orde. Samtidig har jeg forsøgt at gøre brug af min tidligere tilknytning til magistraten ved at have en viden og forståelse for deres udtalelser. Dermed har min forhåbning været, at vi sammen har kunnet opbygge et trygt miljø, hvor deltagerne tør udtale sig om udfordringer i hverdagen. Da jeg kun lader mig inspirere af principperne om et fremtidsværksted, vil jeg fremover nævne mødet med deltagerne for et interview. Jeg finder det ikke rimeligt at kalde det et fremtidsværksted, da det er min fortolkning af Jungks metode, som jeg bruger i undersøgelsen.

Det har efterfølgende været tanken, at arbejde videre med deltagerne udformede handlingsforslag ved at præsentere handlingsforslagene for de aktører, som står for udarbejdelsen af kompetenceudviklingen. Dette med afsæt i aktionsforskningen, der netop fordrer at forfølge og udvikle handlingsforslagene til målene er nået. Forinden har hensigten været at lave et opfølgende møde med deltagerne, hvor formålet ville være at få uddybet og justeret deres forandringsforslag. Her skulle vi sammen vurdere, om deltagerne og jeg har fået den samme forståelse af udbyttet interviewet inspireret af et fremtidsværksted. Grundet omstændigheder og tidsomfang har det imidlertid ikke været muligt at få sat dato for endnu et møde med deltagerne forud for specialets afslutning, hvorfor den opfølgende del ikke vil blive beskrevet yderligere. Sammen med deltagerne er det dog stadig hensigten at afstemme handlingsforslagene og herefter præsentere disse forud for udarbejdelsen af kompetenceforløbet.

### 8.5 Udvælgelse af deltagere

I følgende afsnit vil jeg beskrive, hvordan jeg har fået adgang til det tekniske servicepersonale, og erhvervet to informanter til interviewet.

Erhvervelsen af informanter foregik i et samarbejde med en kontaktperson til magistraten, som jeg forinden har fået kendskab med under min praksisperiode på 9. semester af kandidaten. Vi blev sammen enige om at tage kontakt til de repræsentanter for faggruppen, der har været med i udviklingsprojektet for det tekniske servicepersonale. Repræsentanterne består af to tekniske servicemedarbejdere, som gennem hele forløbet har været med i udviklingstiltaget for faggruppen.

Umiddelbart synes der både at være fordele og ulemper ved, at tage kontakt til medarbejdere, som har kendskab til emnet. Det kan være en fordel, at repræsentanterne har indsigt i kompetenceudviklingsforløbet og derfor ved, hvad interviewet vil omhandle. De har derfor en holdning til emnet og en viden, som de kan argumentere ud fra. Det kan dog også være en ulempe i den forstand, at repræsentanterne kan have forudbestemte holdninger til emnet, hvorfor hensigten med interviewet kan opleves negativt. Det er med disse forudsætninger, at jeg sammen med kontaktpersonen for kommunen valgte at lade det være op til den enkelte tekniske servicemedarbejder selv at deltage i undersøgelsen eller ej. Dermed var det også med et ønske om en demokratisk proces gennem et frit valg.

### 8.6 Kontakten til det tekniske servicepersonale

Kontakten til repræsentanterne fra det tekniske servicepersonale foregik gennem kommunens mailsystem. Forinden havde jeg udformet en beskrivelse af undersøgelsens formål samt beskrevet, at også de ville kunne få indflydelse på det forestående kompetenceforløb. Beskrivelsen blev sammen med min kontaktperson udformet til en mail, hvori det var på repræsentanternes eget initiativ at kontakte mig for deltagelse. Beskrivelsen kan ses i bilag 3.

Jeg fik hurtigt en tilbagemelding fra en af repræsentanterne. Han havde imidlertid talt med sine kollegaer fra sit team, hvoraf en kollega var blevet interesseret og skrev til mig for deltagelse. Jeg skrev hurtigt tilbage og fik planlagt et interview med dem begge. Samtidig gjorde jeg det klart, at der stadig var mulighed for deltagelse af flere medarbejdere, hvis de kom i tanke om andre, der kunne have interesse. Der var imidlertid ikke flere medarbejdere, der skrev.

Jeg eftersendte efter en uges tid endnu en mail til repræsentanterne fra det tekniske servicepersonale i udviklingsgruppen, så de kunne videresende mailen til deres kollegaer. Jeg skrev heri, at interviewet ville fokusere på deres oplevelser af udfordringer i hverdagen samt deres idéer til at imødekomme

udfordringerne. Der var imidlertid ingen tilbagemeldinger, og jeg antog derfor, at der ikke var flere interesserede i at deltage.

Som tidligere beskrevet har de nye forhold betydet, at jeg været meget påpasselig med at henvende mig til det tekniske servicepersonale. Det har været en etisk overvejelse, hvorvidt jeg skulle være mere påtrængende eller ej i at finde flere deltagere til interviewet. Dette valgte jeg ikke at gøre, da jeg så den manglende tilslutning som et udtryk for manglende interesse. Jeg ser udfaldet som en konsekvens af en diskretion, som jeg har forsøgt at efterkomme efter ønske fra forvaltningen. De to deltagere der tilmeldte sig blev inviteret til et interview, hvortil jeg udarbejdede en interviewguide for at holde struktur på forløbet.

### 8.7 Interviewguide:

I nærværende afsnit vil jeg beskrive, hvilke overvejelser jeg har gjort i udarbejdelsen af interviewguiden til interviewet inspireret af et fremtidsværksted med de to informanter. Interviewguiden vil bære præg af de tanker, jeg forinden har gjort mig om inspirationen fra fremtidsværkstedet.

Formålet med en interviewguide er at holde struktur på et interviewforløb, der kan være mere eller mindre stramt styret (Kvale & Brinkmann, 2014, s.185). Jeg har til fremtidsværkstedet valgt at udarbejde en interviewguide til det planlagte fremtidsværksted, da tidsomfanget gør, at jeg vil forsøge at holde en stram tidsplan for at afdække alle faserne på relativ kort tid. For ikke at tage for meget tid af deltagerens arbejdsdag, er vi sammen blevet enige om at afsætte halvanden time til interviewet fra morgenstunden. For min egen skyld og specialets transparens har jeg udarbejdet interviewguiden efter forskellige temaer som tager udgangspunkt i fremtidsværkstedet. Disse temaer er som følger:

- Hvilken betydning har ny viden for informanterne?
- Problemløsning
- Nye arbejdsopgaver
- Medinddragelse og medansvar
- Hvordan tilegnes ny viden?

Temaerne er inspireret af fremtidsværkstedets faser: *Kritikfase, fantasifase og virkeliggørelsesfase*. I nedenstående figur har jeg opdelt temaerne i de forskellige faser, så det er muligt at få et overblik over, hvordan interviewets forløb er tænkt ind i fremtidsværkstedet.



Det første tema er ment som en indgang, der har til hensigt at lede deltagerne ind på emnet. Hensigten har været at få indsigt i informanternes oplevelse af, om der er en nødvendighed for et kompetenceløft for faggruppen. Hertil har jeg udarbejdet nogle spørgsmål, der har til hensigt at få informanterne til at udtrykke, hvilke udfordringer de har i hverdagen, samt i hvilke situationer de opstår. Disse punkter er inspireret af kritikfasen, hvor jeg sammen med deltagerne skal forsøge at spore ind på en fælles tilgang til problemstillingen. Efterfølgende er hensigten at spørge ind til, hvordan de selv oplever at være løsningsorienteret i hverdagen, for at få en indsigt i, hvilke kompetencer de selv oplever at have.

Dette leder frem til utopifasen, hvor jeg vil spørge ind til, hvordan de gerne vil se et forløb, der kan hjælpe dem til at gøre deres arbejde mere effektivt. Samtidig er formålet at få deres forhåbninger og ønsker frem, så det er muligt finde frem til, hvordan vi kan forandre den tilstand.

I det næste tema ønskes indsigt i, hvordan de selv kan tænke sig at blive rustet til udfordringerne i fremtiden, og hvem der kan hjælpe dem med at komme dertil. Denne korte gennemgang skal give en indsigt i tankerne bag interviewguiden, mens hele interviewguiden kan findes i bilag 4.

Spørgsmålene er tænkt ud fra mit videnskabsteoretiske ståsted, hvor jeg vil forsøge at få deltagerne til at se deres hverdagsudfordringer i relation til de omkringværende rammer og strukturer. Jeg ønsker at vække en drivkraft, hvori der findes forslag til handlinger og løsninger for fremtiden.

### 8.8 Udførelsen af interviewet

I nærværende afsnit vil jeg beskrive, hvordan jeg udførte interviewet i praksis samt beskrive de overvejelser, jeg forinden og undervejs har gjort. Hensigten er, at give en forståelse for de beslutninger der er truffet. Samtidig er det også et forsøg på at give et indblik i selve interviewet, hvor

forskellige omstændigheder og forståelser kan påvirke både deltagere og interviewerens på forskellige måder (Kvale & Brinkmann, 2014, s.155). Disse påvirkninger kan i sidste ende have betydning for den indsamlede data. I følgende vil jeg derfor løbende beskrive etiske overvejelser og eventuelle bias, fordi disse opstod løbende i forløbets gang.

#### 8.8.1 Forudgående overvejelser

Jeg tog en tidlig morgen mod Jylland for at mødes med deltagerne til vores planlagte møde. Vi havde sammen aftalt at mødes ude i deres område på den lokation, hvor de hører til. Da jeg i efteråret observerede og mødte en del teknisk servicemedarbejdere ude på deres arbejdsplads, var jeg spændt på at mødes med deltagerne, da jeg ikke før havde besøgt denne lokation. Jeg så derfor mødet med deltagerne på deres egen lokation, som en mulighed for at danne mig et indtryk af de rammer, de arbejder under. En forforståelse baseret på mine tidligere observationer var forud for mødet, at der er forskel på ældrecentrenes stand samt forskel på implementering af velfærdsteknologiske hjælpemidler. Samtidig var det en didaktisk overvejelse, at møde dem i deres eget velkendte miljø, da jeg forventede, at de på denne måde ville være mere trygge og sikre i at udtrykke sig deres holdninger og eventuelle kritiske synspunkter til mig.

#### 8.8.2 Det første møde

Efter min ankomst til lokationen, så jeg hurtigt, at der var tale om en nyere bygning i moderne arkitektonisk stil med hvid facade og flotte vinduespartier. Jeg ringede efter aftale til den ene deltager, som viste mig igennem det store indgangsparti og guidede mig til venstre ned ad en lang gang, hvor deltageren tog imod mig med smil og et fast håndtryk. Vi gik sammen ind på det teknisk servicepersonales kontor, som var et langt smalt rum fyldt med værktøj, elektronik og andre artefakter, der fik mig til at mindes tilbage på de andre tekniske servicekontorer, jeg har været på. Der havde lige været morgenmøde for det tekniske servicepersonale på lokationen, og de brød op, da jeg kom ind i lokalet. Jeg nåede derfor ikke at tale med dem, og tilbage var nu de to deltagere, som jeg havde aftalt at mødes med.

#### 8.8.3 Under interviewet

Indledningsvist gennemgik jeg projektets formål med en redegørelse for deltagerens rolle og min forventning til dagens møde. Inden interviewets start gjorde jeg det tydeligt, at deres navne, lokation og andre personfølsomme oplysninger ville blive holdt anonyme af hensyn til diskretion. Det påhviler undersøgeren at udføre sin undersøgelse under hensyntagen til de personer, der deltager i den (Kvale & Brinkmann, 2014, s.183). Således sløres samtlige informanters identitet i alt skrevet materiale og analyse. I stedet vil jeg fremover kalde deltagerne for henholdsvis S og L. For at jeg efterfølgende

bedre ville kunne erindre deltagernes udsagn, spurgte jeg inden fremtidsværkstedets påbegyndelse om lov til at optage sekvensen. Hertil brugte jeg min egen mobiltelefon, hvori der var indlagt diktafon. Forinden havde jeg sikret, at telefonen var afskåret fra alt anden forstyrrelse i form af f.eks. Sms'er, opkald med mere. Lydoptagelsen skulle efterfølgende bruges, så jeg kunne genkalde stemningen, huske tænkepauser og stemmeleje (Kvale & Brinkmann, 2014, s.235).

Vi påbegyndte interviewet, og som forventet var de begge meget fortællerlystne i at fortælle om deres erfaringer. Det var derfor ikke nødvendigt fra min side at holde mig fuldstændigt til interviewguiden, fordi jeg undervejs blev inspireret til at spørge ind til deres udsagn. De forberedte spørgsmål kom derfor naturligt undervejs i fremtidsværkstedet, selvom det ikke var helt så struktureret som først planlagt. Dette kan muligvis være en bias, da der ikke var fuldstændig kontrol over forløbet. Netop gruppeinteraktioner kan være medvirkende til at interviewerens mister overblikket og dermed kontrollen over deltagernes udsagn i forhold til interviewguiden (Kvale & Brinkmann 2009, s 171). Dette kan eventuelt betyde, at de forskellige faser inspireret af fremtidsværkstedet heller ikke blev helt så kronologiske som metoden forudsatte. Det vigtigste var dog, at vi kom omkring alle faserne, hvor det var deres erfaringer, vi tog udgangspunkt i. Undervejs fik deltagerne reflekteret over mulige handlingsforslag og løsninger på deres udfordringer, som jeg mente kunne drages ind i et kompetenceforløb. Dette var slet ikke vanskeligt, da de selv bragte mange løsningsforslag til de udfordringer, de synes at have i hverdagen. Jeg forsøgte ud fra deres udsagn at spørge ind til, hvordan disse løsningsforslag kunne blive realiseret og hvilke kompetencer, disse løsninger krævede. Der var gennem interviewet en god stemning, hvor begge deltagere var gode til at komme med eksempler fra hverdagen og til at tage mine spørgsmål op til diskussion.

#### 8.8.4 Efter afslutning og opfølgende tanker

Jeg tog fra interviewet med deltagernes ord, hvor de nævnte, at det havde været udbytterigt at deltage. Med mit kritisk teoretiske aktionsforskningsblik har det været altafgørende at deltagerne selv har oplevet et udbytterigt forløb, som de forhåbentlig kan videreudvikle på. Dette afsnit vil forholde sig til, de tanker jeg efterfølgende har gjort i forbindelse med interviewet, samt hvordan jeg har efterbehandlet de indsamlede data.

En bias ved interviewet kan være, at der til undersøgelsen kun var to informanter. Deres udsagn kan ikke påvises at gælde for alle tekniske servicemedarbejdere i magistraten, og samtidig et det muligt, at de kun har taget udgangspunkt i deres egen lokation. Jeg forsøgte at imødekomme dette under udvælgelsen af deltagere, hvor jeg gennem min tidligere tilknytning til kommunen har været bekendt



med, at den ene deltager også er med i udviklingsprojektet for faggruppen. Gennem min tidligere tilknytning til udviklingsprojektet var jeg samtidig bekendt med, at deltageren har stor indsigt i, hvordan de forskellige områder med teknisk servicepersonale fungerer.

Jeg anerkender, at jeg ikke vil kunne give nogen generel vurdering af det tekniske servicepersonales oplevede udfordringer. Dog var hensigten, at deltagerne kan medvirke til at give et indblik i nogle af de udfordringer, faggruppen tænkes at stå over for. Jeg mærkede, at de to repræsentanter i kraft af deres tilmelding til undersøgelsen var motiverede og kvalificerede til at give deres forståelse af, hvad de så, vil kunne gavne faggruppen bedst muligt.

Jeg valgte efterfølgende at transskribere lydoptagelsen, fordi jeg tidligere har erfaret, at processen under transskriptionen ofte medvirker til nye opdagelser og forståelser af den indsamlede data. Transskription kan defineres som værende samtalen mellem to (eller flere) mennesker, der er fysisk til stede, og som abstraheres og fikseres i skriftlig form (Ibid., s.235). Transskriptionen vil til dette speciale udelukkende fungere som en hjælp for bedre at kunne erindre udtalelserne og konteksten. Samtidig vedlægges transskriptionen som bilag (bilag 5), så læseren også har mulighed for at få et indblik i interviewet.

### 8.9 Opsummering

Jeg er i undersøgelsen ikke interesseret i en generalisering af repræsentanternes udsagn i forhold til at kunne konkludere på vegne af hele faggruppen. Jeg ønsker derimod at udarbejde en undersøgelse, hvor det er muligt at overføre den producerede viden til andre relevante situationer og kontekster (Kvale & Brinkmann, 2014, s.333). Herunder at få de personlige beretninger verbaliseret og derved gå fra tavs viden til handlingsorienteret viden. Formålet med det forudgående metodeafsnit er et forsøg på at synliggøre refleksionerne og overvejelserne for de valg, der er truffet samt, hvilken tilknytning jeg har haft til magistraten.

## 9.0 Specialets teoretiske afsæt

Jeg er i specialet interesseret i at undersøge, hvordan det er muligt at inddrage det tekniske servicepersonale i et udviklingsforløb omhandlende kompetenceudvikling. Hertil ønsker jeg at inddrage teorier, der kan være behjælpelige til en forståelse af, hvordan deres praktiske viden kan bringes i spil i tilegnelsen af ny viden. Samtidig ønsker jeg at se på, hvordan udfordringer kan blive genstand for en læringsproces.

Til at beskrive og forklare de fænomener, jeg i undersøgelsen finder, inddrager jeg filosofen John Deweys teoretiske arbejde om læring. Deweys arbejde er omfattende og strakte sig over et langt liv, hvor teorierne løbende udviklede sig. I de følgende afsnit vil jeg præsentere samt redegøre for nogle af Deweys mest centrale begreber, som jeg vurderer kan bruges i en analyse over den indsamlede empiri. Efterfølgende vil jeg inddrage Etienne Wengers teori om praksisfællesskaber. Dette muliggør en indsigt i deres hverdagsliv, hvori de finder og skaber mening gennem faste måder at være og agere på. Til slut vil jeg redegøre for, hvordan jeg ud fra mit videnskabsteoretiske synspunkt ser det muligt at benytte Deweys begreber, da han af flere betegnes som konstruktivist. Ligeledes vil jeg argumentere for min inddragelse af Etienne Wengers teori om praksisfællesskaber.

### 9.1 Udvalgt litteratur

Forud for redegørelsen af de udvalgte læringsteorier vil jeg forinden præsentere, hvilken litteratur jeg har anvendt til at danne en forståelse for teoriernes begreber samt anvendelsesmuligheder. Hertil har jeg både benyttet primær- og sekundærlitteratur, som i dette afsnit synliggøres. Jeg imidlertid bekendt med, at den anvendte sekundærlitteratur er en fortolkning af en teoretikers værk. Modsat kan jeg ved at anvende sekundærlitteratur lade mig inspirere og få indsigt i, hvordan andre forstår og anvender Deweys teorier.

I min læsning af John Deweys læringsteori benytter jeg danske oversættelser af hans egne værker. Konkret drejer det sig om bøgerne *Demokrati og Uddannelse* (Dewey, 2005) samt *Erfaring og Opdragelse* (Dewey, 2008), der er oversat efter henholdsvis *The Collected Works of John Dewey: Middle Works* (Volume 9: 1916) og *Experience and Education* (1938). Begge bøger inddrages, fordi Dewey heri gennemgår de mest centrale begreber i sin pragmatisk læringsteori. I en kombination med ovenstående benytter jeg ligeledes Bente Elkjærs bog *Når læring går på arbejde* (2005) samt Svend Brinkmanns bog *John Dewey* (2006) til at forstå begrebernes anvendelighed. Elkjær skriver i sin bog, hvordan Deweys læringsbegreber kan benyttes til at se på læring i arbejdslivet. Jeg finder derfor bogen yderst relevant til en inspiration til at se, hvordan hun finder det muligt at bruge teorierne

i praksis. Brinkmanns bog gennemgår først kort historisk John Deweys liv, hvorefter Deweys fire hovedområder gennemgås. Jeg har brugt bogen som inspiration til at skabe en rød tråd gennem Deweys omfattende teori, hvorved jeg i følgende afsnit vil beskrive, *min* forståelse og anvendelsesmuligheder af Deweys begreber.

Specialet anvender ligeledes bogen *Praksisfællesskaber – læring, mening og idenditet* (2004) af Etienne Wenger. Etienne Wenger er tillige kendt for sit samarbejde med Jean Lave om situeret læring, men Wengers egen bog tager skridtet videre, og giver sit bud på en egentlig læringsteori. Det er med afsæt i min viden om faggruppen, at jeg benytter Wengers bog, som i forhold til Dewey i endnu større grad beskriver fællesskabets betydning for læring.

## 9.2 Et pragmatisk blik på læring

John Deweys forskning bevæger sig inden for pragmatismen, der tager udgangspunkt i et ontologisk spørgsmål om menneskers tilblivelse og væren snarere end et epistemologisk spørgsmål om, hvordan mennesker bliver vidende. Vi er, førend vi ved. (Elkjær, 2005, s. 16). Ontologisk så Dewey kroppen og bevidstheden som en sammenhængende størrelse, hvor tilegnelse af viden kan hjælpes på vej gennem uddannelse og vejledning. Dewey mente, at læring ikke kan afgrænses til særligt indrettede uddannelses institutioner og påpegede i stedet, at læring finder sted overalt gennem hele livet. Viden kan derfor ikke kun begrænses til et epistemologisk spørgsmål, der dækker over spørgsmålet om videnstilegnelse (Elkjær, 2005, s. 85). Pragmatismen er handlingsorienteret, hvilket vil sige, at man i pragmatismen er orienteret mod det, der aktuelt giver mening, har konsekvens og virker i praksis – for både individet, det sociale og samfundet (Dewey, 2005 (1980), s.26). Som beskrevet i indledningen lever vi i dag i et omskifteligt samfund, der konstant er i udvikling. Denne tankegang følges også af Dewey, der allerede i sin forskning i starten af det 20. århundrede erkendte, at der ikke findes endegyldige sandheder, og at disse er foreløbige, hvorfor vi altid kan blive klogere (Ibid. s.26).

### 9.2.1 Erfaringsbegrebet

John Dewey arbejdede i sin tilgang til læring med et erfaringsbegreb (experience), som opstod af en kritik af den traditionelle uddannelsesform. Kritikken var baseret på skolevæsnet, hvor Dewey kritiserede indlæringsmetoder, som efter hans mening, blev presset ned over eleverne. Ifølge Dewey forbød dette eleverne at deltage aktivt i udviklingen af det, de skulle belæres om (Dewey, 2008, s.35). Dewey så, at det centrale for læringens succes netop er handlingen og dermed den aktive deltagelse, hvor mennesket lærer ved at tage udgangspunkt i sine gjorde erfaringer i en baglæns og forlæns relation mellem en handling og konsekvensen heraf (Dewey, 2005, s.158). Krop og tænkning hører dermed sammen. Foreliggende betyder, at individet påvirker en situation gennem aktive handlinger,

hvor situationen gensidigt direkte eller indirekte påvirker individets muligheder. Det er påvirkningen i situationen, der er med til at skabe en erfaring, og denne erfaring er altafgørende for læringen, ”*simpelthen fordi det først er i erfaringen, at enhver teori opnår en vital og verificerbar betydning*” (Ibid, s.158). Dewey arbejdede derfor med et transaktionsbegreb, som betyder, at det ikke er muligt at tale om erfaring hos individer uden at tale om deres realisering i omverdenen, ligesom det er meningsløst at tale om omverdenen uden individets deltagelse heri.

Erfaringsbegrebet indeholder et både aktivt og passivt element. Det aktive element består af, at erfaring er eksperimenterende og fremadrettet, modsat den gængse opfattelse af erfaringsbegrebet. Det passive element indebærer, at erfaring er noget vi gennemgår og underkaster os: Gennem handling påvirkes vi af konsekvenserne, som vi enten accepterer eller forkaster. Herefter afprøver vi nye muligheder, som bliver til nye erfaringer. Dette betyder, at enhver erfaring lever videre i en ny erfaring, hvormed erfaringen rekonstrueres (Dewey, 2008, s. 41). En erfaring kan være både positiv og negativ, fremmende eller hæmmende for udvikling. Det er dog centralt, at den oplevede erfaring er afgørende for, om handlingen har succes eller ej.

### 9.2.2 Refleksiv tænkning

Erfaring, hvori handling indgår, er dog ikke nok i sig selv for at tilegne sig ny viden. I erfaringsprocessen skal handlingen komplimenteres af tænkning, for at erfaringen kan blive bevidst og erkendt. Hvis individet skal udvikle sig i en erfaringsproces, må tænkning aktiveres for at udforske relationen mellem handlingen og mulige konsekvenser samt tidligere gjorte erfaringer i relation med nye erfaringer (Dewey, 2005, s.162). Tænkning er ifølge Dewey ensbetydende med refleksion, og det er refleksionen, der har betydning for, hvorvidt en erfaring bliver til læring. Refleksion er her en fremadrettet proces, der tager udgangspunkt i forventningerne til en given situation, samt hvilke resultater situationen vil give (Ibid, 2005, s.164). Kun ved at handle ud fra refleksionen over det forventede udfald af en given situation, vil der opstå en metode til at håndtere situationen, som for den enkelte giver mening. Dette kaldes refleksiv tænkning, som er anvendelsen af idéer og hypoteser, begreber og teorier. Refleksionen kan være med til at definere en usikker situation, således der banes vej for en løsning til nye erfaringer.

Modsat disse bevidste handlinger som aktiveres gennem refleksiv tænkning, eksisterer der i alle individer og fællesskaber rutiner og vaner. Rutinen er en accept af det normale og begrænser derfor potentialet for at se nye muligheder ved at handle anderledes. Rutinen forudsætter, at tingene skal fortsætte, som de var i fortiden (Dewey, 2005, s.163). Vanen er ifølge Dewey en del af praksis, hvori

vores erfaringer er indlejret – det er gennem vaner vi *er* i verden på (Brinkmann, 2006, s.106). Dermed er vanen en fundamental viden til, hvordan vi skal agere på og ligger derfor langt dybere end evnen til at tænke reflektivt. Refleksiv tænkning opstår, når en situation opleves som problematisk eller usikker. Her skal problemløsningen opleves som en nødvendighed ellers fortsætter vanernes og rutinernes handlinger i en fortsat kontrol over situationen.

### 9.2.3 Målsætning

Dewey var af den mening, at uddannelse skulle foregå i samarbejdende fællesskaber, hvor der skulle være plads til at lade erfaringerne være i centrum. Dette fordi viden anses som en flydende størrelse, der ikke kan fastlægges som en fast og vedholdende form (Dewey, 2008, s.69). Denne forståelse synes i den grad at være aktuel for nutidens forståelse af samfundet. Derfor ekisterer læring og tilegnelsen af ny viden i en forståelse af at være en livslang proces. Uddannelse synes derfor at være et begreb, der rummer mere end blot at være rettet mod børn og unge. Dewey mente, at uddannelse skal bestå af frihed som et middel til afprøvninger af bevidst satte mål. Friheden skal dermed opfattes som en metode for den enkelte til at vurdere samt afprøve, hvordan den enkelte med succes kan nå målet (Ibid., s. 72). Frihed skal i denne sammenhæng forstås som frihed til selv at afprøve og eksperimentere inden for nogle fast satte rammer, som kan være med til at forme målsætningen (Ibid. s.74). Dermed lærer individet selv at undertrykke impulser og drifter i overvejelser mod at nå et sat mål. Motivationen for at nå målet er at skabe kontrol over en given situation. Friheden skulle ifølge Dewey medvirke til at styrke den enkelte til stadig at blive mere selvstændig og vidende gennem overvejelser og tænkning.

John Dewey argumenterede for, at målsætninger er et sundt instinkt at identificere og forfølge (Ibid., s.74). Mål identificeres her som *"Et mål er et mål-i-sigte. Det vil sige, at det indebærer, at man forudser de konsekvenser, som vil blive følgen af at handle ud fra impulsen"* (Ibid., s. 74-75). Det er altså ikke nok at handle uden at have forudset og "erfare" de konsekvenser, en handling vil afstedkomme i de omgivelser, man er omgivet af. Erfaring sker gennem tidligere erfaringer, som vi sammenholder med og vurderer ud fra. Mål er altså impulser og ønsker, som gennem den reflektive tænkning omsættes til en handlingsplan (Ibid., s.76).

### 9.2.4 Opsummering af Deweys begreber

Erfaringsbegrebet var i Deweys optik ikke blot en sammenhæng mellem subjektive og bagudrettede erfaringer i en kombination med handlingsorienterede og fremadrettede målsætninger. Erfaring er nærmere et kulturbegreb, som beskriver, hvordan vi bliver til som mennesker. Min forståelse af Deweys erfaringsbegreb er, at kultur og samfund skabes og formes gennem en transaktion af et

subjekt-i-verden relation. Som beskrevet i ovenstående, er erfaringerne hos det tekniske servicepersonale et udtryk for den kultur, de er en del af – deres rutiner og vaner, som de praktiserer i dagligdagen. Det er derfor formålet at undersøge, hvorvidt de reflekterer over udfordringer i hverdagen, eller blot ser dem som en naturlig deres daglige virke. Jeg vil i afsnit XX beskrive, hvordan jeg vil bruge de præsenterede begreber i en analyse af specialets empiri.

### 9.3 Det tekniske servicepersonale som praksisfællesskab

I forlængelse af Deweys pragmatisk blik på læring, hvor individet påvirker og påvirkes af omverdenen i en kausal relation, vil jeg her præcisere, hvordan denne anskuelse hænger sammen med læring i et organisatorisk perspektiv. Jeg har tidligere skrevet, at det tekniske servicepersonale består af individer af stor diversitet, når det gælder uddannelse og faglige kvalifikationer. Derfor er kompetenceudviklingen et forsøg på at ensrette kompetencerne, så alle har ens forudsætninger for at håndtere daglige arbejdsopgaver.

Den store diversitet giver således også udfordringer i forhold til at inddrage det tekniske servicepersonale i udarbejdelsen af handlingsforslag rettet mod tilegnelse af ny viden. Udfordringen ligger i at indsamle handlingsforslag, som tilgodeser så mange individer som muligt. Dette vil jeg forsøge at imødekomme ved at inddrage Etienne Wengers teori om praksisfællesskaber, da det giver en indsigt i, hvordan individets handlinger er aktiviteter, som har til formål at tilpasse sig fællesskabets normer og værdier (Wenger, 2004, s.66).

I Deweys forståelse af læring så vi, at læring sker i erfaringen, når vi kritisk reflekterer og afprøver nye muligheder. Hos Etienne Wenger ses læring også som en proces, hvor ny viden tilegnes gennem individets handlinger. Læring finder altså ikke sted *i* praksis men læring skal forstås *som* menneskers deltagelse og forhandling i praksis (Wenger, 2004, s.18). Wengers læringsteori har til forskel for Dewey et langt større fokus på fællesskabet som forudsætning for individets læring. I forlængelse af dette vil en forståelse af det tekniske servicepersonale som et praksisfællesskab give mulighed for at se det tekniske servicepersonales rutiner og vaner som en fælles måde at agere på i hverdagen. Dermed er det muligt at se individets udsagn som et udfald af, hvad der synes bedst for fællesskabet. Ved at anskue det tekniske servicepersonale som et praksisfællesskab, synes det muligt at se deres rutiner og vaner i praksis som erfaringer, de har gjort sig bagudrettet. I en kombination med John Deweys forståelse af læring, er det muligt at få det tekniske servicepersonale til at se udfordringer og komplikationer i den måde, de gør praksis på. Dermed skal det tekniske servicepersonale opstille og

afprøve muligheder, således at deres erfaringer i stedet bliver fremadrettet, hvilket danner baggrund for ny viden.

### 9.3.1 Hvad er praksisfællesskab?

Et praksisfællesskab kan defineres som en gruppe af mennesker, der sammen opretholder en praksis, hvor de deler en fælles lidenskab omkring nogle problemstillinger. Det er vigtigt at tilføje, at denne lidenskab skal være fælles over tid og giver en vis grad af forpligtelse (Wenger, 2004, s.324). Gennem samværet med andre deles viden og indsigter, og der udvikles fælles opfattelser og fornemmelser af samhørighed. I praksisfællesskabet forsøger deltagerne at finde mening gennem dynamiske relationer: *"Mening eksisterer hverken i os eller i verden, men i den dynamiske relation, som livet i verden udgør."* (Ibid., s.68). Praksisfællesskaber kan både eksistere i eller uden for arbejdspladsen – det kan være et familie-praksisfællesskab, eller et praksisfællesskab som består i at hænge ud på en bestemt café. For at en gruppe kan betegnes som et praksisfællesskab, er det afgørende, at der er en følelse af samhørighed og gensidig forpligtelse blandt individerne. Folk der venter på bussen eller står i kø i supermarkedet er derfor ikke et praksisfællesskab, selvom der godt kan være en fælles følelse af afmagt over at stå i kø i længere tid. Praksisfællesskaberne er her vi gør erfaringer og tillægger verden mening (Ibid., s.68).

Ifølge Wenger skabes mening gennem deltagelse (participation) og tingsliggørelse (reifikation) i et samspil (Wenger, 2004, s.69).

*Deltagelse* forstået som både det at indgå i en deltagelsesproces samt det at indgå i relationer med dem, der afspejler denne proces. Deltagelse er på den måde både handling og sammenhæng (Ibid., s.70). Det er gennem deltagelse i praksisfællesskabet, at individet udvikler og forhandler mening med andre. På den måde bliver deltagelse både personlig og social. Deltagelsesprocessen synes i Wengers forståelse kompleks, idet den kombinerer handling, samtale, tænkning, følelse og tilhørsforhold. I deltagelsen er hele vores person inkluderet, både krop, bevidsthed, følelser og sociale relationer. Et centralt forhold ved deltagelse i praksisfællesskaber er gensidig genkendelse. Dette betyder, at hvis en ven taler om en episode med sine forældre, skal den lyttende kunne genkende og forholde sig til historien. Den lyttende spørger ind til forskellige forhold, hvormed den lyttende forsøger at finde mening i samtalen og dermed genkender noget af en selv i situationen (Ibid, s.71).

*Tingsliggørelse* er det andet element, der udgør meningsforhandling. Tingsliggørelse kan kort defineres som det at behandle en abstraktion som noget virkeligt eksisterende eller som et konkret materielt objekt (Wenger, 2004, s.72) Det at formulere en lov eller at lave et værktøj er den samme



proces - forstået at man giver en bestemt forståelse form (Ibid., s.73). Tingsliggørelse er vigtig i ethvert praksisfællesskab. Bestemte udtryk, symboler, historier og begreber tingsliggøres i en praksis og indgår i medlemmernes forståelse af hinanden. Det er vigtigt at pointere, at tingsliggørelse ikke er begrænset til sproglig produktion, men er også lyde, musik, billeder, skilte, værktøjer, bygninger med mere. I tingsliggørelsen spejler vi vores tanker og erfaringer ud i verden, hvor de bliver hængende som objekter og symboler. Disse symboler og objekter afspejler vores væren i verden. For det tekniske servicepersonale er det ved at deltage i fællesskabet, at den enkelte lærer, hvad det vil sige at være en god medarbejder, og hvad det vil sige at leve op til de værdier organisationen ønsker, de skal kunne efterleve.

### 9.3.2 Hvornår er der tale om et praksisfællesskab?

Det kan imidlertid være vanskeligt at definere, hvornår der er tale om et praksisfællesskab. Særligt med tanke på, at en arbejdsplads ofte består af sammensatte grupper. Bent Gringer opstiller dog alligevel nogle indikatorer til, hvordan man kan afgrænse noget til at være et praksisfællesskab (Gringer, 2002, s.56-57). Indikationerne er udarbejdet ud fra Wengers forståelse af praksisfællesskaber:

- ✓ Der fordres en vis vedvarende
- ✓ Nogle gensidige, men ikke nødvendigvis konfliktfrie relationer
- ✓ En fælles praksis, dvs. måde at gøre tingene på
- ✓ Hurtig spredning af information
- ✓ Viden om hinanden og gensidigt definerede identiteter og et fælles perspektiv på verden (fælles forhandling af mening)
- ✓ En række fælles kulturtræk, værktøjer, artefakter osv.

Wenger beskriver yderligere, at et praksisfællesskab kun finder sted i en tilstedeværelse af tre dimensioner: *Gensidigt engagement, fælles virksomhed og fælles repertoire*. Et praksisfællesskab eksisterer kun, hvis de tre dimensioner alle er repræsenteret (Wenger, 2004, s.90).

*Gensidigt engagement* opstår, når individer engagerer sig i handlinger, hvor mening forhandles sammen. Individets rolle samt gensidige relationer med andre i fællesskabet er ligeledes løbende til forhandling gennem det gensidige engagement medlemmerne imellem. I og med at det er gensidigt engagement, der er det fællesskabsskabende element, er ensformighed ikke en nødvendighed i praksisfællesskaber. Forskellighed og diversitet ses ofte som ophøjende for det gensidige engagement, da det skaber dynamik i fællesskabet og stimulerer engagementet (Wenger, 2004, s.91).



*Fælles virksomhed* indeholder, at deltagerne foretager sig noget sammen. Her er det i selve udøvelsen af virksomheden, at den fælles virksomhed eller handling defineres i en fælles forhandling. Ved denne fælles forhandling, opstår der også en gensidig ansvarlighed blandt de involverede i fællesskabet.

*Fælles repertoire* er dækkende for fælles måder at tænke, handle og tale på. Disse betegnes som fælles ressourcer. Hertil skal det enkelte individ definere og opfatter sig selv som værende en del af fællesskabet. Dette betyder, at når et praksisfællesskab har eksisteret et stykke tid, vil der blandt deltagerne gradvist opstå en række ressourcer, der kan indgå i meningsforhandlingen. Ressourcerne kan være mange, alt lige fra genstande, jargon, diskurser, symboler, historier og handlemåder, der er blevet kendetegnende for den specifikke praksis (Wenger, 2004, s.100).

### 9.3.3 Er det tekniske servicepersonale et praksisfællesskab?

Med udgangspunkt i ovenstående forståelse af praksisfællesskaber, vil specialet forsøge at undersøge, hvorvidt det tekniske servicepersonale indgår i et praksisfællesskab. Ud fra den indsamlede empiri vil jeg analysere på de sproglige handlinger, som fortæller om deres fælles praksis. Teorien er inddraget med henblik på at få indsigt i deres fællesskab og dermed få en forståelse for, hvilken værdi de tillægger at tilegne ny viden. Nærværende indsigt ønskes for at kunne bruge den indsamlede viden i udarbejdelsen af et kompetenceforløb.

Wengers teori om praksisfællesskaber er yderligere inddraget ud fra mit kendskab til det tekniske servicepersonale, hvor jeg (som tidligere nævnt) i efteråret var tilknyttet udviklingsprojektet for faggruppen under min praksisperiode på 9. semester. Herudfra har jeg, blandt andet under mine observationer, dannet mig nogle forforståelser af dem som faggruppe. Disse forforståelser vil jeg forsøge at forfølge i dette speciale. I de følgende punkter beskrives de vigtigste fund, som jeg gjorde under mine besøg hos tekniske servicemedarbejdere på fire lokationer fordelt på fire områder:

- Det tekniske servicepersonale er en faggruppe, der kommer fra mange forskellige uddannelsesbaggrunde – alt fra håndværkere, ufaglærte og til en enkelt teknisk servicemedarbejder med en baggrund som social og sundhedshjælper. På trods af deres forskellige uddannelsesbaggrund forekommer de alle at have sans for praktisk arbejde.
- Deres faglighed er dem en stolthed, som giver dem en form for tilhørsforhold til den bygning, de er tilknyttet.
- Under mine samtaler med faggruppen fik jeg et indtryk af, at de har en fælles måde at agere på i forhold til hinanden: Indbyrdes bruger de hinanden til at spare med, når der er udfordringer i det daglige arbejde, eller når der sker noget nyt med betydning for deres fag.

- De har tæt kontakt med kolleger i og uden for deres eget nærområde.
- De har en særlig forståelse af sig selv og hinanden som teknisk servicemedarbejder. Det er vigtigt at holde sammen som faggruppe og støtte hinanden på kryds og tværs af områderne, når der kommer nye udfordringer.
- Jeg så fælles arbejdsrutiner. Især så jeg en meningskabelse i at være synlig på gangene, så personale og beboere havde mulighed for nemt at få fat i dem.
- Jeg oplevede, at det tekniske servicepersonale har stor kendskab til hinanden på tværs af områderne, hvilket gav en helt speciel fælles jargon, der synes særlig for faggruppen. De omtaler hinanden som ”gutterne”, og har et stort kendskab til kollegaerne i de andre områder.

#### 9.4 John Dewey, praksisfællesskaber, aktionsforskning og kritisk teori?

Jeg har til specialet forsøgt at lade praksis være styrende for valget af teorier, som jeg mener kan bidrage til en besvarelse af problemformuleringen. Yderligere skal teorierne vise nødvendigheden for inddragelsen af det tekniske servicepersonale til udarbejdelse af et kompetenceforløb. Det er en tro på, at kun deltagerne i transaktion med omgivelserne kan medvirke til, at en forandring lykkes efter hensigten. Valget af John Deweys læringsteori er derfor primært valgt med antagelsen om, at kunne besvare min problemformulering gennem en analyse i et medarbejderperspektiv. Det er dog relevant at være bevidst om John Dewey og Etienne Wengers måde at anskue verden på, da deres måde at anskue verden på synes forskellig fra specialets kritiske aktionsforskningsblik.

Ifølge Svend Brinkmann opfattes Dewey af mange at tage udgangspunkt i en konstruktivistisk videnskabelig tilgang. Konstruktivismen som forskningstradition er bredt funderet, og spænder fra en tro på en subjektiv konstruktion af viden til en socialkonstruktivistiske tilgang til viden, hvor mening skabes i sociale konstruktioner (Brinkmann, 2006, s.204). Ved første anskuelse synes Deweys teorier at tage afsæt i den klassiske konstruktivisme, hvor individet er autonomt og indeholder en fri vilje til at handle, som det vil. Brinkmann argumenterer imidlertid for, at dele af John Deweys teorier afviger fra den konstruktivistiske tradition. Afvigelsen bygger på Deweys opfattelse af, at viden tilegnes i en transaktion mellem subjekt og omverdenen, hvorfor individet hverken er autonomt eller socialt konstrueret. Individets udvikling reguleres af omverdenen, og er bestemmende for de handlemuligheder individet har, ligesom omverdenen påvirkes af individet. Dewey argumenterede herfor, at mennesket ikke skal blomstre frit, men behøver rammer og strukturer for at kunne udvikle sig (Ibid., s.206). Dewey så, at erkendelse sker *i* erfaringen og *i* handlingen. Et fællesskab eksisterer ikke ved fysisk nærhed men i kraft af en fælles interesse mod et fælles mål, som alle arbejder henimod og regulerer sine aktiviteter efter (Dewey, 2005, s.26). Hertil inddrages Etienne Wenger i en forståelse

af, at læring tilegnes i et samspil mellem individet og omgivelserne, hvor individet gennem forhandlinger søger at skabe en fælles mening i praksisfællesskabet (KIDLE). Wenger er lige som Dewey svær at placere inden for en specifik forskningstradition, og han giver ikke selv nogen entydig afklaring på, hvilken hovedtradition han arbejder indenfor. I forholdet mellem filosofi, humanvidenskaber og samfundsvidenskaber nævner Wenger: *"(...) det er i sig selv interessant, at alle disse traditioner har noget afgørende at bidrage med til det, jeg kalder en social teori om læring"*. (Wenger, 2004, s.26).

Jeg vælger imidlertid at se deres arbejde med en forståelse af, at det enkelte individ har mulighed for at handle selvstændigt men med fællesskabets interesse for øje i handlingerne. Den enkeltes handling vil derfor afspejle, hvad den enkelte opfatter som værende det bedste for gruppen. Dette åbner op for en forståelse af det tekniske servicepersonale som en gruppe, der handler på bestemte måder med bestemte rutiner og vaner. Ud fra specialets videnskabsteoretiske forståelse skal den enkelte aktør blive bevidst om sit praksisfællesskab og formå at se egne handlinger i en større sammenhæng. Dette for på sigt at kunne agere på nye måder, der dermed kan gavne den enkelte medarbejder samt borgerne.

Fælles for aktionsforskningen og Deweys læringsteori synes at bestå i en nødvendighed i at skabe en kritisk refleksion. Dermed skal individet lære gennem erfaringer i en afprøvning af mulige konsekvenser for at kunne handle stadig mere informeret og intelligent (Elkjær, 2005, s.70). Kombinationen af kritisk teoretisk aktionsforskning og Deweys læringsteori bygger på en fælles forståelse, hvor sandheden aktivt konstrueres gennem handlinger, forstået som fysiske og kognitive processer, hvor mennesket fortolker den virkelighed, de oplever. Verden er i konstant forandring, og mennesket er et aktivt handlende væsen, som erkender og anerkender verdenen gennem sine handlinger. Det tekniske servicepersonale må med denne forståelse derfor ses som deltagere og medskabere af egen praksis, hvor de skal forsøge at se ud over deres rutiner og vaner i praksisfællesskabet (Nielsen, 2010, s.314). I min egen fortolkning af Deweys og Wengers teori ser jeg derfor en sammenhæng mellem individets evne til at reflektere i forhold til de sociale omgivers påvirkning.

## 10.0 Analysestrategi

Nærværende afsnit har til formål at beskrive, hvordan jeg vil bruge John Deweys læringsteori samt Etienne Wengers teori om praksisfællesskaber i en analytisk tilgang til min undersøgelse af det tekniske servicepersonale. Jeg vil fra de to teorier tage udgangspunkt i de centrale begreber, som jeg har præsenteret i mit teoretiske afsnit. Jeg vil med Deweys læringsteori benytte *begreberne erfaring, refleksiv tænkning og målsætning*. Herunder vil jeg i specialets analytiske afsnit ligeledes benytte begreberne *rekonstruktion* samt *vaner og rutiner*, som hører til ovenstående begreber i et dialektisk samspil. Med Wengers praksisteori tager jeg i analysen udgangspunkt i begreberne *gensidigt engagement, fælles virksomhed og fælles repertoire* samt *tingsliggørelse og deltagelse*. Begreberne vil jeg bruge i en analyse af det afholdte fremtidsværkstedinterview med to tekniske servicemedarbejdere. I følgende beskrives, hvordan disse anvendes i analysen.

### 10.1 Erfaringsbegrebet

Deweys erfaringsbegreb skal i en analyse af informanternes udsagn medvirke til at anskue, hvordan deres oplevelser over problematiske situationer opstår i et brud med rutiner og vaner. Det er her muligt at undersøge, hvorvidt de oplevede udfordringer giver anledning til at undersøge og udforske situationen, eller hvorvidt udfordringen blot forbliver en forstyrrelse i deres daglige arbejde. Det er hensigten, at jeg med deltagernes forståelse af daglige udfordringer kan analysere og vurdere, hvor et tiltag om kompetenceudvikling kan tilpasses til udfordringerne. Jeg vil med mit aktionsforskningsblik se deres udsagn i relation til de organisatoriske muligheder og begrænsninger, som det tekniske servicepersonale eventuelt ikke er klar over i hverdagen. Analysen skal undersøge faggruppens evne til at bruge erfaringer i en kontinuitet mellem fortid og fremtid og dermed bryde med rutinerne (Dewey, 2008, s.56). Hermed vil jeg undersøge, i hvilke tilfælde de opnår en rekonstruktion af tidligere erfaringer, samt hvornår de holder sig til deres vaner. Deltagernes erfaringer har derfor en afgørende betydning for min analytiske tilgang til deres udviklingsmuligheder. Jeg vil i min analyse gøre brug af mine tidligere erfaringer og sætte deres udsagn i relation til min indsamlede viden for deres muligheder og begrænsninger i et organisatorisk perspektiv.

### 10.2 Refleksiv tænkning

I forlængelse af erfaringsbegrebet vil jeg i analysen undersøge deres evne til at tænke refleksivt. Dette vil jeg gøre med udgangspunkt i min metodiske tilgang, hvor jeg med inspiration fra principperne om et fremtidsværksted forsøger at få dem til at reflektere over, hvordan de selv kan medvirke til at imødekomme udfordringer i dagligdagen. Her skal de være med til at reflektere over, handlingsforslag til at håndtere deltagernes oplevede udfordringer. Jeg finder det dermed muligt at

undersøge, hvor et kompetenceforløb kan forbedre faggruppens vilkår for at kunne håndtere problematiske situationer. Da jeg allerede betragter, det tekniske servicepersonale som motiverede og engagerede for at gøre deres arbejde bedst muligt, er det hensigten sammen med deltagerne at bruge denne motivation til at reflektere over deres muligheder set fra deres synspunkt. Det er samtidig hensigten at analysere, hvordan det tekniske servicepersonale reflekterer i det daglige, når de møder usikre situationer eller oplever uoverensstemmelser. Det er disse situationer, der giver anledning til en revurdering og rekonstruktion af uhensigtsmæssige vaner og rutiner. Fremtidsværksinterviewet er et forsøg på at få indsigt i, hvordan de allerede i det daglige reflekterer og bruger hinanden til at håndtere udfordringer i hverdagen. Det er ligeledes interessant at analysere, *hvor* deltagerne ønsker udvikling, eller om udviklingsbehovet kun ligger hos forvaltningen.

### 10.3 Målsætning

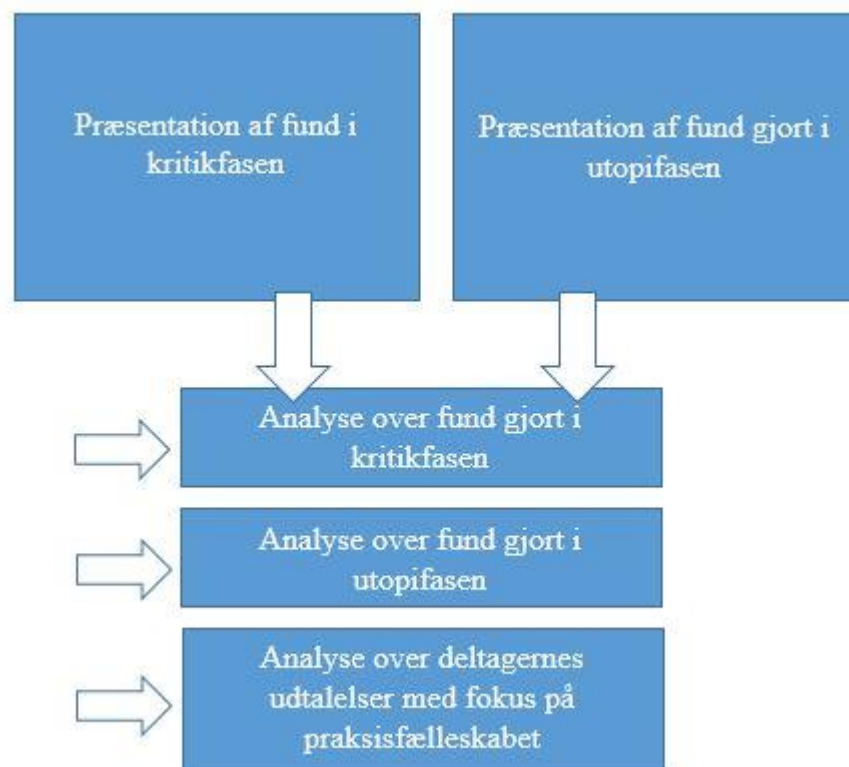
Med inspiration fra principperne om et fremtidsværksted og John Deweys læringsteori, hvor målsætning er et centralt begreb i tilegnelsen af ny viden, vil jeg analysere det tekniske servicepersonales evne til at sætte mål for egen læring. Jeg vil analysere deres forståelse af udvikling, samt hvordan de sætter mål for dem selv og hinanden. Hertil vil jeg analysere deres forståelse af læring samt, hvordan de selv vurderer at tilegne sig ny viden. I analysen vil jeg også sætte deltagernes målsætninger op imod et organisatorisk perspektiv. Dette i en analyse af, hvorvidt det tekniske servicepersonale ser, hvor deres faglighed kan gavne på organisatorisk og dermed være til gavn for borgerne.

### 10.4 Praksisfællesskab

Med afsæt i Wengers teori om praksisfællesskaber vil specialet analysere deltagernes engagement og motivation for udvikling og tilegnelse af ny viden. Dette vil i analysen fremkomme med blik på deltagernes udtalelser, hvor fælles repertoire, fælles virksomhed og fælles engagement er repræsenteret. Begreberne bruges i en forståelse af, at deltagernes udtalelser om hverdagsaktiviteter er skabt i en fælles meningskabelse det tekniske servicepersonale imellem. Deltagerne har tilegnet sig forskellige måder at agere og tale på, ved at træde ind i fællesskabet af tekniske servicemedarbejdere, og det er disse forhold, analysen skal forsøge at synliggøre. Teorien om praksisfællesskaber skal bidrage til en forståelse af, hvordan deltagerne finder og skaber mening i hverdagen, samt hvordan nogle situationer opleves som problematiske mens andre ikke gør. Dette i en forståelse af, deltagerne agerer i hverdagen præget af fælles rutiner og vaner.

## 11.0 Præsentation af fund gjort i interviewet

Forinden en analytisk gennemgang af den indsamlede empiri foretaget til specialet, vil jeg i nærværende afsnit præsentere udvalgte citater, som direkte og indirekte refererer til det tekniske servicepersonales selvvaluerede erfaringer i forhold til udvikling. Citaterne er udvalgt efter min subjektive forståelse af, hvad deltagerne fandt centralt i forhold til udfordringer og handlingsforslag. Jeg tager udelukkende udgangspunkt i deltageres udtalelser, hvorfor det bliver en fortolkning af sproglige interaktioner mellem deltagerne og undertegnede. Det er de præsenterede citater, der efterfølgende vil være genstand for en analyse ud fra specialets teoretiske læringsbegreber. Præsentationen opdeles i empiriske fund gjort i kritikfasen efterfulgt af en præsentation af fund gjort i fantasifasen. I følgende figur vises en illustration over fremgangsmåden:



### 11.1 Præsentation af fund i interviewets kritikfase

I følgende gives en præsentation af deltageres selvvaluerede udfordringer i hverdagen med udgangspunkt i kritikfasen. Valget i at udarbejde præsentationen med udgangspunkt i interviewets kritikfase er taget med henblik på at synliggøre, deltageres udtalte oplevelser over, hvilke udfordringer de har i hverdagen.

### 11.1.1 Faggruppens organisering før og nu

Interviewet tog afsæt i en kritikfase, som omhandlede deltageres selvvaluerede daglige udfordringer. Her startede jeg med at spørge ind til, hvilke udfordringer de vurderede at stå overfor i hverdagen samt, hvad der kunne ligge til grund for disse udfordringer.

Deltagerne udtrykte særligt, at organiseringen af deres faggruppe somme tider kan være en udfordring, hvor særligt organiseringen har haft stor betydning for den faglige udvikling: *”Man kan sige, alt den faglige sparring, den gik fuldstændig fløjten, da de ændrede organisationen, fra vi var organiseret i bygningsafdelingen, til vi var organiseret ude i områderne”*, fortalte L. Deltagerne gav udtryk for, at det tekniske servicepersonale førhen mødtes til månedlige personalemøder samt til sammenkomster inden sommerferier og juleferier. Deltagerne nævnte, at de i den hidtidige organisering (som blot nogle uger inden interviewet igen blev lavet om), i langt mindre grad havde mulighed for sparring på tværs af områderne og med andre afdelinger. I stedet brugte de hinanden på lokationen til den daglige sparring af opgaver.

Deltagerne fortalte, at ovenstående har betydet, at der i de forskellige områder hidtil har været forskellige måder at strukturere arbejdet på. Dette har blandt andet resulteret i, grundet manglende faglig sparring med de andre områder, at man har arbejdet forskelligt. Deltagerne fortalte, at man har forsøgt at imødekomme dette i den nye organisering, hvor S fortalte:

*”Men det er så ensartet i hele kommunen nu. Så det man kan sige nu, det er, at intentionen i at få ensartet og ledelseslagene er ens i alle syv områder. Det har man indført nu. Det har så gjort det, at den ledelsesperson, der har været i det tekniske servicepersonale, den ophørte her den 1. april og så refererer vi ind til en administrationsleder. Så er det arbejdsgruppen er kommet ud med, det er, at indstillingen til chefteamet, det er, at så skal der være, det der hedder en fagkoordinator i hvert område (...)”*

Deltagerne fremhævede, at fagkoordinatoren skal være bindeled mellem det tekniske servicepersonale og den administrative ledelse. Samtidig skal fagkoordinatoren kunne give kollegaerne den sparring, som hidtil har været savnet: *”Det er jo det, vi har kæmpet for i alle de år. Det er jo netop det, at det skulle være ensartet (...)”*, fortalte S. Begge deltagere gav dog alligevel udtryk for en skepsis til den funktion, som de mente fagkoordinatoren vil få. S opsummerede: *”Men summa summarum, så er det, at man føler, at området bliver trykket lidt ned af igen frem for at blive løftet. Det er det, jeg har hørt rundt om”*. Hertil nævnte de begge det økonomiske aspekt i, at navnet fagkoordinator juridisk ikke kan opnå den samme lønrate, som titlen teknisk serviceleder kan.



Deltagerne nævnte altså også det økonomiske aspekt som en udfordring for faggruppen, hvor deltagerne ikke altid følte, at lønnen følger med det stykke arbejder de laver, samt til de opkvalifikationer kommunen ønsker at give dem. S. fortalte: *”Så vi går faktisk ind og laver et stykke arbejde, hvor plejen sparer penge, men vi bliver ikke kompenseret ved at bruge tid på det”*.

#### 11.1.2 Forandringer som et vilkår for faggruppen

I kritikfasen kom vi i forlængelse af ovenstående ind på de løbende forandringer, som faggruppen synes at skulle indordne sig under, hvortil L fortalte: *”Og det er et vilkår, og det er sådan det er, og det er en del af vores arbejde”*. Deltagerne forekom at være indforstået med, at de arbejder i en organisation, hvor forandringer er et vilkår. På trods af dette gav deltagerne udtryk for en afmagt over, at der løbende sker ændringer henover hovedet på faggruppen, som har indflydelse på deres daglige arbejde: *”Ja. Man når et eller andet mætningspunkt, hvor man så siger ”pyt”. Det er at rende staver lige ud, at det skal vi ikke bruge tid på, det her. Nu løser vi opgaven på denne her måde. Så gør vi det på den hurtigste og den nemmeste måde for os. Og så er det det”*, fortalte S. Hertil gav S udtryk for, at de i stedet udfører deres opgaver på den nemmeste og hurtigste måde for dem selv:

*”Fordi ellers vil vores arbejdsmængde blive fuldstændig smadret, hvis vi skulle bruge tid på hele tiden at prøve at skubbe ting i gang, som dør. Og næsten ligegyldigt, hvor du går hen i bygningen her, og spørger folk: Forandringer, jamen hver andet, tredje, fjerde år bliver posen vendt fuldstændig rundt. Lur os, inden for de næste fjorten dage, der skal vi nok flytte tredive personer rundt igen”*.  
Citat, S.

#### 11.1.3 Forskel blandt medarbejderne i forandringsparathed

I relation til ovenstående blev jeg nysgerrig på at undersøge, hvordan *de* vurderede, at deres kollegaer formår at udvikle sig i tilknytning til de oplevede forandringer. Derfor spurgte jeg ind til, hvordan deltagerne vurderede, at deres kollegaer er løsningsorienteret i hverdagen. Dette for at åbne op for en dialog omkring håndteringen af daglige udfordringer. Deltagerne gav udtryk for, der set bredt udover kommunen er nogle, som har vanskeligt ved at følge med udviklingen:

*”Hvis vi kigger ud over den store kommune, så er der nogle der har svært ved det. Og der er nogle, som har meget svært ved det. Og sådan er det. Altså, vi er jo en medarbejdergruppe, der har mange interesser, der gerne vil bestemme over vores arbejdstid, og dem er der rigtig mange af”*.

Udtalelsen af L viser, at de mange interesser omkring de tekniske servicemedarbejdere for nogle gør det vanskeligt at håndtere de mange opgaver, der løbende stilles. Ud fra dette synes en udfordring



for nogle af deltagernes kollegaer at være en manglende kompetence til at prioritere opgaverne fra interessenterne.

S fortalte hertil, at en lille del af faggruppen ikke vil lære nyt: *”Så sidder der også nogle – og det må vi erkende – der sidder medarbejdere, som har en alder, som siger: ”Det orker jeg simpelthen ikke”.* En udfordring for det tekniske servicepersonale, men også for Magistraten, forekommer altså også at være aldersbetonet. L gav udtryk for, at der er mange ældre tekniske servicemedarbejdere: *”En udfordring vi også har inde for området, det er, at der er en del ældre medarbejdere, og jeg hører måske endda i den yngre gruppe, som 52 årig, ikke? Hvor vi har mange, der ligger omkring/eller over de 60, der sådan er for udadgående”.* Hertil gav deltagerne udtryk for, at alderen kan være en udfordring som gør, at nogle tekniske servicemedarbejdere ikke ønsker at tilegne sig ny viden. Hertil så deltagerne at, det i fremtiden vil betyde, at mange nye tekniske servicemedarbejdere skal uddannes, hvis der skal være nogen til at tage over for den nuværende generation af teknisk servicepersonale. Hertil nævnte deltagerne, at mange nyuddannede søger ind til private organisationer, fordi lønnen her er højere.

## 11.2 Præsentation af fund gjort i interviewets utopifase

I nærværende afsnit vil jeg præsentere de centrale fund gjort i utopifasen. Dette afsnit er valgt med henblik på at vise, hvordan deltagerne ser muligheder for udvikling, samt giver handlingsforslag til de fremtalte udfordringer i hverdagen.

### 11.2.1 Større medinddragelse

Under samtalen med deltagerne fra det tekniske servicepersonale, bevægede vi os fra udfordringerne i hverdagen til utopifasen, hvor vi diskuterede ønskescenarierne for faggruppens udvikling. Deltagerne virkede i denne fase praksisnære, da deres handlingsforslag var meget praktiske og velovervejede. I denne fase kom deltagerne med håndgribelige og realitetsnære løsningsforslag.

For at komme ind på konkrete handlingsforslag, spurgte jeg ind til, hvor de så idéer til udvikling af faggruppen. Vi kom hurtigt ind på, hvad der kunne give faggruppen en større ansvarsfølelse i hverdagen. Et eksempel på dette kom særligt til udtryk, hvor et af forslagene gik på større medinddragelse i forbindelse med byggeprojekter på de forskellige lokationer: *”Ja. Det er direkte dumt, at vi ikke sidder med i arbejdsgrupper, når man implementerer nyt”*, fortalte S. Hvertil L supplerede: *”Ja, det vil give gutterne rundt i kommunen en større tilfredshed for deres arbejde, og give en større ansvarsfølelse – selvom den er rimelig stor i forvejen. Det vil gøre opgaven og løsningen hurtigere, det vil gøre opgaven væsentlig billigere, fordi vi sparer på eksterne*

*håndværkere*". Deltagerne gav udtryk for, at det tekniske servicepersonale generelt har en stor viden om de bygninger, de er tilknyttet. De tilkendegav, at de har kendskab til, hvad der er muligt at sætte op på vægge samt, hvad der ikke kan hænges op på grund af kabler i væggene. De gav også udtryk for at have en viden om, hvor man kan stille møbler, så det ikke til fare for borgerne på grund af brandsikkerhed.

I henhold hertil gav deltagerne udtryk for et ønske om at få større ansvar, hvor deres erfaringer vil kunne gavne i fremadrettede projekter. Ved at inddrage det tekniske servicepersonale vil faggruppen kunne bruge deres teoretiske og faglige viden. Deltagerne gav udtryk for, at deres teoretiske viden i kombination med deres praktiske erfaringer kan bruges i situationer, når andre faggrupper kommer med forslag til bygningsændringer:

*"Vi sidder inde med en konkret faglig viden om rigtig mange ting, blandt andet brandsikkerhed og brandregulering, hvor man med fordel kunne inddrage os i sådan nogle grupper, der kommer, hvis man har et eller andet projekt som demenssikring eller andet indretning af boligerne"*. Citat L.

En konkret handlingsidé fra faggruppen var derfor at lade det tekniske servicepersonale være med i arbejdsgrupper, når der skal planlægges og indrettes med møbler og velfærdsteknologiske hjælpemidler eller udbedringer af lokationerne. Deltagerne gav udtryk for, at de derved kunne undgå dobbeltarbejde ved at fjerne ting, som andre faggrupper i god tro havde hængt op.

#### 11.2.2 Løsningsorienteret i hverdagen

Efterfølgende kom vi ind i en diskussion over, hvordan deltagerne vurderede, at det tekniske servicepersonale er handlekraftige i hverdagen. Hertil kom deltagerne med et eksempel, som gik på, at faggruppen ofte får til opgave at skulle flytte inventaret rundt på de forskellige lokaliteter. Udfordringen i dette bestod imidlertid i, at det tekniske servicepersonale ofte oplever, at møblerne kort tid efter igen skal flyttes et nyt sted hen eller tilbage til deres tidligere placering. Deltagerne gav udtryk for en frustration over manglende kontrol ved hele tiden at skulle løfte de tunge møbler vel vidende, at placeringen muligvis kun var for en kort stund. For at komme uden om de mange løft fortalte S i fremtidsværkstedet, at de under de fleste kommoder og skabe har sat hjul på: *"Dem satte vi hjul under. Fordi så, om ikke de selv lige skubbede dem, når de nu skulle skifte kontorer, jamen så kunne vi da meget nemmere skubbe med dem, når nu det var"*, fortalte S. I forlængelse af eksemplet genkaldte deltagerne sig situationen, som åbnede op for yderligere overvejelser over, hvordan man kunne videreudvikle på opgaven og dermed gøre hverdagen endnu lettere. L reflekterede ud fra et program, han havde set i fjernsynet: *"Alle væggene var flytbare i små sektioner (...) Det samme skulle*

*vi have i de her bygninger, fordi så kunne vi meget nemmere flytte de her folk rundt. Det skifter hele tiden”, fortalte L.*

### 11.2.3 Kompetente medarbejdere

Vi bevægede os videre i interviewet, hvor vi kom tilbage til emnet om organiseringen, som deltagerne så kritisk på i forhold til deres udviklingsmuligheder. Dog kom deltagerne efterfølgende med flere eksempler fra hverdagen til, hvordan de handler på situationer, som de finder problematiske. Især det økonomiske perspektiv blev vurderet at være af høj prioritering, hvor de i fremtidsværkstedet kom med flere eksempler på initiativer til besparelser for magistraten, S fortalte:

*”Lokalt har vi gjort det, at vi har bedt ét af de tre firmaer som sætter loftslifte op om at komme og instruere i at flytte dem. Så alle gutterne her i området er instrueret i den ene type af de tre typer loftslifte, og til at kunne pille dem ned og kunne sætte dem op. Så 1000 kroner plus moms eller mere det sparer vi hver gang, vi flytter sådan en loftslifte”.*

I forlængelse af dette, forekom deltagerne at have stor selvindsigt i, hvilke kompetencer de som faggruppe besidder og kan bidrage med i planlægningsprocesser. Hertil virkede deltagerne indforstået med, at de ved at være med i et udviklingsforløb vil kunne få endnu flere kompetencer til at udføre deres arbejdsopgaver, hvilket deltagerne var positivt stemt for. Hertil spurgte jeg ind til, hvor deltagerne så, at kompetenceudvikling ville kunne medvirke til at styrke faggruppen. Hertil svarede L: *”Altså jeg har det jo sådan, at jeg vil rigtig gerne være med til at servicere og stå for alt der hedder teknik – you name it.”* Det samme gav S udtryk for, idet han tilføjede: *” (...) sammen med at vi passer alle de andre elektroniske dingener, og hvad der ellers er af kald, jamen lad os have det”.* Deltagerne gav udtryk for et ønske om at få det tekniske ansvarsområde, hvortil undervisning i EDB og STC-styring med fordel kunne implementeres. Jeg forsøgte at følge denne refleksion og gøre den til et konkret handlingsforslag. Derfor spurgte jeg ind til, hvordan man i så fald kunne hjælpe dem til at håndtere disse opgaver. For at kunne håndtere opgaverne ens i de forskellige områder, nævnte deltagerne selv, at en form for undervisning var en mulighed. Hertil virkede de afklaret med, at kompetenceudvikling kunne være en nødvendighed:

*”... jeg plejer at sige: 10 års erfaring, det kan være et års erfaring, der er 9 år for gammel. Så det kunne godt være, at du trængte til lige at blive opkvalificeret igen. Og der kommer hele tiden nye ting, så når der kommer nye ting, så lad os lære noget om det, lad os komme på kursus. Det kan være, at det bare er tre timer en formiddag eller en eftermiddag”, citat S.*

Citatet illustrerer, at der faktisk forekommer et ønske om at blive opkvalificeret. Deltagernes ønske om at få det fulde ansvar på det tekniske område blev begrundet med, at flere af deres arbejdsopgaver ofte skal gennem flere instanser, før det tekniske servicepersonale selv kan færdiggøre dem. Hertil fortalte deltagerne, at disse udfordringer omhandler it-opgaver og håndværkerarbejde. Både S og L gav udtryk for, at de ofte må tilkalde en håndværker eller it-mand udefra, fordi de ikke selv må udføre opgaven. Hertil gav S et eksempel fra hverdagen, hvor et led i en arbejdsproces kunne springes over: ”Jamen det kan jeg da lige gå ned og flytte nede i krydsfeltet. Sådan. Flytte det skrivebord derovre i hjørnet, sætte det i det stik, og så er du køreklar igen. Det kan vi lige så godt gøre. I stedet for at man skal tilkalde en, som sidder lokalt der”. Handlingsforslaget fra S har til hensigt at forbedre arbejdsgangene for den enkelte tekniske medarbejder, men S gav også udtryk for, at det ville give forbedringer på et organisatorisk niveau. S gav udtryk for, det ville give større effektivitet og kommunale besparelser, hvis det tekniske servicepersonale fik lov til at få hovedansvaret for de tekniske opgaver: ”Der er ikke nogen god mening for mig i, at man har eksterne firmaer til at komme og flytte en loftlift og betale 1500 kr for det, når gutterne ude på stedet, de kan ordne det på en time”, fortalte L.

### 11.3 Opsummering:

Ovenstående præsentation over centrale fund gjort i interviewet blev opdelt under interviewets kritikfase og utopifase. Præsentationen viser de mest centrale fund, som vil blive opsummeret i punktform i boksene nedenfor. Hensigten er, at de opstillede fund skal være genstand for analysen i det efterfølgende afsnit.

De centrale fund opstillet i punktform, er som følger:

#### *Kritikfasen*

- *Organisatoriske forhold giver udfordringer for faggruppen*
- *Forandringer er et vilkår for faggruppen, men giver en forståelse af manglende inddragelse*
- *Blandt medarbejderne er der forskel på indstillingen til, hvorvidt der er behov for udvikling af faggruppen – herunder synes alderen at have betydning*

### *Utopifasen*

- *Det tekniske servicepersonale ønsker større medinddragelse og medansvar, særligt de forandringer der vedrører bygningerne*
- *Deltagerne giver konkrete eksempler på, hvordan de er løsningsorienteret i hverdagen*
- *Deltagerne giver udtryk for, at der skal være plads til alle, hvorfor det handler om at finde opgaverne, som passer til den enkelte*

## 12.0 Analyse

I foregående afsnit præsenterede jeg centrale fund gjort i kritikfasen. I dette afsnit vil jeg med udgangspunkt i specialets teoretiske afsæt med Dewey og Wengers læringsteorier analysere deltageres udsagn om udfordringer og handlingsforslag. Hermed er hensigten at undersøge, hvor deltagerne ser muligheder og viser interesse for udvikling af faggruppen.

Deltageres udtalelser analyseres med afsæt i Deweys læringsteori for at se, hvorvidt de taler om udfordringer med udgangspunkt i erfaringer fra hverdagen, samt hvorvidt de bruger erfaringerne i handlingsforslag til at ændre de oplevede udfordringer. Analysen skal være med til at vurdere, hvordan et eventuelt kompetenceforløb kan være med til at bruge og udvikle deltageres erfaringer. Efterfølgende analyseres det tekniske servicepersonale som et praksisfællesskab, da fællesskabet kan have stor betydning for deltageres holdning til udvikling.

Selvom Wenger og Deweys teorier opdeles i kommende analyse, er det med en forståelse for, at de to teorier supplerer hinanden. Derfor vil nogle af deltageres udtalelser blive analyseret fra begge teoretiske vinkler.

### 12.1 Analyse af det tekniske servicepersonale med udgangspunkt i Deweys læringsteori

I følgende vil jeg med udgangspunkt i Deweys læringsbegreber give en analyse af interviewets fund. Med afsæt i afsnit 9.0 vil jeg analysere ud fra læringsbegreberne *erfaring*, *målsætning* og *refleksiv tænkning*. Disse begreber suppleres af Deweys tanke om, at den enkelte søger at opretholde eller skabe *kontrol* over problematiske situationer. *Vaner og rutiner* inddrages i en forståelse af, at disse er indeholdt i opretholdelsen af kontrol. Kun ved udfordringer, hvor det vurderes nødvendigt at ændre på ens adfærd ændres rutiner og vaner. Samtidig analyseres på forholdet mellem deltagerne og omverdenen i en forståelse af, at det ene ikke kan forstås uden det andet, hvorfor subjektet og omverden eksisterer sammen i en *transaktion*.

### 12.1.1 Analyse over fund gjort i kritikfasen

Udgangspunktet for dette afsnit tager afsæt i en analyse over de fremstillede fund gjort i interviewets kritikfase. Her er hensigten at tage udgangspunkt i præsentationerne gjort i afsnit 11.0. De opstillede fund i punktform danner baggrund for en analytisk betragtning, hvor hvert enkelt punkt i følgende analyseres.

#### ***Organisatoriske forhold giver udfordringer for faggruppen***

I interviewet gav deltagerne udtryk for, at deres mulighed for faglig sparring på tværs af områderne har været begrænset, siden de blev omorganiseret fra at være samlet under Bygningsafdelingen til at være fordelt ude i områderne. Hermed synes deltagerne at vurdere faggruppens mulighed for faglig udvikling i relation til måden, de er organiseret på. Den faglige sparring blev ifølge deltagerne altså besværliggjort ved, at de ikke længere havde mulighed for kommunikation med hinanden og andre fagfolk under tilknytningen til bygningsafdelingen i hverdagen. Dette ønsker jeg at sætte et analytisk perspektiv på, da det er muligt, at deltageres oplevelse af organiseringen som en udfordring kan tænkes at have betydning for deres opfattelse af den nye organisering. I et analytisk perspektiv tog deltagerne udgangspunkt i en erfaring, hvor de har følt sig begrænset af organiseringen. Nærmere bestemt oplevede deltagerne, at organiseringen forhindrede den enkelte medarbejder i at sparre fagligt med andre fagfolk, hvorfor de så en forhindring for deres udvikling. Dette kan med afsæt i Deweys forståelse af læring opfattes til, at omkringliggende strukturer har opstillet nogle rammer, som regulerer deltageres adfærd.

Deltagerne synes ud fra interviewet at have accepteret situationen. Derfor bryder de ikke med rutinen og tager initiativ til andre måder at sparre med andre uden om de organisatoriske rammer udover hinanden. I stedet har de accepteret og tilpasset sig organiseringen. De gav dog udtryk for en positiv indstilling til organiseringen under Bygningsafdelingen, der fra et analytisk perspektiv viser, at deltagerne reflekterede tilbage på tidligere succes i forhold til medinddragelse og faglig sparring. Analytisk kan disse erfaringer være afgørende for tilpasningen til den nye organisering, som under samtalen lige var trådt i kraft.

Forhenværende analytiske betragtning af deres oplevelse over organiseringen kan som nævnt være en udfordring for den nyligt implementerede organisering. Det forekommer, at deltagerne ser den nye organisering som hæmmende for faggruppens muligheder for udvikling. Dette synes paradoksalt, da de samtidig gav udtryk for, at de i mange år har ønsket et bindeled mellem den administrative leder og det tekniske servicepersonale. Det er netop dette, som magistraten har forsøgt at imødekomme ved

at opstille en fagkoordinator til hvert område, som skal fungere som bindeled mellem det tekniske servicepersonale og ledelsen. Alligevel gav deltagerne udtryk for en utilfredshed ved tiltaget.

Med tanke på Deweys læringsteori kan utilfredsheden ud fra en analytisk betragtning ses som en beskyttelse af deres faglighed. Utilfredsheden opstår, fordi de har vanskeligt ved at finde mening med de tiltag, der sker omkring dem. Dette skyldes muligvis fordi, at den nye organisering er stadig så ny, at deltagerne kan have svært ved at se ud over tidligere erfaringer. Dette fordi situationen er uden mulighed for kontrol, hvorfor de bruger tidligere erfaringer over tidligere organiseringer til at vurdere betydningen af den nye organisering for dem som faggruppe. Derfor opleves tiltaget med fagkoordinatoren som en begrænsning for faggruppens ønsker om mere anerkendelse af deres faglighed. Hertil ligger der også et økonomisk perspektiv, hvor deltagerne kæmper for en større anerkendelse af fagkoordinatorens funktion, som et tegn på anerkendelse af det tekniske servicepersonales faglighed.

***Forandringer er et vilkår for faggruppen, men giver en forståelse af manglende inddragelse***

Følgende citat er gengivelse fra afsnit 11.0: *"Ja. Man når et eller andet mætningspunkt, hvor man så siger "pyt"*. Citatet genbruges i dette afsnit for at illustrere, at de mange forandringer i sidste ende kan blive en naturlig del af hverdagen. Det er derfor muligt, at de førnævnte organisatoriske forandringer i en foranderlig organisation til sidst opfattes som en del af hverdagen, som det tekniske servicepersonale indordner sig efter. Hertil nævnte det tekniske servicepersonale selv, at forandringerne er et vilkår for faggruppen som de indordner sig under. I en analyse over deltageres forhold til forandringerne skal ovenstående citat illustrere, at de løbende ændringer blot ses som regler og rammesætninger for deltageres hverdag. Disse ændringer har deltagerne lært ikke at forholde sig yderligere til, fordi de mener ikke at have større indflydelse på. I stedet kan udtalelsen belyse, at deltagerne accepterer de nye forhold, hvorefter forholdene reguleres og indordnes i deltageres rutiner og vaner. Deres hverdag præges af rutiner og vaner, som forhindrer deltagerne i at reflektere over andre måder at udføre opgaverne på. Muligvis derfor har deltagerne vanskeligt ved at se sig ud af den situation, som de oplever som problematisk. Dette fordi deres tidligere erfaringer har påvist, at de ikke har nogen reel indflydelse på organiseringens udfald. Dette kan ses som social regulering, hvor deltagerne udefra set styres af organisationens rammer og regler, der har indflydelse på deltageres selvvalgte muligheder for udvikling. I stedet siger de "pyt", og deres hverdag udføres i stedet som vanligt, hvor de holder fast i deres rutiner og vaner. Det interessante synes at være, at de ikke føler et behov for udforskning og eksperimentering til en rekonstruktion af erfaringer og fastlagte



vaner. Derfor har de vanskeligt ved at sætte egne mål for udvikling. I stedet synes deltagerne at opretholde rutinerne og vanerne, som synes at blive opfattet som et holdepunkt i en foranderlig arbejdsplads. I et udviklingsperspektiv kan ovenstående udtalelse vurderes at være en udfordring, som kan være relevant at tage højde for i udarbejdelsen af et kompetenceforløb. Udfordringen synes at bestå i at få deltagerne til at se muligheder ved den nye organisering frem for begrænsninger, hvor deltagerne skal søge at skabe kontrol frem for at sige ”pyt”.

***Blandt medarbejderne er der forskel på indstillingen til, hvorvidt der er behov for udvikling af faggruppen – herunder synes alderen at have betydning***

Ifølge deltagerne giver forhenværende udtalelser om de kontinuerlige forandringer som et vilkår for faggruppen, udfordringer for nogle tekniske servicemedarbejdere. Deltagerne tog her afsæt i deres egne erfaringer fra hverdagen, hvor de i interviewet erkendte, at ikke alle tekniske servicemedarbejdere kan eller vil følge med udviklingen. Med udgangspunkt i Dewey består erfaringer af valg, som på den ene eller anden måde vil påvirke subjektets udvikling. Nogle valg fremmer én udvikling men hæmmer for andre muligheder. Med denne betragtning synes nogle tekniske servicemedarbejdere ud fra tidligere erfaringer at have truffet et valg, som begrænser dem i at indordne sig under forandringerne og dermed i at udvikle sig efter organisationens ønske. Hertil vurderede deltagerne alderen at have betydning for, i hvor høj grad disse kollegaer ønsker at tilpasse sig udviklingen. En grund hertil kan være, at de ikke længere ser nogen værdi i at sætte mål for dem selv til at udvikle sig fagligt, fordi de kan være begrænset af et andet mål, der består af en snarlig pensionering. Denne del af faggruppen kan derfor opfatte forandringer som forstyrrende og unødvendig for deres udvikling, da de har truffet et andet valg, som går en anden vej end det, der er tiltænkt faggruppen. Dermed bliver forandringen til genstand for en negativ erfaring, som forsager, at de ikke vil følge med udviklingen. I forlængelse heraf forhindres den reflektive tænkning, hvormed det er vanskeligt at se et behov for at ændre på forældede rutiner og vaner, som yngre medarbejder muligvis er mere motiveret for. En udfordring i et kompetenceforløb synes med udgangspunkt i ovenstående eksempel at være, at vække et behov hos den enkelte til at sætte nye mål for udvikling til gavn for organisationen.

#### 12.1.2 Analyse over fund gjort i Utopifasen

Som beskrevet i metodeafsnittet er fantasifasen der, hvor deltagerne får mulighed for at udvide deres handlingsmuligheder. Her er der ingen grænser for, hvad der er muligt. I en forståelse af læring med udgangspunkt i Dewey, vil jeg analysere på læringsprocesser i deltagernes udtalelser samt, hvordan eksperimentering indgår heri.



***Det tekniske servicepersonale ønsker større medinddragelse og medansvar, særligt til forandringer der vedrører bygningerne***

Deltagerne gav under interviewet udtryk for, at de ønsker større anerkendelse for deres faglighed, og herunder større medansvar og medinddragelse i beslutningsprocesser, som vedrører bygningerne. I et analytisk perspektiv bruger de interviewet til at tænke reflektivt over mulige mål for udvikling af faggruppen, som de samtidig mener vil kunne gavne kommunen. Med tanke på Deweys begreb om reflektiv tænkning, synes der i deltagerne udtalelser at være en sammenhæng mellem deltagerne udtalelser som en proces mod et allerede sat resultat. Resultatet skal forstås sådan, at de selv mener, at vide præcis hvor og hvordan deres faggruppe kan udvikle sig og samtidig effektivisere arbejdsprocesser. Processen er imidlertid ikke afsluttet, da de for at nå målet mangler støtte og en rammesætning for at nå et resultat. I forlængelse af dette ses en transaktion mellem deltagerne muligheder og organisationens rammer for udvikling, hvor de gensidigt påvirker hinanden. Dette illustrerede deltagerne i deres udtalelser, hvor de forsøgte at påvirke deres handlemuligheder ved frivilligt at tilmelde sig forskellige kurser, hvor de fik mulighed for indflydelse: "(...) så har jeg blandt andet tilladt mig på et tidspunkt og melde mig på en temadag – en halv dag (...) om indretning af plejeboliger i fællesarealer. Og de havde alle mulige gode idéer til, hvordan man kunne indrette det. Og jeg siger, stop lige engang, det må I ikke", fortalte S. Deltagerne havde i kritikfasen udfordringer, hvor de blev analyseret til at have svært ved at bryde med rutiner og vaner. I ovenstående viser deltagerne, at de i andre sammenhænge danner erfaringer ved aktivt at gå ind i processer, når de oplever en situation som værende problematiske. Hermed synes deltagerne at handle, hvor de føler at have råderum til det, mens de i andre sammenhænge føler at være begrænset af organisatoriske rammer.

***Deltagerne giver konkrete eksempler på, hvordan de er løsningsorienteret i hverdagen***

I fremtidsværkstedet kom der flere eksempler på læringsprocesser, hvor tidligere erfaringer blev udfordret og gav anledning til en eksperimenterende adfærd. Eksemplet med de mange møbler, der ofte forflyttes rundt i bygningen er et godt eksempel på dette, hvor en udfordring førte til en ændring af rutiner. Med udgangspunkt i Deweys læringsteori vurderes eksemplet til at illustrere, hvordan deltagerne opfattede situationen med de mange forflytninger som et problem. Dette førte til en testning af en hypotese, som bestod i at sætte hjul under møblerne, hvortil de dannede nye erfaringer. I sidste ende førte dette til, at målet om lettere og mere effektive forflytninger blev opfyldt. Nærværende kan ses som et eksempel på, hvordan deltagerne udtrykker, at de møder udfordringer i

hverdagen, hvortil de danner erfaringer ud fra. Det kan derfor vurderes, at deltagerne har de rette erfaringer til at handle ud fra i lignende situationer, således at disse situationer bliver en naturlig del af hverdagen, hvorfor der ikke længere vil blive opfattet som en udfordring. Som beskrevet gjorde de i eksemplet brug af deres erfaring, hvor de oplevede en problematik ved blot 'at gøre, som de plejer'. I et forsøg på at skabe kontrol over situationen var de nødsaget til at bruge deres erfaringer i tidligere handlinger. For at udvikle på de tidligere handlinger har deltagerne været nødsaget til at tænke reflektivt. Her har de brugt deres teoretiske viden til at reflektere over mulige alternativer ved at tænke fremadrettet og målrette. I eksemplet eksperimenterer de ved at benytte deres teoretiske viden i en proces mod at løse den oplevede problematik. Dermed har de været med til at skabe kontrol over deres egen situationen.

Under interviewet videretænkte deltagerne løsningen med hjulene under møblerne, hvor L gav udtryk for at have set en udsendelse, hvor også væggene havde hjul under og derfor var flytbare. I et utopisk scenarie så L, at man også indførte denne idé til ældrecentre og ældreboligerne, så der kunne skabes unikke løsninger alt efter situationen. Udtalelsen viser, at L tænker reflektivt ud fra eksisterende erfaringer, som er medvirkende til, at han tænker i nye baner i en proces for yderligere at optimere forholdene for ham selv og organisationen. Eksemplet er udvalgt for at belyse, at man i et eventuelt kompetenceforløb kunne være med til at aktivere den reflektive tænkning hos det tekniske servicepersonale i et forsøg på at få idéer som disse, hvor ovenstående idé er med til at engagere og motivere den enkelte.

Ovenstående viser, hvordan deltagerne er løsningsorienteret i hverdagen. I tilknytning hertil, gav deltagerne i interviewet udtryk for at turde handle på situationer, som de finder problematiske. Særligt i forhold til udfordringer, hvor faggruppen ønsker at vise deres faglige kunnen i forhold til organisatoriske forbedringer. Et eksempel herpå gav deltagerne om ønsket for at varetage alle elektroniske-arbejdsopgaver, som blev beskrevet i præsentationen. En af grundene til ønsket om denne varetagelse var i et økonomiske blik, som deltagerne har gjort til en vigtig prioritering. Citatet illustrerer en transaktion mellem det materielle og åndelige, hvor de ser besparelserne som stor en del af deres faglighed. Transaktionen består i, at deres faglige virke er ensbetydende med at finde billige og hurtige løsninger som kan gavne lokationen. Dette blev opfattet som en del af deres faglighed, som de ikke kunne se sig ud af. Eksemplet viser endnu engang en udfordring, som bryder med deres faglige forståelse, hvortil de finder en løsning i forsøget på at skabe kontrol over transaktionen mellem deres økonomiske kompetencer og faglighed. Eksemplet viser yderligere, at de i dette tilfælde handler ud fra en forståelse for en fremtidig gevinst/konsekvens ved at opkvalificere teoretisk og faglig

kunnen. Denne evne til at reflektere over positive konsekvenser af handlinger viste sig også at være gældende for de handlingsidéer, de kom med i fremtidsværkstedet. Heri ses der et læringspotentiale i, at de ønsker at skabe kontrol over deres egen situation og yderligere ser muligheder, som skal gavne til organisatoriske forbedringer.

***Deltagerne giver udtryk for, at der skal være plads til alle, hvorfor det handler om at finde de opgaver, som passer til den enkelte***

I præsentationen over centrale fund beskrev jeg, hvordan deltagerne i interviewet fortalte, at de rigtig gerne vil udvikling og opkvalificering, hvortil de udtrykte, hvilke opkvalificeringer de gerne så ske. På baggrund af dette synes deltagerne at have forståelse for faggruppens faglige kompetencer og muligheder for udvikling. I en transaktion mellem omverdenen så deltagerne muligheder i, hvilke tiltag kunne medvirke til at forbedre faggruppen og organisationen. Dette kan anses som, at deltageren ser muligheder for at optimere og effektivisere arbejdsgangene, som i sidste ende kan tænkes at være til gavn for borgerne. Ovenstående viser, hvordan den reflektive tænkning i subjektet er en vigtig faktor i erfaringsprocessen for at kunne tilpasse sig de foranderlige vilkår og derved udvikle sig og tilegne sig ny viden. Deres udtalelser om, hvilke opgaver de gerne vil varetage samt opkvalificeres i disse viser, at de er i stand til at sætte mål for dem selv ud fra hverdagens erfaringer. Denne evne til målsætning synes vigtig, da målsætning i et læringsperspektiv er drivkraften til handling. Ved at optimere mulighederne for at forfølge disse målsætninger, synes der at være grundlag for at optimere og effektivisere forholdene for det tekniske servicepersonale. Som tidligere beskrevet så deltagerne dog en forskel i nogle af kollegaernes indstilling til at ville udvikle og opkvalificere sin faglighed og dermed bryde rutinerne. I det følgende afsnit vil jeg ud fra principperne om praksisfællesskab analysere, hvorvidt det er muligt at skabe en fælles forståelse af en nødvendighed for faglig udvikling.

## 12.2 Den fælles meningsskabelse i praksisfællesskabet

Følgende afsnit har til hensigt at analysere, hvordan deltagerne taler om hinanden og deres praksis. Nærmere bestemt er følgende tiltænkt for bedre at kunne vurdere, om deltagernes ønsker og holdninger for faggruppen tager udgangspunkt i en fælles meningsforståelse i et praksisfællesskab. Yderligere vil jeg undersøge, hvorvidt deltagernes handlingsidéer tager afsæt i en fælles forståelse for praksisfællesskabets bedste. Dette ud fra Wengers forståelse af, at læring tilegnes i en kombineret meningsskabelse mellem individet og fællesskabet. Derfor skal deltagernes udtalelser ses i relation med fællesskab.

### 12.2.1 Fællesskabet som en styrke for engagement

Som tidligere beskrevet kan et praksisfællesskab betegnes som et selvstyrende og selvorganiserede fællesskab, hvori der eksisterer nogle normer og regler for, hvordan man agerer inden for dette fællesskab. S beskrev et eksempel på dette:

*”Jeg har jo sådan været den løse fugl nede hos os, at mangler der en ovre på H til at hjælpe med at flytte ting rundt, jamen så i forbindelse med at jeg har været ude og lave andre ting – møder eller noget – jamen så kører jeg forbi og giver en time eller to derovre. Så har jeg været på lokalcenteret XX og hjælpe til, så har jeg været på XX. Sådan kører jeg rundt, ikke?”.*

Eksemplet er et ud af mange, hvor S gav udtryk for, at der hos det tekniske servicepersonale eksisterer et praksisfællesskab, hvor de finder mening i at hjælpe hinanden. Ovenstående citat viser, at de på kryds og tværs af lokaliteterne hjælper hinanden med arbejdsopgaver for at få hverdagen til at hænge sammen. I forlængelse heraf er forståelsen af hinanden i faggruppen, at hver enkel medarbejder besidder nogle kompetencer, som kan bruges i forskellige sammenhænge. Eksempelvis omtalte S sig selv som en ”løs fugl”, der køre rundt blandt de forskellige lokationer i området. Her hjælper han, hvor han kan. Yderligere nævner de i fremtidsværkstedet flere gange en kollega, som tidligere har arbejdet hos TDC. Her udtrykte de, hvor vigtigt det var at kunne gøre brug af hans tidligere erfaringer med it. Deres forståelse af hinandens forskellighed synes at være en styrke, som de i praksisfællesskabet vægter høj, hvor de gør brug af hinandens kompetencer. De forskellige kompetencer forstås som et resultat af, at det tekniske servicepersonale består af en faggruppe med forskellig faglige baggrunde. Her forekommer de at gøre brug af og udnytte den store diversitet af faglige kompetencer, som de gennem praksis har lært at se som en styrke. Diversiteten er i denne sammenhæng blot medvirkende til at styrke engagementet i fællesskabet, hvor de sammen finder og skaber mening i praksis. Deltagerne beskrev dog tidligere, at diversiteten i praksisfællesskabet gør, at der er også findes kollegaer som ikke vil eller kan følge med udviklingen. Deltagerne virkede afklaret med, at der blandt faggruppen er forskel på medlemmernes indstilling til, i hvor høj grad det er nødvendigt at udvikle sig fagligt. Yderligere gav deltagerne udtryk for, at der på trods af den forskellige indstilling stadig skal være plads til de medarbejdere, som ikke kan se fordelene ved en faglig udvikling. Set fra deltagerens synspunkt handler det i stedet om at finde de rigtige opgaver til den målgruppe, som har svært ved at følge med udviklingen. *”(...) det må vi bare se i øjnene, at vi får en rest gruppe som også skal lave noget. Man kan ikke bare sige, at nu revolutionerer vi hele verden og så bliver du fyret. Nej, der skal stadig være plads!”* Citatet viser, at de værner om hinanden og har en forståelse for hinandens forskellighed, som set udefra vægtes vigtigere end at afskedige

nogen fra fællesskabet, blot fordi de ikke lever op til stillingsbeskrivelsen. Yderligere analyseres dette med udgangspunkt i Wenger som værende et udtryk for en fælles virksomhed, hvor de føler en gensidig ansvarlighed for de ”svage” i fællesskabet. Deltagerne forsøgte under fremtidsværkstedet, i en fælles meningsforhandling, at godtgøre medarbejdernes fortsatte eksistens i medarbejdergruppen, på trods af den forskellige indstilling til udviklingen af faggruppen. Dette gjorde de ved at udtrykke, at det også er nødvendigt at have nogle til at stå for de lettere opgaver som at feje og skifte pærer.

#### 12.2.2 Det særlige sammenhold

For det tekniske servicepersonale synes der at være en helt særlig forståelse af hinanden som kollegaer, der ikke bare viser sig i måden, de bruger hinanden på til faglig sparring. Det særlige ligger også i måden de omtaler hinanden på. De er ikke blot kollegaer, men de betegner i stedet deres andre tekniske servicemedarbejdere som ”gutterne”. Denne iagttagelse af de sproglige termer var gennemgående for omtalen for hele faggruppen og altså ikke kun afgrænset til kollegaerne på stedet. Dette var som beskrevet i afsnit XX en bekræftelse på en iagttagelse, som jeg tidligere har gjort. Dette kan ses, som et udtryk for, at de har et stærkt tilhørsforhold til hinanden og vægter sammenholdet højt. Samtidig kan det i et udviklingsperspektiv også ses som en udfordring for udefrakommende, at skulle agere i praksisfællesskabet og blive en del af ”gutterne”. I relation til dette bundede mange af de udfordringer, deltagerne omtalte, i organisatorisk anliggender. Det kan derfor antydes, at der er en ”dem” og ”os” forståelse, hvor udfordringerne har rod hos de administrative afdelinger. Ved at projicere skylden over på andre kan det være vanskeligt at reflektere over måder, hvorpå den enkelte selv kan ændre på diverse forhold. Hertil synes det tekniske servicepersonale at have nogle fælles repertoarer, som blandt andet bygger på fælles historier: En stor del af det tekniske servicepersonale har været ansat i mange år, hvilket også viser sig i det høje gennemsnitsalder for faggruppen. Det synes derfor tænkeligt, at mange fra faggruppen har været med til de forskellige omorganiseringer, og har været med til den udvikling, som har været medvirkende til at forme deres fællesskab. For eksempel udtalte S i forbindelse med deres tidligere organisering: *”Tidligere mødtes alle to gange om året. Før jul og før sommerferien. Så var der et fagligt aspekt, og så var der lige en gang gløgg eller et stykke smørrebrød eller to, og så sagde man, god sommerferie, ikke? Eller ønskede god jul.”* Dette kan ses som et udtryk for en fælles virksomhed, hvor de tidligere mødtes fra alle områder af magistratens plejecentre og plejeboliger og havde faglig sparring, hvor de samtidig havde mulighed for at hygge sammen.

### 12.2.3 Faglighed som en tingsliggørelse

Gennem hele forløbet i fremtidsværkstedet gav deltagerne udtryk for en stor stolthed for deres faglighed. Særligt relationen til bygningerne blev tingsliggjort som et forhold de vægtede højt. Tingsliggørelsen er som tidligere beskrevet, det element som udgør meningsforhandlingen. Deltagerne synes at vægte deres viden om bygningerne højt, og mange af de udtalte udfordringer ses netop i relation til ændringer af bygningerne: ” (...) *hvor man med fordel kunne inddrage os i sådan nogle grupper, der kommer, hvis man har et eller andet projekt som demenssikring eller andet indretning af boligerne (...) og det vil vi rigtig gerne*”, fortalte L. Det er forståelsen af faglighed, der er tingsliggørelsen, hvor de i praksisfællesskabet meningsforhandler og definerer, hvad fagligheden indebærer. Andre faggrupper kan have en helt anden forståelse af det tekniske servicepersonales faglighed og ansvarsområde, hvormed man ikke tænker at inddrage dem i eksempelvis indretningsopgaver, som L nævner i citatet.

Deltagernes forståelse af deres faglige kunnen i forhold til bygningerne kan samtidig vurderes som en deltagelsesproces forstået sådan, at der sker en kombination mellem deres handlinger og selvforståelse, eftersom de føler at have et ansvar for bygningen. Dermed synes der at være skabt et helt særligt tilhørsforhold mellem deltagerne og bygningen, hvor tidligere observationer også gav indtryk af at være ens for andre tekniske servicemedarbejdere. I et udviklingsforløb hvor kompetenceudvikling er en stor del af processen, synes det relevant at tage højde for deres selvforståede faglighed for eventuelt at gøre den endnu mere tydelig. Det kan eventuelt tænkes, at der dermed kommer andre aspekter til deres selvforståelse, som kan være til gavn for den enkelte tekniske servicemedarbejder og for magistraten. Deres tilhørsforhold til hinanden og bygningerne illustrerer samtidig en vis forpligtelse til deres arbejde, som kan være til gavn i et udviklingsperspektiv.

## 13.0 Diskussion

I kommende afsnit vil diskutere ovenstående analyse med udgangspunkt i nedslag, som jeg finder relevante at medtage i en diskussion for at kunne besvare problemformuleringen. Dermed vil diskussionen tage udgangspunkt i, hvorvidt de gjorte fund kan bidrage med viden i udarbejdelsen af et kompetenceudviklingsforløb, som har til hensigt at styrke faggruppen. Jeg vil i følgende afsnit slutteligt diskutere de inddragede teorier og metoders anvendelighed til at besvare problemformuleringen. Som i de foregående afsnit bliver diskussionen opdelt i forskellige underafsnit.

### Diskussionen opdeles i følgende underafsnit:

- *Diskussion over de organisatoriske forhold, der giver udfordringer for faggruppen*
- *Diskussion over forandringerne som et vilkår for faggruppen*
- *Diskussion over forskel på indstillingen til, hvorvidt der er behov for udvikling af faggruppen*
- *Diskussion over ønske om større medinddragelse og medansvar*
- *Diskussion over faggruppen som løsningsorienteret i hverdagen*
- *Diskussion over, at det handler om at finde opgaverne, som passer til den enkelte*

### 13.1 Diskussion over de organisatoriske forhold, der giver udfordringer for faggruppen

I Følgende vil jeg diskutere, hvorvidt de organisatoriske forhold har betydning for deltageres muligheder for udvikling. Dette vil jeg gøre med udgangspunkt i en diskussion over Deweys forståelse af udvikling som et brud med rutiner og vaner.

Størstedelen af de udfordringer som deltagerne vurderede at stå over for, relaterede sig til organisatoriske forhold. Blandt andet var der en vis skepsis til den for nyligt implementerede organisering med en fagkoordinator som bindeled mellem det tekniske servicepersonale og den øvrige ledelse. Det kan med afsæt i Deweys læringsteori diskuteres, om deltagerne lader tidligere sig påvirke af tidligere ændringer af organiseringen. Deres bekymring om fagkoordinatorens betydning kan tage udgangspunkt i tidligere erfaringer over, hvilken betydning tidligere ændringer har haft for faggruppen. Undersøgelsen viste, at deltageres tidligere gjorte erfaringer har startede en reflektiv tænkning hos deltagerne, hvor de vurderede, at situationen med den nye organisering kan give nogle udfordringer.

Det kan dog diskuteres, hvorvidt deltagerne oplever situationen som forstyrrende for deres rutiner og vaner, og dermed til en udforskning af de muligheder for fordele, som den nye organisering tænkes at kunne give. Ifølge Dewey vil situationen enten føre til en eksperimenterende adfærd, hvor de vil forsøge at finde nye måder at benytte den nye organisering på, som kan føre til ny læring. Omvendt kan situationen resultere i, at de blot forsøger at opretholde deres vaner samt vanlige måder at udføre deres job på. Hvis dette scenarie finder sted er det muligt, at fagkoordinatorens rolle kan tænkes at få begrænset indflydelse. Denne betragtning tager afsæt i en forståelse af, at hvis det tekniske servicepersonale holder fast i deres vante gang, vil de blot indordner sig under organiseringen og de strukturelle forhold. Hermed vil de forsøge at tilpasse situationen til deres vanlige rutiner og vaner, hvorfor de ikke vil tage hånd om problemet. I sådan et tilfælde vil de fortsat have et anstrengt forhold til organiseringen. Denne antagelse bygger på, at det tekniske servicepersonale i så fald ikke vil opleve situationen som en udfordring, der er værd at skabe kontrol over. Situationen vil i stedet opleves som et anliggende, der ligger uden for faggruppens muligheder for påvirkning.

Det formodes, at ledelsen for faggruppen gerne ser, at det tekniske servicepersonale lærer at se mulighederne ved fagkoordinatorens funktion. I forlængelse af ovenstående forekommer formålet med et kompetenceforløb at bestå i, at få det tekniske servicepersonale til at se et behov for at ændre på rutiner og vaner. Ved at lade fagkoordinatoren være bindeleddet mellem faggruppens ønsker til ændringer og ledelsen, er det muligt at det tekniske servicepersonale skaber positive erfaringer, der kan medvirke til at skabe nye vaner, hvor fagkoordinatoren indgår.

### 13.2 Diskussion over forandringerne som et vilkår for faggruppen

I interviewet fandt jeg, at deltagerne ser forandringer af arbejdsgange og opgaver som et vilkår for det tekniske servicepersonale. I nærværende afsnit vil jeg diskutere, hvilken betydning deres forståelse af forandringer har af betydning for deltageres oplevede muligheder og begrænsninger for faggruppen.

Det forekommer interessant, at deltagerne er bevidste om, at de er en del af en foranderlig organisation. Deltagerne anerkendte, at de som faggruppe også skal udvikle sig og kunne følge med forandringerne. Det kan dog diskuteres, hvordan de rent faktisk tilpasser sig forandringerne, og hvordan de forstår betydningen af forandringer. Jeg så i analysen, at de på nogle områder opleves handlesterke og eksperimenterende i situationer, som de vurderer udfordrer deres hverdag. I andre situationer gav de udtryk for en afmagt, og til disse situationer fandt det nødvendigt at sige ”pyt” og acceptere situationen.



Deltagerne viste under interviewet, at de på nogle områder skaber kontrol over problematiske situationer, mens de i andre ikke gør. I Deweys læringsteori nødvendiggør en udvikling, at subjektet formår at sætte mål i processen for at skabe kontrol over egen situation. Det første step i denne proces er at vedkende det problematiske i situationen. Deltagerne synes netop at være bevidste om, hvor udfordringer som følge af forandringer for faggruppen opstod. Samtidig gav de udtryk for en afmagt i at skabe kontrol over disse situationer. Som tidligere beskrevet fordrer kontrol en proces, hvor reflektiv tænkning indgår. Den refleksive tænkning kan dog ikke nå ud over den enkeltes tankeunivers, hvis situationen ikke ligger inden for tidligere oplevede situationer, der minder herom. Dermed kan det diskuteres, hvorvidt deltagerens udtryk for afmagt i visse situationer er fordi situationen ikke ligger inde for deres tankeunivers. Modsat kan det også betyde, at situationen netop opleves som en tidligere erfaret situation. Det er muligt, at de ikke formåede at skabe kontrol over den tidligere situation, hvorfor de heller ikke finder at kunne skabe kontrol over denne. Det kan derfor tænkes, at tiltaget om et kompetenceudviklingsforløb skal medvirke til at åbne op for nye horisonter og tilegne viden om fænomener, som ligger uden for det tekniske servicepersonale selv. Hermed skal det tekniske servicepersonale formå at se muligheder ved at bryde med rutiner og vaner, som de ikke selv tænkte mulige. Deltager S gav udtryk for, at forandringer ofte er årsagen til, at de ikke får gennemført nye tiltag, fordi der i mellemtiden sker ændringer, som kommer i vejen for tiltagene. Det kan diskuteres, hvordan det er muligt at få det tekniske servicepersonale til at se muligheder ved forandringerne frem for en begrænsende faktor for at sætte mål for udviklingen. Kompetenceforløbet kunne dermed tage udgangspunkt netop dér, hvor deltagerne oplever, at de bliver nødt til at sige ”pyt”.

### 13.3 Diskussion over forskel på indstillingen til, hvorvidt der er behov for udvikling af faggruppen

I analysen fandt jeg, at deltagerne gav udtryk for en forskel blandt det tekniske servicepersonales indstilling til, hvorvidt de oplever et behov for udvikling.

Det kan diskuteres på hvilke områder, der er forskel på det tekniske servicepersonales indstilling til udvikling, da der synes forskel på faglig og personlig udvikling. På samme gang kan der på det faglige plan være mange forskellige opgaver, som de enkelte medarbejder har forskellige holdninger til. Dewey så udvikling og dermed læring som en proces, som kræver styring og vejledning i en transaktion mellem subjektet og det sociale. Det kan derfor diskuteres, om et forløb med kompetenceudvikling for faggruppen netop kan medvirke til, at det tekniske servicepersonale får den styring og vejledning, som de behøver for kunne at sætte fælles mål. Deltagerne så, at den høje gennemsnitsalder for faggruppen muligvis er medvirkende til at begrænse nogle medarbejders

villighed til udvikling. Dewey beskrev om sine teorier, at tilegnelsen af ny viden sker gennem hele livet i en livslang proces, hvor subjektet hele tiden står over for at skulle træffe valg. Den høje gennemsnitsalder for faggruppen synes derfor ikke at sætte nogen begrænsninger for, at den ældre generation af tekniske servicemedarbejdere kan tilegne sig ny viden. Det kan dog tænkes, at man i et forsøg på at anerkende målgruppens aldersgennemsnit kunne overveje at tilpasse forløbet om kompetenceudvikling hertil.

#### 13.4 Diskussion over ønske om større medinddragelse og medansvar

Deltagerne gav på flere måder udtryk for, at de i et organisatorisk perspektiv ønsker mere medinddragelse og medansvar.

Konkret gav de udtryk for, at de med deres faglighed i forbindelse med bygge- og indretningsprocesser vil kunne medvirke til besparelser og gode råd. I analysen så jeg blandt deltagerne en lyst og motivation for at ytre sig om løsninger til de udfordringer, de oplevede i hverdagen. På baggrund af dette kan det diskuteres, hvordan man i et udviklingsperspektiv kan videreudvikle denne motivation og faglighed til at skabe konkrete målsætninger for faggruppen. Deltagerne gav udtryk for en viden og færdigheder, som de finder brugbare i et udviklingsperspektiv. Dermed viser de en beherskelse af nogle færdigheder, som er udviklet over tid gennem en proces mod fastsatte mål. Udgangspunktet for disse vaner kan være afgørende for at se anvendelsen i nye sammenhænge og i evnen til at sætte nye mål. Dermed synes der i dette at ligge en mulighed for i et kompetenceforløb at fremme deres ønsker om fortsat vækst og udvikling af deres allerede eksisterende vaner.

#### 13.5 Diskussion over faggruppen som løsningsorienteret i hverdagen

I interviewet gav deltagerne både forslag til hvordan udfordringer *kunne* håndteres, men de gav også eksempler til, hvordan de *har* håndteret udfordring og herudfra dannet erfaringer.

I eksemplet med hjulene under møblerne viste deltagerne en handlekraft til at handle anderledes i mødet med en problematisk situation. Hertil synes de at tage afsæt i deres eksisterende viden, hvorfor det kan diskuteres, hvornår det opleves nødvendigt for faggruppen at bryde med rutiner og vaner, da disse er med til at opretholde en funktionel hverdag. Deltagerne gav udtryk for at være løsningsorienteret i mange situationer i hverdagen, hvor de får mange forskellige og unikke opgaver stillet. Det kan derfor omvendt tænkes, at de hele tiden må justere og tilpasse sig til akutte opgaver ved at tage udgangspunkt i deres vaner. Med udgangspunkt i denne tankegang vil de kontinuerligt gøre nye erfaringer som i udgangspunktet kan føre til ny viden. Det kan dog også tænkes, at når

subjektet i et forsøg på at fastholde vaner, vil have vanskeligt ved tilegne sig ny viden. Herværende tanke vil i så fald betyde, at det tekniske servicepersonale fastholder sine vaner, og begrænser sig selv for benytte vanerne til nå nye mål. Dermed bliver erfaringerne blot en bekræftelse af, at deres måde at gøre tingene på i hverdagen er den korrekte. Dette synes dog ikke at være gældende i tilfældet med deltagerne, der begge virkede handlings- og løsningsorienteret. Hermed er det muligt, at deres forståelser af deres kompetencer er gældende for resten af faggruppen, hvormed det synes at et kompetenceforløb vil blive taget godt imod.

### 13.6 Diskussion over det tekniske servicepersonale som praksisfællesskab

I forlængelse af Deweys læringsteori, anvendte jeg Wengers teori i en analyse af faggruppen som et praksisfællesskab. Begge blev inddraget i en opfattelse af, at der i begge teorier sker en transaktion mellem individet og omverdenen. Faggruppen agerer i hverdagen ud fra vaner og rutiner dannet i meningsforhandlinger medlemmerne imellem. Deltagernes nævnte udfordringer, kan derfor ses som et udtryk for, hvilke situationer der bryder med deres rutiner og vaner. I førnævnte diskussion over faggruppen som løsningsorienteret i hverdagen så jeg, at de ser det værdifuldt at være løsningsorienteret. Samtidig viste deltageres udtalelser, at de værner om hinanden og deres faglighed. Det kan med udgangspunkt i dette diskuteres, hvorvidt disse betragtninger kan bruges i en udarbejdelse af et kompetenceforløb. På den ene side viste analysen, at deltagerne rigtig gerne vil udvikle sig og tilegne sig ny viden. På den anden side viste analysen, at deltagerne har et stærkt sammenhold, hvor der er en særlig forståelse af, hvad de som faggruppe kan og skal kunne. Det kan derfor tænkes, at et forløb om kompetenceudvikling kan møde modstand, hvis tiltagene afviger drastisk fra de kompetencer faggruppen finder nødvendige. Modsat kan analysens fund om et engagement for at hjælpe hinanden vise sig at være brugbart i et kompetenceforløb, hvis det tekniske servicepersonale sammen får mulighed for at hjælpe hinanden, der hvor det er svært. I forlængelse heraf fandt jeg i analysen, at deltagerne har stort kendskab til hinandens kompetencer. Det kan diskuteres, hvorvidt dette gælder for resten af det tekniske servicepersonale i de andre områder, eller kun er gældende for deltageres område. Hertil var deltagerne enige om, at ikke alle tekniske servicemedarbejdere nødvendigvis havde de nødvendige kompetencer til at kunne varetage alle arbejdsområder. Det synes vanskeligt at vurdere, hvilken betydning dette har for den daglige drift, og om de i stedet opfylder andre kvalifikationer på andre områder. Deltagerne gav udtryk for en fælles virksomhed, hvor der også skal være plads til de mindre fagligt dygtige. Det kan tænkes, at dette er gældende for de fleste fagområder og derfor ikke specielt for det tekniske servicepersonale.

Derimod synes det tekniske servicepersonales sammenhold at være særligt stærkt for det tekniske servicepersonale, hvor deltagerne blandt andet omtalte hinanden som ”gutterne”. Hertil fandt jeg i analysen, at der er en ”dem” og ”os” forståelse faggruppen og de andre faggrupper imellem, hvorfor det kan tænkes at være vanskeligt udefra at skulle bryde med deres fællesskab og tilføje nyt hertil. Som nævnt gav deltagerne dog udtryk for en positiv indstilling til udvikling og nye idéer udefra, hvorfor det kan tænkes, at denne indstilling er en fælles meningsforhandling gjort i praksisfællesskabet. Dette kan diskuteres, om dette kan agere som en god indfaldsvinkel til, at det tekniske servicepersonale vil være mere positivt stemt over for tiltaget om kompetenceudvikling.

Med en forståelse af det tekniske servicepersonale som et praksisfællesskab, vedkender man sig også troen på, at læring finder sted *i* praksis. I relation hertil synes forståelsen af læring blandt deltagerne at bunde i en tingsliggørelse. Her tolker jeg, at de ser tilegnelsen af læring, som viden de kan bruge i konkrete opgaver – f.eks. håndtering af velfærdsteknologi, som deltagerne selv gav udtryk for at ønske større kendskab til. Det kan diskuteres, hvorvidt denne forståelse af læring er den samme, som tiltaget om kompetenceudvikling skal forsøge at dække. Det kan muligvis også tænkes, at tiltaget om kompetenceudvikling spænder bredere og også omhandler personlige kompetencer – f.eks. i håndtering af borgerkontakt.

### 13.7 Opsamlende diskussion og refleksion

Afslutningsvis vil jeg i kommende afsnit diskutere, hvorvidt de benyttede metoder og teorier har givet den fornødne indsigt til at kunne besvare problemformuleringen.

#### 13.7.1 Diskussion af specialets metode og teorier

Metodisk har jeg ladet mig inspirere af et fremtidsværksted, som i udførelsen minder om et interview. Det er muligt, at resultaterne ville have været anderledes, hvis jeg havde haft lejlighed til at udføre et fremtidsværksted over længere tid. Her ville jeg sammen med deltagerne have haft større mulighed for at forfølge de forskellige problematikker og handlingsforslag, som vi fik frem i nærværende undersøgelse. Det havde også i større grad været muligt at lave en opfølgning på disse handlingsforslag samt give deltagerne en anledning til at forfølge og afprøve dem i praksis. I stedet har specialet fået et lille indblik i det tekniske servicepersonales forhold til forandringer og tanker om udvikling af deres faglighed. Specialet kan derfor ses som en opstart, hvor det er muligt at forfølge specialets fund i yderligere undersøgelser sammen med forvaltningen og det tekniske servicepersonale.

Det kan diskuteres, hvorvidt deltageres udsagn er gældende for resten af faggruppen. Det kan hænde, at jeg ved at inddrage flere deltagere ville få en mere nuanceret indsigt i det tekniske servicepersonales blik på udvikling. Dog anerkender jeg deltageres udtalelser for at tage udgangspunkt i, hvad de fandt betydningsfuldt for faggruppen og ikke blot, hvad de fandt vigtigt for dem selv. Dette relateres til min forståelse af det tekniske servicepersonale som et praksisfællesskab, hvor medlemmerne godt kan være forskellige og have forskellige holdninger, men i sidste ende handler medlemmerne ud fra, hvad de finder rigtigt for fællesskabet. Teorien om praksisfællesskabet blev netop inddraget for at se deltageres udtalelser som et symbol for, hvad de mener vil kunne gavne faggruppen. Det har dog ikke været muligt at undersøge nærmere, om alle tekniske servicemedarbejdere er en del af praksisfællesskabet, og om der kan være forskel kollegaerne imellem.

Som bekendt har jeg i specialet taget udgangspunkt i Deweys læringsteori, som blandt andet tydeliggør betydningen i forholdet mellem subjektet og fællesskabet. Tænkningen er en del af hverdagen og hverdagen er en del af tænkningen, hvormed der bliver mulighed for genovervejelser og rekonstruktioner i en erfaringsproces. Dog synes teorien i mødet med analysen af min empiriske indsamling at mangle et element, som kunne være interessant at forfølge. Her tænker jeg specifikt på relationen mellem det tekniske servicepersonale og ”de andre” (som i dette tilfælde er forvaltningen og Bygningsafdelingen). I min læsning af Dewey så jeg ingen tydelig forklaring på, hvilken betydning eventuelle magtforhold i det sociale liv har på individet. I stedet kan Deweys teori opfattes som et harmonisk samarbejde mellem subjekt og omverdenen, hvor det ene kan ikke fungere uden det andet: Subjektet kan ikke udvikles uden hjælp og støtte fra fællesskabet, mens subjektet samtidig påvirker omgivelserne. Nærværende undersøgelse viste imidlertid et mindre harmonisk samarbejde, hvor deltagerne oplevede, at fastsatte politiske rammer og strukturer forhindrede faggruppens muligheder for at forfølge visse handlingsforslag. Dette magtforhold kunne i et aktionsforskningsblik og kritisk teoretisk blik være interessant at arbejde videre med for at undersøge, præcis hvor det tekniske servicepersonales begrænser sig fra at være handlingsorienteret. Det skal hertil siges, at jeg i min tilgang til Deweys teori har fået en forståelse af, at teorien har medvirket til at se, i hvilke situationer det deltagerne var handlingsorienteret i hverdagen, og hvornår de ikke så det muligt. Dermed tolker jeg teorien til implicit at anerkende magt som et vilkår for udviklingsmuligheder, selvom Dewey ikke direkte har beskrevet dette i sine teorier (Brinkmann, 2006, s.212).

## 14.0 Konklusion

Dette speciale har haft til hensigt at undersøge, hvordan det tekniske servicepersonale oplever forandringer i hverdagen samt, hvordan et kompetenceforløb kan tilpasses til faggruppens selvvalgte udfordringer. I følgende vil jeg med udgangspunkt i specialets fund og diskussion forsøge at svare på specialets problemformulering.

Størstedelen af de udfordringer som deltagerne vurderede at faggruppen står over for, relaterede sig til organisatoriske forhold. Blandt andet gav de udtryk for en skepsis til den nye organisering med en fagkoordinator som bindeled mellem det tekniske servicepersonale og den øvrige ledelse. Med afsæt i Deweys læringsteori fandt jeg, at deltagerne lader sig begrænse af tidligere organiseringer til udforskning af de mulige fordele, den nye organisering eventuelt kan give. Hermed vil de i stedet tilpasse situationen efter deres rutiner og vaner og ikke tage hånd om problemet. I forlængelse heraf forekommer formålet med et kompetenceforløb, at få det tekniske servicepersonale til at se et behov for at ændre på deres vaner, hvormed et kompetenceforløb skal skabe positive erfaringer til fagkoordinatoren.

Forandringer af arbejdsgange er et vilkår for det tekniske servicepersonale. Deltagerne anerkendte, at de som faggruppe skal udvikle sig for at følge med den organisatoriske udvikling. Jeg så i analysen, at de i nogle situationer gav udtryk for at være meget handlesterke og eksperimenterende. I andre situationer gav de udtryk for det modsatte, hvor de fandt det nødvendigt at sige ”pyt” og acceptere situationen. Det kan tænkes, at et kompetenceudviklingsforløb skal medvirke til at åbne op for nye horisonter for det tekniske servicepersonale. Hermed skal det tekniske servicepersonale formå at se muligheder ved at bryde med rutiner og vaner, som de ikke selv har tænkt. Kompetenceforløbet skal dermed tage udgangspunkt netop dér, hvor deltagerne oplever, at de bliver nødt til at sige ”pyt”.

Deltagerne gav udtryk for, at der blandt det tekniske servicepersonale er forskel på indstillingen til, hvorvidt der opleves et behov for udvikling. Hertil synes den høje gennemsnitsalder for faggruppen at være årsag til, at begrænse nogle medarbejders villighed til udvikling. Til dette beskrev Dewey, at mennesket lærer gennem hele livet. Det kan derfor tænkes, at kompetenceudviklingsforløbet skal tilpasses således, at faggruppen formår at se muligheder ved at lære nyt og sætter nye mål for sig selv på trods af alder.

Deltagerne ønskede mere medinddragelse og medansvar. Konkret gav de udtryk for, at de med deres faglighed i forbindelse med bygge- og indretningsprocesser vil kunne bidrage med gode råd til organisatoriske besparelser. Desuden ønskede deltagerne det fulde ansvar for det tekniske område,

og dermed få mandat til at håndtere alt, der handler om elektronik. Det kan derfor tænkes, at man i et udviklingsperspektiv kan videreudvikle denne motivation og faglige indsigt til at skabe konkrete målsætninger for faggruppen, hvor deres ønsker om fortsat vækst og udvikling af eksisterende vaner fremmes.

I interviewet gav deltagerne både forslag til hvordan udfordringer *kunne* håndteres, men de gav også eksempler til, hvordan de *har* håndteret udfordring og herudfra dannet erfaringer. Deres rutiner og vaner er dermed medvirkende til at skabe kontrol over situationer, som de oplever som værende problematiske. Deltagerne gav udtryk for at være løsningsorienteret i mange situationer i hverdagen, hvor mange forskellige og unikke opgaver bliver dem givet. De skal derfor hele tiden justere og tilpasse sig til akutte opgaver, hvor de må tage udgangspunkt i deres erfaringer. Et kompetenceforløb synes derfor at skulle tage udgangspunkt i det tekniske servicepersonales erfaringer, som kan medvirke til at danne nye erfaringer.

Jeg anvendte Wengers teori om praksisfællesskaber i en analyse af deltagerens udsagn. Her fandt jeg, at faggruppen agerer i hverdagen ud fra vaner og rutiner dannet i meningsforhandlinger medlemmerne imellem. Deltagerens nævnte udfordringer, kan derfor ses som et udtryk for, hvilke situationer der bryder med deres rutiner og vaner. Deltagerne fandt det værdifuldt at være løsningsorienteret, men samtidig værner de om hinanden og deres faglighed. Dette kan i et kompetenceforløb efterkommes ved, at det tekniske servicepersonale får mulighed for at hjælpe hinanden, som de hidtil har været vant til. Det tekniske servicepersonale synes netop at have et helt særligt sammenhold, hvor deltagerne blandt andet omtalte hinanden som ”gutterne”. For deltagerne bundede læring i en tingsliggørelse, hvor de ser læring, som viden de kan bruge i konkrete opgaver. Det er derfor muligt, at et kompetenceforløb skal udarbejdes sådan, at det tekniske servicepersonale får konkrete redskaber til at kunne udføre opgaver i hverdagen.

Nærværende undersøgelse har vist, at deltagerne oplevede, at fastsatte politiske rammer og strukturer begrænser faggruppens ønsker for at forfølge egne handlingsforslag. Dette magtforhold kan være interessant at arbejde videre med for at give det tekniske servicepersonale og kommunen de bedste betingelser for udvikling.

## 15.0 Perspektivering

I dette afsnit vil jeg give et forslag til, hvordan det er muligt at videreudvikle specialets fund. Nærværende perspektivering har til hensigt at imødekomme specialets videnskabssteoretiske ståsted. Aktionsforskning fordrer, at forskeren sammen med de involverede aktører forfølger og udvikler de fund, de sammen har gjort. Perspektiveringen opbygges efter Malcolm S. Knowles teori om det særlige ved voksnes læring, som beskrives kort nedenfor. Herefter vil jeg sammenflette Knowles tilgang til voksenlæring med et forslag til, hvordan det er muligt at inkludere deltagernes handlingsforslag fra interviewet i et kompetenceudviklingsforløb.

### 15.1 Andragogik – praksis for voksenlæring

Malcolm S. Knowles blev først og fremmest kendt for sit bidrag til det voksenpædagogiske område. Knowles var af den opfattelse, at voksnes læring er så afgørende forskellig fra børn og unges læring, at det ikke er muligt at arbejde med læring inden for samme disciplin (Knowles, 2012, s.557). Derfor arbejdede han med begrebet andragogik, som baserer sig på fire afgørende antagelser omkring det særlige ved voksnes læring (Ibid. s.560):

- 1) Voksne forstår sig selv som selvstyrende mennesker.
- 2) Voksnes erfaringsmængde bliver i stigende grad en ressource for læring.
- 3) Voksnes parathed til at lære orienteres i stigende grad mod udviklingsopgaver i forhold til deres sociale roller.
- 4) Voksnes tidsperspektiv er rettet mod umiddelbar anvendelse, og anvendelsen er rettet mod problemløsning.

Jeg vil i det følgende beskrive forudsætningerne for hver af de fire antagelser. Efterfølgende vil jeg beskrive, hvordan man kan gøre brug af disse antagelser i udarbejdelsen af et kompetenceforløb, hvor det tekniske servicepersonales egne idéer inkluderes.

#### *1) Selvførelstæelse*

Det er væsentlig for voksnes selvførelstæelse, at de ser sig selv som selvstyrende mennesker. Det er derfor væsentligt at behandle voksne med respekt, og at de gives mulighed for at tage egne beslutninger (Knowles, 2012, s.561). Voksne kan fra tidligere erfaringer med skolegang medbringe en selvopfattelse af, de ikke er særligt dygtige til skolelæring. Dette kan være en barriere for de voksne til at lære nyt. Hvis den voksne derimod indgår i et læringsmiljø med gensidig respekt og samarbejde med underviserne, er der større chance for, at de voksne går ind i læreprocessen med et stort personligt



engagement (Ibid. s.562). Det er her vigtigt, at læringsmiljøet er praktisk og uformelt indrettet, ligesom underviseren og de voksne sammen beslutter, hvorfor det er vigtigt at tilegne sig den nye viden (Ibid. s.563).

### 2) *Erfaring*

Ifølge Knowles definerer voksne sig selv gennem sine erfaringer. Dermed bruger voksne erfaringer til at relatere til nye erfaringer. På den baggrund er der større tilbøjelighed til, at ny læring giver mening, når det kan relateres til gjorte erfaringer (Knowles, 2012, s.567). Det skal derfor være muligt for de voksne at gøre brug af deres erfaringer samt give adgang til at planlægge og afprøve, hvordan de kan anvende deres læring i dagliglivet (Ibid.).

### 3) *Læringsparathed*

Læringsparatheden bygger på en opfattelse af, at de voksnes sociale liv har betydning for, hvor modtagelig de voksne er for at lære nyt (Knowles, 2012, s.569). Det er derfor vigtigt under et læringsforløb at tage udgangspunkt i det enkelte menneske for at tage højde for de situationer, den enkelte medarbejder står i.

### 4) *Læringstilgang*

I relation til ovenstående engagerer de voksne sig som regel i læring ud fra de behov, de oplever i deres aktuelle livssituation. For voksne er uddannelse en proces, der bidrager til at håndtere de problemer, de står overfor. Derfor er voksne tilbøjelige til at have en problemorienteret tilgang til de uddannelsesaktiviteter, de deltager i (Knowles, 2012, s.571).

## 15.2 Et kompetenceforløb for det tekniske servicepersonale

Hvor jeg fandt Deweys og Wengers læringsteorier brugbare i en søgen af, hvordan det tekniske servicepersonale lærer i praksis gennem erfaringer i fællesskabet, er det muligt med Knowles teori at sammensætte et læringsforløb, der giver nogle retningslinjer for det særlige ved voksnes læring. Det er med inspiration fra disse retningslinjer, at jeg her vil forsøge at give et bud på nogle forhold, som eventuelt kan bruges under et kompetenceforløb.

### *Det tekniske servicepersonales selvforståelse*

Med udgangspunkt i ovenstående og med de gjorte fund i specialet, synes det væsentligt at give faggruppen muligheden for selv at tage del i hinandens læringsprocesser. Deltagerne gav udtryk for, at de er en faggruppe med mange forskellige ressourcer og kompetencer, som de bruger til at hjælpe hinanden på tværs af lokationerne. Knowles så, at det er vigtigt at give voksne under uddannelse mulighed for selv at tage beslutninger. Hertil gav deltagerne i undersøgelsen udtryk for et ønske om

mere medindflydelse og medinddragelse. Det har ikke været muligt at undersøge nærmere i denne undersøgelse, hvorvidt det tekniske servicepersonale kan få større medinddragelse og medindflydelse i den henseende, deltagerne ønskede. I stedet tænkes det, at det forestående kompetenceforløb kan tilgodese ønsket om mere indflydelse og medansvar ved at lade det tekniske servicepersonale bruge deres faglige viden til at uddanne hinanden i specifikke opgaver. Eksempelvis kan medarbejderen med stor faglig viden om elektroniske systemer få lov til at give sin viden videre til medarbejdere i andre områder. Dermed får denne person et større ansvar, og samtidig får det tekniske servicepersonale mulighed for at sparre med hinanden på tværs af lokationerne.

I undersøgelsen fandt jeg yderligere, at deltagerne udtrykte en forskel blandt medarbejderne i villigheden til at lære nyt. Knowles mente, at den enkeltes selvforståelse har betydning for modtageligheden for læring. Dermed synes det væsentligt at få kortlagt, hvor og hvad denne modstand består i. Dette kan gøres forinden kompetenceforløbet under en samtale mellem den enkelte medarbejder og den nærmeste leder. Her kan de sammen klargøre, hvilke barrierer der kan være i den enkeltes selvforståelse i at tilegne sig ny viden. Knowles så, at det dermed er muligt at skabe et større engagement for læring, hvis den lærende føler, at læringen sker på egne præmisser (Knowles, 2012, s.560).

### *Erfaringerne i et kompetenceforløb*

I specialet beskrev jeg, hvordan Dewey så at vi mennesker hele livet tilegner sig ny viden. Her dannes erfaringer i en proces bestående af en eksperimenterende adfærd mod et mål om at skabe kontrol over en problematisk situation. Knowles derimod, så i stedet erfaring som en måde at definere sig selv ud fra gennem en akkumulation af unikke, bagudrettede erfaringer (Knowles, 2012, s.566). Fælles for Deweys og Knowles forståelse af erfaringsbegrebet er, at mennesker bruger erfaringer til at tilegne sig nye erfaringer med. Det synes derfor væsentligt, at kompetenceforløbet for det tekniske servicepersonale skal bestå i læring, hvor det tekniske servicepersonale får lov til at bruge deres erfaringer til at danne nye erfaringer. Kompetenceforløbet skal altså bestå af en praktisk tilgang til, hvordan det tekniske servicepersonale kan bruge deres nye viden til at håndtere praktiske opgaver i hverdagen. Et konkret forslag kan bestå i at lade det tekniske servicepersonale lære i situationen, hvormed de danner nye erfaringer, mens de er i gang med en konkret opgave. Med dette mener jeg, at det tekniske servicepersonale skal lære ude på deres egen lokation, hvor de er trygge og bekendte med hinanden.

### *Læringsparathed*

Ifølge Knowles er der forskel blandt voksnes læringsparathed og læringspotentiale (Knowles, 2012, s.568). Som med ovenstående beskrivelse af selvforståelsen synes det derfor afgørende at tage udgangspunkt i den enkelte medarbejders parathed for læring. Dette kan foregå i en samtale mellem lederen og den enkelte medarbejder, hvor mulige barrierer defineres og belyses. Deltagerne i interviewet udtrykte, at det handler om at finde de opgaver, som passer til den enkelte medarbejder. Dette kan der muligvis være noget om, hvorfor man i en samtale mellem medarbejderen og lederen klargøre, hvilke opgaver den enkelte medarbejder har nemt ved at udføre, og hvilke opgaver medarbejderen har mindre nemt ved at udføre. Dermed vil kompetenceforløbet tage udgangspunkt i, hvor den enkelte har behov for hjælp til at lære.

### *Læringstilgang*

Knowles fandt, at voksne engagerer sig i læring ud fra de behov, som de oplever i deres aktuelle situation. Deltagerne var i deres udtalelser om udvikling særligt optaget af deres oplevede udfordringer og deres konkrete løsningsforslag hertil. Det har været essentielt for dette speciale at demonstrere, at det tekniske servicepersonale har mange bud og forslag til, hvordan de som faggruppe kan udvikle sig og forbedre forholdene internt i faggruppen samt til eksterne udfordringer. Specialet har også vist, at der blandt deltagerne var en stor villighed til at lære nyt med henblik på at kunne udføre arbejdsopgaver mere effektivt og billigt for kommunen. Derfor kunne et kompetenceforløb tage udgangspunkt i, hvor det tekniske servicepersonale selv giver udtryk for at et ønske om at tilegne sig ny viden. Eksempelvis gav deltagerne udtryk for et ønske om at få ansvar for at håndtere alt elektronisk udstyr, hvilket et kompetenceforløb kan medvirke til at give endnu mere viden omkring. Det er derfor også muligt, at de vil være endnu mere engageret og motiveret for at deltage i et udviklingsforløb, hvis de får indflydelse på, til hvilke områder de skal lære nyt. Knowles fandt, at voksnes læringstilgang er overvejende problemorienteret (Knowles, 2012, s.570). Derfor kan et kompetenceforløb tage udgangspunkt i konkrete opgaver, som det tekniske servicepersonale skal løse. Det kan også være en idé, at give det tekniske servicepersonale teoretisk viden om et produkt fra fagfolk, som har været med til at udvikle produktet. Dermed er det tænkeligt, at det tekniske servicepersonale kan få mulighed for at spørge ind til konkrete problemer, som de oplever produktet giver i hverdagen. På denne måde bliver deres tilgang også problemorienteret samtidig med, at de får teoretisk viden med sig.

## 16.0 Litteratur:

- Andersen, H. (1994): Kritisk teori i *Introduktion: Videnskabsteori og metodelære*. Frederiksberg C. Samfundslitteratur
- Arbejdstilsynet (2010): *Fagligt grundlag for prioritering af arbejdsmiljøindsatsen. Fremtidens arbejdsmiljø 2020*.
- Boolsen, W., M. (2010): Grounded Theory i *Kvalitative metoder – en grundbog*. Hans Reitzels Forlag.
- Brinkmann, S. & Tangaard, L. (2010). *Kvalitative metoder – en grundbog*. Hans Reitzels Forlag.
- Carsten, G. (2002): New Public Management, indgår i forskningsprojektet ”Nordisk Kulturpolitik under Forandring”
- Christensen, Schmidt, Dyhr (2007). Vallgård, S. & Koch, L. (2007). *Forskningsmetoder i Folkesundhedsvidenskab*. 3. udgave. Munksgaard Danmark
- Dansk Folkeoplysning Samråd (2000): *Arbejdsdokument fra kommissionens tjenestegrene – Memorandum om livslang læring*. Lokaliseret d. 9. februar 2016 på <http://www.dfs.dk/media/317980/memorandumlll.pdf>
- Dewey, J. (2005): *Demokrati og Uddannelse*. Aarhus: Forlaget Klim
- Dewey, J. (2008): *Erfaring og Opdragelse*. København: Hans Reitzels Forlag
- Elkjær, B. (2005): ”Når læring går på arbejde – et pragmatisk blik på læring i arbejdslivet”. Frederiksberg C: Forlaget Samfundslitteratur
- Ellström, P. E. (2004): Kompetenceudvikling på arbejdspladsen. Forudsætninger, processer, effekter i Andersen, V, Clematide, B. & Høyrup, S. (red.) (2004): *Arbejdspladsen som læringsmiljø*. Roskilde Universitetscenter/Learning Lab Denmark. Siderne 155-176
- Finansministeriet (2011): *Cirkulere aftale om kompetenceudvikling*. Personalestyrelsen, Finansministeriet.
- Flyvbjerg, B. (2010): Fem misforståelser om casestudiet i *Kvalitative metoder – en grundbog*. Hans Reitzels Forlag.
- Gaventa, J. & Cornwall, A. (2008): Power and knowledge i *The SAGE Handbook of Action Research*. SAGE Publication Ltd.
- Halkier, B. (2002): *Fokusgrupper*. Frederiksberg C: Samfundslitteratur & Roskilde Universitetsforlag

- Hood, C., & Dixon, R. (2015): *What We Have to Show for 30 Years of New Public Management: Higher Costs, More Complaints* i *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, Vol. 28, No. 3, Juli 2015. Siderne 265–267.
- Jungk, R. & Müllert, N. (1984). *Fremtidsværksteder*. København: Politisk Revy.
- Järvis, P. (2009): Livslang læring – et flertydigt begreb i *49 tekster om læring*. Samfundslitteratur. S. 230-242.
- Karpatschof, B. (2010): Den kvalitative undersøgelsesforms særlige kvaliteter i *Kvalitative metoder – En grundbog*. Hans Reitzels Forlag.
- Kemmis, S. (2008): Critical Theory and Participatory Action research i *The SAGE Handbook of Action Research*. SAGE Publication Ltd.
- Knowles, M. (2012): Andragogik – en kommende praksis for voksenlæring i *49 tekster om læring*. Frederiksberg C: Samfundslitteratur
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014): *Interview – Det kvalitative interview som håndværk*. Hans Reitzels Forlag
- Mandag Morgen (2014): *Medarbejder med vilje – nye medarbejderroller*. København: Mandag Morgen Innovation ApS. Publikation fundet d. 11. februar 2016 på: [file:///C:/Users/Bruger/Downloads/Medarbejder\\_med\\_vilje.pdf](file:///C:/Users/Bruger/Downloads/Medarbejder_med_vilje.pdf)
- Mausner-Dorsch, H. & Eaton, W. W. (2000): Psychosocial work environment and depression: Epidemiologic assessment of the demand-control model I *American Journal of Public Health*, 90. Siderne 1765 -1770.
- Nielsen, K. Aa. (2004): Aktionsforskningens videnskabsteori – forskning som forandring i *Videnskab i samfundsvidenskaberne – På tværs af fagkulturer og paradigmer*. Roskilde Universitetsforlag
- Nielsen, H. K. (2010): Kritisk teori i *Kvalitative Metoder – En grundbog*. Hans Reitzels Forlag 1. udgave, 5. oplag. S339-353.
- Nielsen, B. S. & Nielsen K. Aa. (2010) Aktionsforskning i *Kvalitative metoder – en grundbog*. Hans Reitzels Forlag
- Pejtersen, J. H. & Kristensen, T. H. (2006): *The Development of the Psychosocial Work Environment in Denmark from 1997 – 2005*. Scand J Work Environ Health 2009;35(4):284-293
- Rugulies, R., Bültmann, U., Aust., B. & Burr, H. (2006): *Psychosocial work environment and incidence of severe depressive symptoms: prospective findings from a 5-year follow-up of the*

*Danish work environment cohort study*. Am J Epidemiol. 2006 May 15;163(10):877-87. Epub 2006 Mar 29. PubMed PMID: 16571741.

- Stansfeld, S. & Candy, B. (2006): *Psychosocial Work Environment and Mental Health – a Meta-analytic Review*. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, Vol. 32, No. 6 (December 2006), pp. 443-462
- Wenger, E. (2004): *Praksisfællesskaber – læring, mening og identitet*. Gyldendal.
- Westerlund, H. (2005): *Health Changes in a Market Changing Labour Market*. Doktorafhandling, Karolinska Institut, Stockholm.

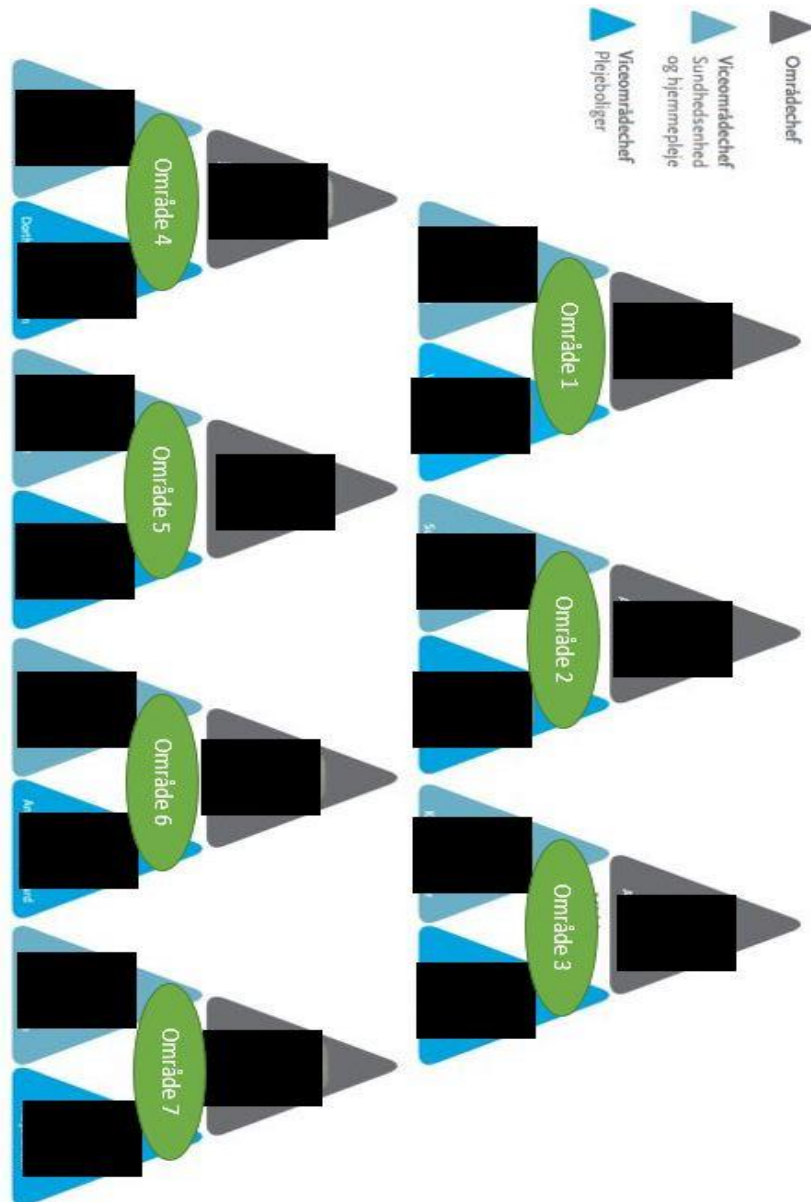
### 16.1 Webadresser:

- Web 1: Den danske ordbog. Lokaliseret d. 8. februar 2016 på:  
<http://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=forandring>
- Web 2: Sundhed & Omsorg.  
<http://www.sundhedogomsorg.dk/da/Ansæt/Stillinger/Stillinger-og-funktioner.aspx>
- Web 3: Aarhus Kommunes hjemmeside. Lokaliseret d. 10. februar 2016 på :  
<https://www.aarhus.dk/da/omkommunen/nyheder/2016/Januar/Bred-politisk-enighed-om-spareforslag-i-Aarhus-Kommune.aspx>
- Web 4: Aarhus Kommunes hjemmeside. Lokaliseret d. 23. maj 2016 på:  
<http://www.sundhedogomsorg.dk/da/Aktuelt1/Omorganisering.aspx>
- Web 5: Svith, M. (2015): *Spareplanen: Der ryger 189 job på ældreområdet*. Århus Stiftstidende. Lokaliseret d. 27. april 2016 på: <http://stiften.dk/aarhus/spareplan-der-ryger-189-job-paa-aeldreomraadet>
- Web 6: Fælles grundlag for uddannelse og kompetenceudvikling. Lokaliseret d. 2. maj 2016 på: <http://www.sundhedogomsorg.dk/~media/Dokumenter/Sundhed-og-Omsorg/Strategi-og-udvikling-HR/Kompetenceudvikling/Uddannelsesraad/15-001540-1-Faelles-grundlag-for-uddannelse-og-kompetenceudvikling---endelig-docx-2596845-1735467-0.pdf>

## 17.0 Bilag

### Bilag 1

#### Oversigt over magistratens 7 områder



## Bilag 2

**Den udarbejdede mail sendt ud til mulige informanter:**

Kære S

Vi vil rigtig gerne have et godt kvalificeret grundlag for at lave kompetenceudvikling for teknisk servicemedarbejdere. I skulle jo nødig komme og sige, at det fik I ikke meget ud af;)

Simon Holm Christensen har i forbindelse med sit praksisforløb i MSO været tilknyttet bl.a. fagdagen. Efter et flot 12 tal har han fået mod på at fordybe sig yderligere i kompetenceudvikling for teknisk servicepersonale i sin afsluttende specialeafhandling på kandidaten i Læring og Forandringsprocesser.

I den forbindelse vil han gerne afvikle et par korte interviews. Interviewguide og de spørgsmål han gerne vil stille er vedhæftet (med mulighed for justeringer).

Har du/eller et par af dine kollegaer tid og lyst til at være med? I vil fremgå anonyme i forhold til udsagn og udtalelser i specialet og i det materiale, som vi får adgang til i HR. Navne og andre personfølsomme oplysninger vil ikke fremgå.

Jeg rejser til Thailand i morgen og er retur den 21. marts. Ingen læser min mails imens jeg er væk. I må derfor meget gerne kommunikere direkte med Simon

**Mit grundlag for at tage kontakt til det tekniske servicepersonale, som blev vedhæftet mailen:**

Helt overordnet er formålet med dette interview som et led i mit speciale, hvor jeg fokuserer på, hvordan medarbejdere i det offentlige håndterer og imødekommer stadig større krav til ex. håndtering af velfærdsteknologi, borgerkontakt, flere arbejdsopgaver mm.

Helt konkret ønsker jeg at høre:

- Hvordan I håndterer nye arbejdsopgaver og hvordan I lærer at udføre disse?
- Og, hvis vi skulle tænke helt ud af boksen, hvordan kunne I så godt tænke Jer at blive rustet bedst muligt til nye arbejdsopgaver?
- Er der noget i Jeres nuværende hverdag som ikke fungerer optimalt, og som gør det vanskeligt at forholde Jer til nye arbejdsopgaver?
- Hvornår lærer I bedst? Er det sammen med andre kollegaer, ved at få information om arbejdsopgaven og derefter prøve alene eller ved helt andre metoder?



## Bilag 3

## Interviewguide

Emne	Spørgsmål
<b>Præsentation af informanter</b>  2 minutter	Område Stilling <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvor længe har du været i denne stilling?</li> <li>- Er I begge med i arbejdsgruppen for udviklingsprojektet for det tekniske servicepersonale?</li> </ul>
<b>Hvilken betydning har ny viden for informanterne</b>  5 minutter	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvor vigtigt er tilegnelsen af ny viden i Jeres fag?</li> <li>- Hvorfor er den vigtig?</li> </ul>
<b>Udfordringer i hverdagen</b>  10 minutter	Hvilke udfordringer vurderer I at stå overfor i Jeres hverdag? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nævn eksempler</li> <li>- I hvilke situationer opstår de? / Hvad ligger til grund for disse udfordringer?</li> </ul>
<b>Problemløsning</b>  10 minutter	Som teknisk servicemedarbejder tænker jeg, at man skal være løsningsorienteret. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvordan er I løsningsorienteret i hverdagen? Hvilke midler og metoder tager I i brug for at løse de daglige udfordringer, der måtte komme?</li> <li>- Hvordan vurderer I mulighederne for at være løsningsorienteret i hverdagen?</li> <li>- Kan I nævne nogle eksempler fra hverdagen, hvor I særligt har mulighed for at være løsningsorienteret?</li> <li>- Kan I nævne nogle eksempler, hvor I i mindre grad har mulighed for at være løsningsorienteret?</li> <li>- På hvilke områder kunne I blive bedre rustet? Hvordan skulle det gøres?</li> </ul>

<p><b>Nye arbejdsopgaver</b></p> <p>5 minutter</p>	<p>Kan I nævne nogle arbejdsopgaver, hvor I har skullet lære at udføre disse helt fra bunden?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvordan lærte I det?</li> <li>- Hvem hjalp Jer?</li> </ul> <p>Kan I nævne nogle arbejdsopgaver, hvor det har været vanskeligere at lære at udføre nye opgaver?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvad gjorde det vanskeligt?</li> </ul>
<p><b>Fremtid</b></p>	
<p><b>Medinddragelse og medansvar</b></p> <p>5 minutter</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvilke udfordringer ser I, at I kommer til at stå over for i fremtiden som tekniske servicemedarbejdere?</li> <li>- Hvad vil det kræve af den enkelte medarbejder?</li> <li>- Hvordan vurderer I, at I som faggruppe bedst muligt rustes til fremtidige udfordringer?</li> </ul>
<p><b>Hvordan tilegnes ny viden?</b></p> <p>Ti minutter</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvis I havde frit valg på alle hylder, hvordan kunne I så tænke Jer, at I blev klædt på til nye arbejdsopgaver?</li> <li>- Eksempler kunne være flere fagdage som d. 16. september</li> <li>- Kurser</li> </ul> <p>Sidemandsoplæring</p> <p>Hvad kunne I godt tænke Jer at få større viden om?</p>
<p><b>Afrunding</b></p> <p>3 minutter</p>	<p>Opfølgende spørgsmål</p>

## Bilag 4

## Transskription af interview med repræsentanter fra det tekniske servicepersonale

Interviewer: *I*Deltager 1: *S*Deltager 2: *L*

I	Det vi skal snakke om i dag, det er omkring de forandringer der sker omkring Jer, hvilke udfordringer I har i dagligdagen, og hvordan I tænker, at I kan imødekomme udfordringerne i hverdagen. Hvordan I bruger hinanden, hvis I har problemer osv. Jeg har hørt noget om, at I går fra 10-7 områder...
S	... 9 til 7. Det er faktisk allerede sket her fra 1. april.
I	Okay, så det er allerede sket?
S	Ja ja, de er lavet!
I	Men måske skal vi lige starte med at få nogle fakta – I er begge tekniske servicemedarbejdere, og I er begge to tilknyttet dette område?
S & L	Ja
I	Hvor længe har I arbejdet som teknisk servicemedarbejder?
S	Det har vi stort set lige længe... jeg tror du, L, har været her lidt længere?
L	Det har vi her, også på det her sted i 8,5 år.
I	8,5 år på det her sted begge to? Er i startet samtidig?
S	Jeg kom december, og du må være kommet i oktober?
L	Chefen møder altid lidt senere!
	Alle griner
S	Den tidligere chef!
L	Nåh ja, det er sådan det er!
I	Det er du ikke længere?
S	Vi er jo inde i – når du snakker forandringer – da vi startede for otte år siden, der havde vi jo en meget tæt tilknytning til Bygningsafdelingen, og vi havde en leder derinde. Der var vi 13 områder på det tidspunkt, og i hvert af de 13 områder, der var der en teamleder, der refererede til en byggetekniker, eller noget i den stil, og han havde tæt kontakt til alle inde i bygningsafdelingen og den stil, hvad hedder det – boligadministration, byggetilladelse osv. Han koordinerede alt den vej ind. Så stoppede han. <i>Refleksiv tænkning/erfaring</i> Og i stort set samtidig, blev vi tættere tilknyttet lokalcenteret. På den måde mistede vi en stor del af vores faglighed. På den måde – ikke i dagligdagen, men den faglige udvikling og faglige sparring, fordi tidligere mødtes alle tekniske servicemedarbejdere minimum to gange om året, alle teamledere mødtes en gang om måneden – og byttede nogle ting der. Det tog de med retur, og det vi havde fra vores team, det tog vi jo med ind i teamledergruppen. Det døde fuldstændig, at vi mødtes der.
I	Fordi nogle andre tog over?
S	Fordi vi blev tilknyttet lokalcentrene. Rent organisatorisk blev personaleledelsen, flyttet ud på lokalcentrene, så vi havde på den måde ikke

<i>Kompetence</i>	nogen tilknytning til bygningsafdelingen. Så hverken vores anlægsafdeling, eller vores boligadministration eller noget, havde vi sådan nogen sparring – ikke andet end vores personlige relationer.
L	Man kan sige, alt det faglige sparring, det gik fuldstændig fløjten, da de ændrede organisationen fra vi var organiseret i bygningsafdelingen til vi var organiseret ude i områderne.
S <i>Dvæler ved fortiden</i>	Tidligere mødtes alle to gange om året. Før jul og før sommerferien. Så var der et fagligt aspekt, og så var der lige en gang gløgg eller et stykke smørrebrød eller to, og så sagde man, god sommerferie, ikke? Eller ønskede god jul. Det forsvandt fuldstændig.
I	Så der fik man lov til at snakke med hinanden indbyrdes om problemer, der måtte være og fik noget faglig sparring på en eller anden måde.
S <i>Medinddragelse og medbestemmelse</i>	Der kunne komme nogen udefra og fortælle noget, der kunne komme – hvis der var ny indkøbsaftale på et eller andet område: Installation, VVS eller teknik eller andet, ikke? Så kunne der komme nogen og fortælle om, ”Hvem er vi”. Elevatorfirma, da vi fik aftale på dem. Så kommer de og fortæller. Der kunne komme nogen og fortælle om serviceaftaler på vask og tørretumbler – og hvordan kører det, og hvordan synes I, vi skal gøre det? Vil I have direkte kontakt til den medarbejder, der kommer ud? Eller vil i ringe direkte til hovedkontoret og bare bestille, eller alle sådan nogle ting kunne vi bytte der. Men det forsvandt alt sammen.
I	Og det forsvandt, da I blev organiseret anderledes?
S	Ja.
L	Og det har fungeret sådan indtil nu.
I	Okay. Hvad har I så gjort indtil nu, for at sparre med hinanden og få tilegnet sig ny viden. Jeg tænker, at der er sket mange ting siden – med velfærdsteknologi og andet – som I må snakkes om indbyrdes, og også rundt omkring i områderne.
L <i>Refleksivt og fremadrettet/ Problemløsende</i>	Jeg vil sådan set sige, at det med velfærdsteknologi, der er du jo sådan set inde på nogle af de problemstillinger der er fordi, nogle afdelinger i Sundhed og Omsorg, de siger, at der er det tekniske servicemedarbejdere, der skal tage sig af det. Andre siger, at det skal de ikke, og nogle helt tredje siger, at det må de ikke røre ved overhovedet, og det er der nogle andre, der skal tage sig af. Og det er lige som om, at der er nogle der skal blive enige om, hvad er det egentlig som de tekniske servicemedarbejdere, de skal tage sig af. Og vi vil jo rigtig gerne tage os af alt der teknik, også velfærdsteknologi. Men så skal vi også have lov til at røre ved det, og vi skal uddannes i det.  Loftlifter f.eks. Der er ikke nogen god mening for mig i, at man har eksterne firmaer til at komme og flytte en loftlift og betale 1500 kr for det, når gutterne ude på stedet, de kan ordne det på en time.
I	Okay, så det er et generelt problem...
S	Det er, som L siger, det er meget generelt, når man laver et nyt tiltag, så kaster man velfærdsteknologi ud – robotstøvsuger, loftlifter, øh... alle mulige former for velfærdsteknologi. Så laver man en indkøbsaftale på den. Vi er på intet tidspunkt, på gulvet, i vores afdeling, blevet spurgt om, det her – hvad vil det give af udfordringer? Alle de her regnestykker du ser her lavet

<i>Problemløsende/ Praksisfællesskab</i>	<p>fra direktørniveau, og helt ned... Jeg har sagt til (den øverste leder for Sundhed og omsorg, red.) på et tidspunkt, det er fint, at I laver beregninger på, hvad det her giver af besparelser i sparekataloger og alt muligt. I har aldrig nogensinde gået niveauet fra at det blev stoppet ind i boligen, til hvad koster det at servicere det – hvad giver det os af ekstra arbejde. Vi har aldrig fået tilført ekstra midler for og gå og passe noget. Så på den måde, så de opgaver som vi egentlig godt kunne gå og løse, ehh... der kommer flere og flere opgaver ind, men vi får ikke flere ressourcer til det.</p> <p>Det betyder på den lange bane, at vi bliver nødt til nogle gange at sige: Jamen hvis vi skal løse de her opgaver, så er vi nødt til at bestille håndværkere til at lave nogle andre ting for at frigøre nogle af vores ting. Det er væsentligt dyrere at trække en håndværker ind, end det er at uddanne nogle af os til at gøre nogle ting.</p> <p>Lokalt har vi gjort det, at vi har bedt ét af de tre firmaer som sætter loftslifte op om at komme os at instruere i at flytte dem, så alle gutterne her i området er instrueret i den ene type af de tre typer loftslifte, og til at kunne pille dem ned og kunne sætte dem op. Så 1000 kroner plus moms eller mere det sparer vi hver gang, vi flytter sådan en loftslifte.</p>
I	Men det er noget I har gjort alene her i området?
S	Helt firkantet så kunne vi jo sige, at det gjorde vi ikke uden at vi fik noget for det, men sådan arbejder vi jo ikke. Nu går vi jo ind og gør det, og det er faktisk sådan, at loftslifte det er en plejeudgift, det er ikke en teknisk servicemedarbejderudgift. Så vi går faktisk ind og laver et stykke arbejde, hvor plejen sparer penge, men vi bliver ikke kompenseret ved at bruge tid på det.
I	Det er bare ekstra tid for Jer?
S	<p>Det er ekstraopgave, ja.</p> <p>Og det arbejder vi jo på, at det... f.eks. loftslifte der har vi et regneark, hvor vi er begyndt at skrive ind, hvor meget tid vi bruger på det, fordi vi vil kompenseres for det.</p>
I	Er det noget, der er blevet lavet for nylig?
S	Det er tidsregistrering – det er noget helt andet. Det er på alle opgaver, vi gør på dagen – fra vi møder til du går hjem, og hvad du bliver tilkaldt uden for normal arbejdstid. Alt det skal registreres.
I	Så det her, det er jeres eget, I har lavet?
S	Ja, det her, det har vi selv lavet, så de der ekstra opgaver, som vi siger, så har de ikke på noget tidspunkt vurderet, giver det ekstra arbejde for den personalegruppe hernede. Man har bare proppet ned. Vi plejer jo at sige, jeg ved ikke om du kender den tegning med nogle gribbe der sidder på en gren helt oppe i toppen, og så sidder der sådan flere og flere derned af. Og dem som sidder på grenen nedenunder, dem er der lidt møg på. Dem der sidder på nummer to gren, der er endnu mere møg på skuldrene – de er fyldt med møg, øh, der er væltet lort ned og når man kigger op, så er der kun røvhuller.

	Alle griner
I	Det lyder som en hyggelig tegning.
S	Sådan føler man det nogle gange, at man bliver ikke spurgt...
I	Så det handler om kommunikationen, der er udfordringen?
S	<p>Ja. Det er direkte dumt, at vi ikke sidder med i arbejdsgrupper, når man implementerer nyt. Fordi jeg har haft en stilling tidligere, hvor jeg har haft adgang til nogle mødeindkaldelser, nogle kurser og nogle ting, som jeg kunnet se, så har jeg blandt andet tilladt mig på et tidspunkt og melde mig på en temadag – en halv dag – med DemensCentrum om indretning af plejeboliger i fællesarealer. Og de havde alle mulige gode idéer til, hvordan man kunne indrette det. Og jeg siger, stop lige engang, det må I ikke. ”Hvorfor må vi ikke det?”.</p> <p>Jo, fordi første gang brandmanden kommer, og han skal lave sikkerhedssyn, så siger han: ”Kan I fjerne det der, og flytte det der? Flugtvejen den er jo ikke i orden, det der, det er jo brandbart. I bygger ting op derude, som kan brænde. Det skal være med på en møbleringsplan. ”Nå”. Det havde de aldrig tænkt over. De vil bare fare til at bestille og så få det udført.</p>
I	Så hvad er det for en viden, som I har, som de kan gøre brug af?
L	Vi sidder inde med en konkret faglig viden om rigtig mange ting, blandt andet brandsikkerhed og brandregulering, hvor man med fordel kunne inddrage os i sådan nogle grupper, der kommer, hvis man har et eller andet projekt som demenssikring eller andet indretning af boligerne. Vi går jo i boligerne, og vi har egentlig det daglige ansvar for brandsikkerheden, så derfor er det jo rigtig naturligt at inddrage os i sådan noget. Og det vil vi rigtig gerne.
I	Men der mangler at I bliver kommunikeret med eller hvordan?
L	Ja. Man bliver inddraget i det fælles ansvar og det fælles arbejde – det mangler vi!
I	Hvor mangler den inddragelse?
S	<p>Det er en kombination af, at man tidligere har valgt at flytte os væk fra bygningsafdelingen og så lagt os herud. Herude har man måske en intention om, at det der er noget med bygningsdrift, det må de tage sig af. Det her med velfærdsteknologi, jamen det er jo deres opgave i velfærdsteknologi og sidde og indkalde og spørge de eksperter, som de synes. Det er ligesom om, at vores faggruppe den fuldstændig er overset, og den forandringsproces, du har fulgt lidt på sidelinjen omkring opkvalificering og fagdagen og sådan nogle ting – tilbagemeldingerne på mange af gutterne var, at det var dælmme rart, at nu blev man både set og hørt. Og man blev inviteret ind, og der var nogle stande derinde, der var rigtig gode, og der var nogle, der ville man gerne have haft noget andet.</p> <p>Det er den erfaring, man skal opsamle efterfølgende og så bruge næste gang, der skal holdes fagdag. Problemet er bare, at det der sker på fagdagen, det er sjældent, at noget af det bliver udmøntet ude i områderne. Ligegyldigt hvor gode intentioner der er på fagdagen, så er der ikke hverken tid eller nogen, der får nogle ressourcer til at sige, det her det skal vi altså gøre herude. Der sker ikke andet, for man drukner i daglig drift.</p>
	<i>Daglige rutiner og vaner</i>

	Og jo mere de propper ned ovenfra igennem den der tragt til os, jo mere folk bliver presset på alle niveauer, jo mere prøver man at skubbe nedad. Det er sjældent at der er nogen, der får lov til at skubbe opgaver opad. Den forandring kunne man måske engang imellem tænke sig, at der er også nogle opgaver, der skal opad.
I	Hvad kunne det være for nogle opgaver?
S	Jamen, man snakker jo så meget om, at der skal være selvledelse, og der skal være alle mulige ting. Selvledelse det er fint, men der skal stadig være en samlende person i stort set alle organisationer på nogle niveauer, hvor man kan gå ind og aflevere nogle problemstillinger, og den person kan arbejde og samle tingene og prøve at implementere det. Hvis man som hos os stor set fjerner den person, så dør alting. Eller hvis den person bliver fanget i drift på tværs af hele organisationen og ikke kan arbejde lokalt i sin egen afdeling. Personligt der føler jeg, at jeg har været fanget lidt i hvert fald det sidste år, fordi jeg bliver bedt om at være med i arbejdsgrupper med udvikling af det tekniske område og fagdag – og hvad vi har brugt af tid på alt det der – og så gå hjem bagefter og tænke: ”Det har simpelthen været spild af tid, det her”. Fordi vi får ikke udmøntet noget. Og jeg ved ikke hvordan L føler i dagligdagen, men det er min føling af det i øjeblikket, at et eller andet sted, så har det været spild af tid.
L	Jeg vil i hvert fald sige, om det der udviklingsprojekt, der har kørt, som vi også fra teknisk servicemedarbejdernes side i FOA har haft en stor forventning og forhåbning til, er man blevet en kende skuffet, fordi folk føler – dem der har været med – at det har været rent spild af tid, de har ikke været hørt overhovedet.
I	På hvilken måde er man ikke blevet hørt?
L	Jamen det er lidt som om, at man har bestemt på forhånd fra forvaltningens side, hvad det er det skal udmunde sig i, så resultatet er kendt på forhånd. Så er det ikke sikkert, at man behøver at have det helt store apparat kørt i sving for at få fyldt noget ind, det har gutterne følt, at det er rent spild af tid. Fordi de ikke er blevet hørt, de ting de er kommet med. Det er blevet til noget andet. Og så kan ledelsen jo godt sige, at det er vores ledelsesret, og det kan man sige, at det har de jo fuldstændig ret i, men så behøver man ikke bruge folks tid på det.
S	For ét er at den arbejdsgruppe, der sidder og arbejder derinde. Medlemmerne derinde er jo gået ud i baglandet på teammøder eller kaffemøder eller hvor pokker man er gået hen og spurgt, ”hvad har vi?”, ”hvad vil vi gerne?”, ”hvor vil vi gerne hen?” Vil vi gerne arbejde med mere velfærdsteknologi? Vil vi gerne have mere uddannelse? Vil vi gerne det ene og det andet? Ja, vi vil! Så sidder der også nogle – og det må vi erkende – der sidder medarbejdere, som har en alder, som siger: ”Det orker jeg simpelthen ikke”. Men så noget af det man frigiver fra dem, som gerne vil have noget uddannelse – øh almindeligt praktisk arbejde, der er stadig masser ting der skal flyttes fra A til B, der er stadig noget, der lige skal skrues op på en væg og noget. Så kan man bruge den rest gruppe, som ikke ønsker videreuddannelse fordi, de stopper om et år eller to. Så kan de lave det arbejde, og så kan vi andre blive

	opkvalificeret, og så kan vi spare en masse dyre håndværker-regninger. Det kommer ikke til at ske.
I	Så der er også nogle udfordringer i, at der er nogle som rigtig gerne vil, og så er der en gruppe som måske ikke kan eller ikke vil?
S	Ja, der er begge dele.
L	Ja.
S	Det må vi se i øjnene, og det har vi snakket om højt i gruppen, at det må vi bare se i øjnene, at vi får en rest gruppe som også skal lave noget. Man kan ikke bare sige, at nu revolutionerer vi hele verden og så bliver du fyret. Nej, der skal stadig være plads!
L	En udfordring vi også har inde for området, det er, at der er en del ældre medarbejdere, og jeg hører måske endda i den yngre gruppe, som 52 årig, ikke? Hvor vi har mange, der ligger omkring/eller over de 60, der sådan er for udadgående. Og der er udfordringen jo så også, at få – ikke bare at få uddannet dem, der er i systemet, men at få uddannet nogle nye til at kunne løfte området, og der synes jeg at det vil være en rigtig god idé, hvis man tager elever ind for området og uddanner teknisk ejendomsteknikere.
I	Gør man ikke det?
L	Vi har været nogle få stykker, der er blevet uddannet. Jeg er en af dem.
S	Så har vi været uddannelsessted lokalt...
L	... hvor det var en gratis aftale, ja hvor Aarhus kommune de oven i købet tjente omkring en halv million på at sende folk i uddannelse. Det var et job rotationsprojekt, hvor vi kom med sammen med nogle af skolepedellerne. Det var egentlig deres projekt, men de kunne ikke følge det ud, så vi fik lov til at få restpladserne. Men hvis man uddanner elever fra bunden af fra starten af, så når nu vores ældre kollegaer går fra på pension, så har man nogle nye unge mennesker, man kan sende ind i stillingerne efterfølgende. Og så er der nogle der er lidt mere kvalificerede end mange af dem, der er kommet ind tidligere, fordi man kan uddanne dem specifikt til området.
S	Og det er jo typisk, det L siger der, at vi kommer med ud på et afbud. Vi har jo gennem mange år herude spurgt direkte ind igennem ledelseslagene, om ikke det var en idé og få uddannet nogle ejendomsserviceteknikere på de her ordninger, som vi viste var ovre i Børn og Unge. Det kunne ikke lade sig gøre. Så ringede jeg direkte til Børn og Unge, fordi jeg viste de manglede at få fyldt et hold op, så de kunne starte – jamen, vi var da mere end velkomne. Og så blev der lavet et samarbejde.
I	Og det er Jer to...
S	Hvad fik vi med? 8?
L	Øhm... 5!
I	Og det var Jer, der tog initiativ?
S	Det var os selv, der skulle tage initiativ til det.
I	Og det var et gratis initiativ eller hvordan?
S	Ja, det er jo gratis på den måde, at vi fik stillet en medarbejder til rådighed i hele forløbet. Når L var på kursus, så var han her, og når L var tilbage igen, så var han her stadigvæk.
I	Så det kunne godt lade sig gøre?



L	Ja, for det var finansieret af jobrotationsprojektet, så det var så god en ordning, at Aarhus Kommune oven i købet tjente penge på den.
I	Men er det sådan, at det kører videre nu?
L	Nej, den kan ikke fortsætte, så nu kan man kun have en afløser ude når eleven er på skole.
S	Det er noget med, at man kan få afløseren ud – er det otte eller fjorten dage før eleven skal på skole?
L	Ja, til oplæring
S	Og når eleven så kommer tilbage fra skoleophold, så stopper praktikperioden for den anden, og så kan han komme igen, når eleven skal på noget skoleophold igen. Hvor vi før havde dem i halvandet år eller sådan noget?
L	Ja femten måneder. Og så var K, som så var vikar for mig, så var han så klar til at – så var han jo sådan set uddannet, og så var han jo klar til at arbejde. Så fik han så job som skolepedel bagefter. Og så havde de jo så en, der var klar til at komme ind på området.
I	Hvad så med en organisering, der er kommet nu her. Har man ikke forsøgt at imødekomme de her ting på en eller anden måde i den måde, det er struktureret på?
S	Men det var det, jeg skulle til at sige lige før. Den her arbejdsgruppe, vi føler, at det har været spild af tid. Der er to muligheder: Der har været en dagsorden fra starten af, at sådan ønskede man det. Den nægter jeg at - og håber jeg ikke passer. Jeg tror, at man er blevet fanget i, at man på et tidspunkt siger, vi skal gå fra ni til syv områder sidste år. Det er et stykke inde i processen, hvor vi er i gang med arbejdet. Og at man på et tidspunkt finder ud af, at på direktionsniveau ude i lokalområderne, der vil man have sygeplejefaglig personale til at side som viceområdechefer. Så bliver der nogle viceområdechefer til overs, som skal flyttes over i nogle andre stillinger, og som skal have en vis volumen af medarbejdere. Der tror jeg, at man på et tidspunkt er blevet fanget i, at ”hov” så samler vi administration, vi samler café, rengøring og teknisk servicepersonale inde i den her hat, der bliver til overs nogle steder.  Så der oprettes sådan nogle administrative lederstillinger, administrationsledere, tror jeg så fint de hedder. Og det har der nemlig ikke været i alle områder førhen
I	Det har været forskelligt?
S	Ja, nogle steder havde man en administrationsleder, nogle steder havde man ikke. Der havde man noget ind under en viceområdechef eller en controller, som sad med nogle ting. Men det er så ensartet i hele kommunen nu. Så det man kan sige nu, det er at intentionen i at få ensartet og ledelseslagene er ens i alle syv områder. Det har man indført nu. Det har så gjort det, at den ledelsesperson, der har været i det tekniske servicepersonale, den ophørte her den 1. april og så refererer vi ind til en administrationsleder. Så er det arbejdsgruppen er kommet ud med, det er at, indstillingen til chefteamet, det er, at så skal der være, det der hedder en fagkoordinator i hvert område, hvor vi siger, at det skal hedde en teknisk serviceleder, for det hedder det f.eks. på en skole. Der er der også en administrationsleder. Så er der en teknisk serviceleder og x antal teknisk

	<p>servicemedarbejdere på hver skole. Det står der i overenskomsten, at sådan hænger den verden sammen. Nu har man opfundet et begreb, der hedder en fagkoordinator, som stort set skal lave det samme som den tekniske serviceleder, der har siddet før har lavet. Ledelseslaget er bare flyttet et lag op. MUS, TUS, sygefraværssamtaler og hvad der ellers er af samtaler ligger oppe hos administrationslederen nu. Den daglige ledelse, den daglige drift kommer til at ligge hos en person blandt det tekniske servicepersonale.</p>
I	Som så hedder en fagkoordinator i stedet for?
L	<p>Så den faglige drift, som jeg forstår det ud fra de papirer, jeg har fået ud, er at hver teknisk servicearbejder passer sit område og sine plejeboliger, og hvad der nu ellers er. Og så har man en fagkoordinator, som så i det her tilfælde måske er S, der er blevet degraderet til det. Der så skal passe sit eget område og samtidig med det, skal sørge for at vær koordinator i forhold til bygningsafdelingen og være administrationslederens forlængede højre hånd og over for de tekniske servicemedarbejdere, så man måske bliver lidt mere isoleret ude på hver enkelt enhed, og så har man en kollega, der så hjælper til med at få de relevante informationer ud og så videre. Men hvor man egentlig, når man kigger på det med FOAs øjne, ser ud til at der er rigtig mange lederfunktioner i den stillingsbetegnelse – eller den funktionsbeskrivelse, som så er en fagkoordinator.</p>
I	Så det er et økonomisk perspektiv?
S	<p>Det kan det også risikere at blive. Der kan være mange ting i det. Der er nogle steder, hvor man ikke har haft sådan en person før, så der bliver det en større udgift. Så er der nogle steder, hvor man har haft det tidligere, der kan det blive det samme eller en mindre udgift. Det er der ikke nogen, der ved endnu. Vi ved bare, at der ligger så mange opgaver i den funktionsbeskrivelse, som er ledelsesopgaver, så... det tager vi hen af vejen.</p>
I	Men kan det ikke også være en fordel, at der er en faglig koordinator, som resten kan sparre med og få...
S	<p><i>Problemløsning/ Målsætning</i></p> <p>Det er jo det, vi har kæmpet for i alle de år. Det er jo netop det, at det skulle være ensartet, fordi nogle steder... der er nogle områder – jeg tror vi er to eller tre områder – hvor det er kørt lidt som hos os, alle de andre steder, der er det nøjagtigt som L siger, der har man gået og passet sin egen lille lokalitet. Og hvor vi her har haft en drøm om, at vi skal kunne hjælpe hinanden. P som går heroppe på XX, han har selv af egen fri vilje – da vi sådan har arbejdet lidt sammen – han tilbød: ”Jamen, hvis I mangler en mand ved sygdom eller ferie eller sådan noget, så ring lige til mig. Så kommer jeg lige ned og giver en hånd med.”</p> <p>Jeg har jo sådan været den løse fugl nede hos os, at mangler der en ovre på H til at hjælpe med at flytte ting rundt, jamen så i forbindelse med at jeg har været ude og lave andre ting – møder eller noget – jamen så kører jeg forbi og giver en time eller to derovre. Så har jeg været på lokalcenteret XX hjælpe til, så har jeg været på XX. Sådan kører jeg rundt, ikke? Så har de jo måttet passe biksen herovre. Som det ser ud nu, så kommer jeg til at bruge – hvis det bliver mig, det ved vi jo ikke – 15-20 timer på alt det faglige arbejde, og så stadig have de der resterende timer ét eller andet sted. Så det ser vi.</p>

	Men summa summarum, så er det, at man føler, at området bliver trykket lidt ned af igen frem for at blive løftet. Det er det, jeg har hørt rundt om.
L	Ja, det er også rigtigt
I	Hvad er det, når I snakker om gerne at ville lære nyt og tilegne Jer ny viden. Hvad er det så for en viden I gerne vil have?
L	Altså jeg har det jo sådan, at jeg vil rigtig gerne være med til at servicere og stå for alt der hedder teknik – you name it. Der er blandt andet sådan noget som – æh, vi styrer jo demenssikring, og det vil sige, at det er armbånd, som giver alarm, når de går ud af døren og så videre. Og så er det jo, at en sygeplejerske, der måske har funktionen demenskoordinator, der står for at de har sådan en gps på. Lige så snart de går ud af døren, så overgår ansvaret fra den der gps, så til en sygeplejerske i stedet for. Det kunne være, at vi havde det med os – sammen med at vi passer alle de andre elektroniske dingener. Og hvad der ellers er af kald, jamen lad os have det.
S	Du kan jo vende dig om og se, at der er et kald lige bag ved dig.
I	Det her?
L	Ja. Det er sådan et, der bliver sat op ude i private boliger. Det tager vi os også af. Der har vi St, der kommer fra (teleselskab), og har en kæmpe viden omkring alt sådan noget elektronik, så det er jo helt forrygende at bruge ham til det. Så selvom han har en masse gammel viden... jeg plejer at sige: 10 års erfaring, det kan være et års erfaring, der er 9 år for gammel. Så det kunne godt være, at du trængte til lige at blive opkvalificeret igen. Og der kommer hele tiden nye ting, så når der kommer nye ting, så lad os lære noget om det, lad os komme på kursus. Det kan være, at det bare er tre timer en formiddag eller en eftermiddag...
I	Ja, jeg skulle lige til at spørge, hvordan skulle det så forløbe, at blive undervist? Skal det være indbyrdes hinanden imellem, eller på et kursus – eller hvordan kunne man gøre det bedst?
L	Det er en kombination af det hele.
S	Vi gjorde det jo i forbindelse med fagdagen herude. Hvor vi siger, vælg 3-4 stande ud som interesserer dig. Vi skal ikke bare alle 9 i området gå hen til den samme stand. Vi er nødt til at dele os, så vi tager og får dækket alle standene. Og så når vi kommer hjem, så skal vi jo bruge den samme viden – så videreformidler man, hvis der har været et eller andet specielt nyt på den her stand. Nu er alle gutterne her i området, sådan rimelig godt kørende – basis mæssigt på alle områder, om det er Legionella eller om det er velfærdsteknologi eller syn og sådan nogle ting. Der er faktisk temmelig mange, der syner boliger her. Der arbejder vi på noget der hedder I-syn, et elektronisk system...
L	Som også var med på fagdagen.
S	... og dem som syner, det har de jo en vældig interesse i, at det bliver implementeret på et tidspunkt. Systemet har ligget i kommunen i mange år...
L	... i skuffen...
S	... i skuffen. Vi har spurgt efter det i mange år – det har ikke kunnet lade sig gøre. Det er kun et spørgsmål om, at man bruger noget energi på det, får sat systemet op, får lagt nogle priser ind. Der er vi så udfordret her i kommunen, at der er indkøbsaftaler. Vi skal bruge nogle bestemte håndværkere, så skal man taste en håndværker ind, og så er det de priser for den type bolig. Men

	<p>det kan sagtens lade sig gøre. Så kunne man faktisk ude på stedet med en tablet syne boligen, skrive under. Man kan faktisk gå helt over i, at hvis der er en pårørende med via NemId kvittere for, at man har faktisk været der. Eller via en underskrift som sagtens kan overføres via et dokument, hvis du skriver på en tablet, hvor det er muligt – så kan du overføre en underskrift, og så er det et bindende dokument, det her.</p> <p>Jeg tror ikke der er sket mere siden.</p>
L <i>Frustrationer</i>	<p>Nej, jeg tror nok at L havde fået købt det, der skulle købes for at, det kunne komme til at fungere. Så der var lige nogle moduler i programmet, der ikke lige var blevet købt ind, fordi man synes, at de penge kunne man godt spare. Nej, vi skal have det fulde program – det skal bare køre. Det letter virkelig arbejdsgangen. Som det er nu, så skriver vi et stykke papir, og den der nu modtager synet, skriver under på det, og det er jo så i flere eksemplarer. En til dig og en til mig og en ind til Bygningsafdelingen – og en til Boligadministrationen. Og så er der jo nogle bestemte tidsfrister, som man ved djævlens vold og magt skal overholde, fordi hvis ikke vi får indberettet priser, hvad koster det at få renoveret denne her lejlighed, hvis ikke de får den til tiden. Jamen så kan vi ikke kræve nogen penge. Men med I-syn, så er det der omgående, og har man e-mail adressen og det kører over NemId, og e-post og så videre. Så har de priserne med det samme, fordi vi har dem inde i systemet. Når den der væg skal males, så koster det så og så meget. Hvis det loft skal males, så koster det så og så meget – og så har vi den samlede pris for, hvad koster det istandsætte den her lejlighed. Trykker vi på send-knappen på I-synet, så er alle priserne oplyst med det samme.</p>
S	Det er sådan nogle forandringer vi ønsker. Det er sådan nogle, vi ikke ser.
L	De er til rådighed.
I	De skal bare implementeres på en eller anden måde?
L	Ja.
S	Men Lars siger noget meget essentielt. XX Kommune – hver eneste gang man starter et nyt system op, så køber man en Rolls Royce, tror man, og får leveret en trabant. Og så ligger man og bokser med at tingene ikke virker.
I	Altså lidt halve løsninger?
L	Ja, fordi vi gerne lige skal spare lidt.
S	Men det lyder til, at I er meget løsningsorienteret, hvordan bruger I det i hverdagen til, at komme ud over de her problemer, for på en eller anden måde skal I jo kunne håndtere, de her problemstillinger – de her halve løsninger?
S <i>Rutiner og vaner</i>	<p>Altså man kan sige, at når nu der kommer en ny mand og sætter sig på den stol (stolen, som interviewereren sidder på, red.). Det er ikke mere end et par måneder siden, at der kom en ny her i vores område og satte sig i den der stol, ehm, så sidder de og kigger som skatteborger og det, at man kommer udefra – hvorfor gør I ikke sådan? Tro os... det har vi prøvet. Rigtig mange gange og få lov til at gøre på den måde. ”jamen det er da idiotisk at gøre det sådan.” Ja. Man når et eller andet mætningspunkt, hvor man så siger ”pyt”. Det er at rende staver lige ud, at det skal vi ikke bruge tid på, det her. Nu løser vi opgaven på denne her måde, så gør vi det på den hurtigste og den nemmeste måde for os. Og så er det det. Fordi ellers vil vores</p>

	arbejds mængde blive fuldstændig smadret, hvis vi skulle bruge tid på hele tiden at prøve at skubbe ting i gang, som dør. Og næsten ligegyldigt, hvor du går hen i bygningen her, og spørger folk. Forandringer, jamen hver andet, tredje, fjerde år der bliver posen vendt fuldstændig rundt. Lur os inden for de næste fjorten dage, der skal vi nok flytte tredive personer rundt igen.
I	Altså de ældre?
S	Nej, medarbejdere. Fordi nu vil man godt have dem til at sidde på en anden måde, nu arbejder man bedre sammen ved at sætte dem sammen sådan her. Så går der, vil jeg tro, hen på efteråret – sommerferien der plejer vi at have ro – så først på efteråret, så kommer de igen ”Ahr, det er måske ikke helt optimalt. Vi bliver nødt til at gøre...” Ja, det var sådan set, det vi sagde!
I	Så der er hele tiden forandringer...
S	... konstant...
L	Og en måde vi har haft til at imødekomme den problemstilling, og for at få løst opgaven nemmest muligt for alle parter – fandt man jo på, at de der skuffer, skabe og hvad fanden der nu ellers har været...
S	Alle reoler...
L	Dem satte vi hjul under. Fordi så, om ikke de selv lige skubbede dem, når de nu skulle skifte kontorer, jamen så kunne vi da meget nemmere skubbe med dem, når nu det var.
S	Så det er faktisk sådan, jeg tror 70 % af reolerne her – af de små reoler, ikke de høje reoler, men alle de små reoler – der er 70-80% af dem, der har vi skruet hjul under.
I	Så I bruger egentlig Jeres erfaring til at sige ”okay, fremadrettet...”
S	... tøm reolerne, så skruer vi hjul under næste gang, du skal flytte den, så tager du den bare med.
L	Og i går så jeg et af de der Hammerslag programmer, hvor de var i en villa nede i Ry, der var bygget i en firkant med en atrium gård inden i, og den var simpelthen modulopbygget. Der var ingen bærende vægge, overhovedet i den store villa på 300 kvadratmeter. Alle væggene var flytbare i små sektioner, og det gjorde, at hvis de lige pludselig fik lyst til at indrette huset på en anden måde, så byttede de bare rundt på de her moduler. Det samme skulle vi have i de her bygninger, fordi så kunne vi meget nemmere flytte de her folk rundt. Det skifter hele tiden.
S	Vi har lige fået tilbud på tømmerarbejde hjem igen på at sætte en væg op, som vi pillede ned for nogle år siden. Nu skal den op igen.
I	Så der er hele tiden forandringer...
S	Konstant.
L	Og det er et vilkår, og det er sådan det er. Og det er en del af vores arbejde.
I	Men hvordan håndterer man det?
S	Jamen vi siger simpelthen. I sidste uge, der kom de og sagde, at i næste uge her, der vil de godt have flyttet nogen. Nej, det vil de godt have gjort i den her uge. Og der siger jeg, at det får I ikke. Fordi Lars kommer først fra ferie i dag, jeg selv er lige kommet tilbage, og der er sådan en masse ting, som vi lige skal have fulgt op på og... hvis vi skal bruge en flyttemand f.eks., hvis vi skal have en håndværker ind og male eller noget. Så skal vi lige ind og se

	rummene, så skal vi lige finde ud af, hvad skal der ske her. Så får vi planlagt det. Så snakker vi med hende, der har med IT at gøre. Og det er sådan en opgave, vi sagtens kunne have, fordi i forvejen, når vi flytter, hvorfor skal vi ringe efter en, der skal komme og flytte IT, som måske skal op i et krydsfelt og flytte nogle ledninger eller noget. Det kan vi lige så godt gøre. Tingene står på skrivebordet, vi kan lige så godt tage det med. Lad os køre det, og så få noget kompetence på det. Men det vil man ikke oppe ovenfra, fordi så mister de jo HK tid...
L	... hvor vi jo oven i købet har en medarbejder, der er uddannet i alt det der med teleledning og så videre, så det var jo lige guf for sådan en som ham.
S	Jeg tror faktisk lige vi har... har vi ikke to? Tre?
L	Jamen (telemedarbejdere), de er jo kastet ud i nakken af XX Kommune, så vi har tre der kommer fra (teleselskab)...
I	Så det handler også om at bruge de ressourcer, den enkelte medarbejder har. Og finde de der ressourcer?
S	Og så gøre det let i dagligdagen, fordi på den lokalitet... vi har 18 lokaliteter her i området med 8 mand. Så alle har to til tre lokaliteter. Hvorfor kan den mand, der går derude ikke, hvis der er et ønske hos en medarbejder om, at hvis der er et eller andet: "Vi vil godt sådan og sådan", jamen det kan jeg da lige gå ned og flytte nede i krydsfeltet. Sådan. Flytte det skrivebord derovre i hjørnet, sætte det i det stik, og så er du køreklar igen. Det kan vi lige så godt gøre. I stedet for at man skal tilkalde en, som sidder lokalt der.
I	Så hvis man skulle tænke helt drømmescenarie, hvordan skulle man så organisere Jer, så man kan bruge de ressourcer I har?
S <i>Drømmescenarie</i>	Jamen så skulle det være sådan, at alt hvad der hed teknik, om det er EDB, om det er CTS styring eller hvad pokker det er, det skal ligge hos os. Det er os, der kender bygningerne. Men IT det ligger deroppe. Kald det ligger delvist deroppe, noget hos borgerkonsulenterne, og noget hos os.
I	Okay, så det er spredt i stedet for at være samlet et sted?
L	Ja.
S	Borgerkonsulent. Det er helt naturligt, at de har en del af det, fordi det er dem, der sidder på pengekassen og visiterer et kald. Er der en der faktisk er berettiget til et kald ovre på den og den adresse? Når de siger "go" for det, så kunne de teoretisk godt give os besked. Så skulle vi bare kontakte brandvæsnet, og så skulle vi bare sætte kald op selv og så ringe ud til borgeren selv og sige, "ved du hvad, vi kigger forbi. Hvornår passer det dig?" Nu kører det forbi HK medarbejdere heroppe, og så kommer det herved og så skal det afleveres ovenpå igen.
L	Det har endda været igennem sygeplejerskerne også. Så vi har fået skåret et led af. Vi synes jo, det er rigtig fornuftigt, at køre uden om administrationen og gå direkte fra borgerkonsulenterne og til os, som alligevel udfører en del opgaver – nemlig at køre ud og sætte kaldet op. Så har vi også fingeren på pulsen med alt det andet, for der er en del kommunikation, der sommetider går tabt, fordi det går gennem flere led.
I	Det handler om at få skåret forskellige led af og få ansvaret over på nogle forskellige grupper, så man får vished om, hvem der har ansvaret for hvad?

S	Og det er jo sådan, at når ansvaret ligger hos den person, som skal ud og sætte det op. Så ansvarligheden for at tingene er i orden, inden man kører ud og bliver sorteper derude og skal køre tilbage, hente et andet kald måske, ringe til brandvæsnet igen eller fat i nogle andre, så gør man altså arbejdet ordentligt, inden man drager afsted. Så kører man ud til borgeren... dut... god fornøjelse.
L	Så vil vi også have den direkte kommunikation til brandvæsnet, der sidder og taster kaldet ind og sørge for, at det er i orden. Vi hører, hvis ikke de tager kaldet i hjemmeplejen ude fra borgerne af, så lander den ude ved brandvæsnet alarmcentral, og så snakker de med borgeren og eventuelt sender nogen ud, for at se om de kan hjælpe. Og det sker jo jævnligt, at når vi kommer ud og sætter et kald op, jamen så er det ikke blevet tastet ind, eller også er det forkerte telefonnummer og så videre, så skal vi lige tilbage til administrationen heroppe for at få det kørt rigtigt ind. Der kunne vi spare et led. For hvert led man kobler på en opgave, jo dyrere bliver opgaven.
S	Vi har faktisk sagt, lad os løse opgaven, sæt et analogt stik op på væggen der. Så propper man lige stikket i, og så prøver man lortet af. I øjeblikket, hvis man vil prøve tingene af, så skal man gå ud i et elevatorkorridor herude, pille ledningen ud af alarmstikket til elevatoren, sæt den i der og så prøve. Så kan du faktisk prøve det af, inden du kører derud. Det er de vindmøller vi slås med engang i mellem, at det kan vi ikke. Det ville være så nemt.
I	Altså det er rent organisatorisk, at der er nogle udfordringer, som begrænser på en eller anden måde...
L	<i>Rutiner og vaner</i> ... men ellers alt det her med flytning af medarbejdere, der har jeg det sådan, og det ved jeg, at sådan er det de fleste af gutterne, der har det – at vi møder op på arbejde hver morgen, og så ser vi, hvad der er af arbejdsopgaver, og så løser vi dem så godt som muligt, som vi overhovedet kan. Fordi vi ved ikke lige nøjagtigt, hvad der sker, inden vi er mødt op på arbejde. Derfor mødes vi altid, os der er her i området, vi mødes altid lige her, og de andre hvor de er, de mødes lige tit og får en kop kaffe og et rundstykke der halv otte/otte og så får man byttet ”Hvad er der? Skal du have hjælp til et eller andet? Har du noget tungt, der skal flyttes eller et skab, der skal ned og ligge – et eller andet”.
I	Så man har de der morgenmøder, hvor man finder ud af, hvad der er af opgaver. I får også tit opgaver løbende, når I går rundt på gangene?
L	Jo, det sker hele tiden.
I	Og hvad sker der med de opgaver? Kommer de bag i køen eller prioriterer man løbende?
S	Det er suverænt den der går rundt i bygningen, der vurderer. Det er mig der er her, jeg ved hvad der ligger af opgaver, jeg prioriterer. Der skal ikke være en i plejen, der prioriterer, der skal ikke være en leder i plejen der prioriterer. Det er vores arbejdsopgaver, dem skal de ikke prioritere.
I	Hvordan fungerer det?
S	Nogle steder godt, andre steder mindre... hehe.
L	Det kører altid godt. Der er somme tider, man er nødt til at tale lidt højere end andre tidspunkter – men ellers så er det sådan, det er.

I	Men er de tekniske servicemedarbejdere alle sammen gode til at prioritere, eller er der nogen, der har brug for hjælp til at prioritere for dem?
L <i>Oppefra og ned, Praksisfællesskab</i>	Ja, det er der også nogle der har. Hvis vi kigger ud over den store kommune, så er der nogle der har svært ved det. Og der er nogle, som har meget svært ved det. Og sådan er det. Altså, vi er jo en medarbejdergruppe, der har en mange interesser, der gerne vil bestemme over vores arbejdstid, og dem er der rigtig mange af. Og der har vi selv den opgave, for ikke at rende med tungen lige i munden og prioritere og sige fra, og prioritere opgaverne, men der er mange der har, eller i hvert fald en del, der har problemer med at få tingene til at hænge sammen og kunne sige fra.
S	Langt størstedelen i vores område er selvgående. Der er så nogle, der bliver mødt af nogle udfordringer med nogle ledere, som godt vil prioritere anderledes. Så der har det så været min opgave hidtil, at tage en sludder med lederen. Enten under fire øjne eller også at vi tager den under seks øjne, og så bliver enige om, at sådan her er det. Det giver så også nogle udfordringer nogle steder. Haha.  Men dem er vi ikke bange for at tage.
I	Hvad med sådan noget som borgerkontakten, hvordan imødekommer i dem i hverdagen?
S	Det er jo noget forblømt noget, noget af det. Når sådan noget, det står
L	Idéen er jo rigtig god, men det er langt fra dagligdagen og praksis. For eksempel skal vi være med til at indstille hjælpemidlerne efter borgerens behov, og så videre. Jamen, vi har hele tiden fået at vide, at vi ikke må servicere hjælpemidler, så det kan vi jo ikke. Men det kan man jo så se frem til, at det bliver måske en af vores fremtidige arbejdsopgaver, det vil vi da glæde os til.
S	Sådan noget som på et badeværelse, hvis du skal have sat et håndtag op, hvis der er en borger, som står lidt usikkert på benene, som skal bade eller noget. Enten så får de en badestol ud, eller også har de sådan et håndtag, som de kan trække i, når de skal på toilettet eller et eller andet. Sådan et må vi ikke skrue op, fordi hvis ikke det sidder ordentligt fast, og håndtaget falder ned når de trækker i det og så vælter... æh, så er det heller ikke sværere!
L	Det er en af de opgaver, hvor vi har gjort det tidligere, hvor man så har sagt, jamen det må vi ikke, for vi skal erstatningsmæssigt skulle kunne komme efter en håndværker...
S	Der var en sag et eller andet sted, hvor der var en der væltede.
L	...hvis nu en medarbejder ryger ud, eller en borger ryger ud, hvor det ud af væggen og vælter en borger eller en medarbejder, så skal vi kunne komme efter nogen erstatningsmæssigt, for den der arbejdsskade, der nu er kommet. Men en del af os er jo uddannet, og mange af os er håndværkere i forvejen, tømrere eller VVS-folk. Så har vi nogen der er uddannet ejendomsserviceteknikere, elektrikere har vi også. Mon ikke godt vi kan sætte seks skruer i væggen med seks ravpluks, og så give to plader silikone for, at der ikke kommer vand ind. Det tror jeg godt vi kan.
I	Hvem gør det nu?



L	Det koster 800-1000 kr at få en tømre ud til det. Vi løser det på fem minutter. Og det koster seks skruer og seks ravpluks.
S	For eksempel satte vi vores træningsrum herinde i stand. Så skulle der sættes sådan nogle bøjler op til de her store træningsbolde. Dem må vi ikke selv sætte op, for tænk nu, hvis der er en borger der tager fat i den der, og så rager den ud af væggen. Ja, de rager den sgu nok ud af væggen, om så det er en tømre eller os, der har sat den ind i væggen. Så... men det håber vi, at det er noget af det, hvor man går ind og siger, at så ansvarspådragende er det altså heller ikke, at der sker et eller andet.
I	Så I ønsker faktisk, at I får noget mere ansvar på den måde, at gøre ting selv, så det bliver billigere og mere effektivt?
L	Ja, det vil give gutterne rundt i kommunen en større tilfredshed for deres arbejde, og give en større ansvarfølelse – selvom den er rimelig stor i forvejen. Det vil gøre opgaven og løsningen hurtigere, det vil gøre opgaven væsentlig billigere, fordi sparer på eksterne håndværkere. Og så har jeg godt set, at man inde fra centralt hold, ligesom når nu vi får gjort opgaven billiger i forhold til eksterne håndværkere, så behøver vi heller ikke så meget være teknisk servicepersonale. Nej tværtimod, så skal vi have mere teknisk servicepersonale ansat, der er veluddannet, for så sparer vi flere penge. Fordi vi kan løse mange flere opgaver selv. Det er den vej, at vi gerne vil have, at det udvikler sig.
S	Og at indholdet i dagligdagen, at når du går hjem, så føler du virkelig, at der har båret været noget til hovedet og til hænderne. For det skal man ikke tage fejl af, at alle gutterne her, de vil fandeme alle sammen arbejde med hænderne også. Vi vil både bruge benene og hænderne i løbet af dagen. Men vi vil altså også have noget til hovedet. Gå rundt og være fysisk træt og knolden ikke har været brugt, når man kommer hjem – det er direkte idioti.
<i>Ønsker udfordringer</i>	
I	Så det handler om at få viden til, hvordan man tilegner sig ny viden om de forskellige arbejdsopgaver og få noget mere ansvar den vej.
S	Ja, og så blive inddraget meget tidligere, at når vi gør sådan og sådan, hvad vil det gøre ude hos jer. Hvad giver det af udfordringer?  For eksempel har vi foreslået i flere omgange, at når der bliver nedsat arbejdsgrupper omkring, at nu skal der laves en indkøbsaftale på et eller andet område, lad os tage loftslifte. Så har jeg sagt af flere omgange, at der skal sidde nogen med i denne her gruppe af tekniske servicemedarbejdere. Der skal i udbudsmaterialet direkte stå, at den som vinder udbuddet skal uddanne – nu er vi syv områder – så lad os sige, at de skal uddanne ti medarbejdere, hvis de vinder udbuddet i at flytte de her loftslifte. De ti medarbejdere de skal være så godt uddannet, at de kan gå hjem og lære de andre i området og flytte de her loftslifte. De skal kunne lære og skille en fjernbetjening ad, hvis det bare er en eller anden lille ting, der skal skiftes i det, sådan så at de der daglige driftsting, dem kan vi lave selv. Det årlige eftersyn, som er lovpligtigt, det skal firmaet komme og tjekke. Det må firmaet godt tjene deres penge på, at de kommer og laver et eftersyn. Men den daglige drift, det skal vi selv have en værktøjskasse med nogle stumper i, som vi kan skifte. Det er jo tude-tosset, at vi ringer efter en mand, der skal

	komme og skifte et batteri i en fjernbetjening til en loftlift, når vi selv kan gøre det.
I	Hvad siger I til den nye organisering?
S	Der er et stort slagsmål om, hvad stillingsbeskrivelsen hedder. Det ligger i FOA også og hos juristerne og alt muligt.
L	I hvert fald den med koordinator funktionen.
S	I stillingsbeskrivelsen for det tekniske servicepersonale, der har vi en intention om, at fremtidige tekniske servicemedarbejdere, der bliver ansat, det skal være uddannede ejendomsserviceteknikere. Men hvis man ikke vil give en løn, så går uddannede ejendomsserviceteknikere over i de private boligforeninger, for der er man væsentlig bedre lønnet. Så det kan godt være man uddanner dem, men lad os sige, at man går ind og tager elever – jeg er bare bange for, at man uddanner til det private marked.
I	Det er spændende hvad der sker fremover.
S	Ja, men hvis ikke man vil området, så sker der ikke noget. Hvis ikke man vil opkvalificere... L du er den tredje yngste uddannede – S er yngre og F. Er det ikke sådan?
L	Joh, hvor gammel er F?
S	F. han blev 50 sidste år.
L	Nå, men så er han yngre. Nej, de andre de er nogle gamle...
S	De andre de er over 60 jo!
L	Lad os sige generelt, der er jo ikke nogen der er under 50. Det er meget få.
S	Det er under ti.
I	Så der kommer også et tidspunkt, hvor der er mange, der går på pension, og hvad sker der så.
S	Ja, og hvis ikke man på det tidspunkt har besluttet sig for, at vi vil arbejdsserviceteknikere og vi vil godt betale dem, så får vi dem ikke. Så får vi ufaglærte.
L	Man er jo gået fra i gamle dage, der var der jo på hver enkelt lokalitet, der var der ansat en uddannet håndværker, en elektriker, en tømrer eller en VVS-mand, der havde de der faglige kompetencer. Han var pedel. Så havde han nogle pedel-medhjælpere til at rende og feje og samle affald og så videre. Og så har man sådan set valgt på et tidspunkt, at den der håndværker, den fagligt udlærte person, ham skrotter vi og nu tager vi kun feje-gutterne ind, og dem til at bære affald. Det vil sige nogle ikke uddannede. Man ville egentlig gerne have nogle håndværkere, men de skulle gå til den ikke uddannedes løn. Det vil vi gerne have løftet den anden vej igen, fordi man får nogle bedre medarbejdere.
S	De blev endda ansat på tjenestemandsvilkår mange af dem.
L	Ja for satan, når de gamle går på pension, så får de nærmest mere i pension, end jeg får i månedsløn.
S	Vi vil gerne forandring. Vi vil gerne nogle ting, man skal også bare belønne det. Det hænger naturligt sammen.

## **En undersøgelse om medinddragelse af medarbejdere i et udviklingsperspektiv**

**Simon Holm Christensen**

Stud. Mag. i Læring og forandringsprocesser  
Institut for Uddannelse, Læring og Filosofi  
Aalborg Universitet

### **Abstract**

Denne artikel undersøger, hvilken betydning forandringsprocesser har for medarbejdernes oplevede muligheder for udvikling. Yderligere undersøger artiklen, hvordan de oplevede muligheder kan medtænkes i udarbejdelsen af et kompetenceforløb for faggruppen. Analysen fandt, at deltagerne gerne vil udvikling og handler ud fra deres erfarede muligheder. De gav udtryk for, at organisatoriske forhold i nogle situationer begrænser dem i at arbejde mere effektivt og billigere. Muligvis fordi de lader sig påvirke af tidligere organisatoriske forandringer. Deltagerne ønskede mere medinddragelse, hvilket muligvis kan medtænkes i udarbejdelsen af et kompetenceforløb for faggruppen.

### **Forandringer i offentlige organisationer**

På arbejdsmarkedet synes forandring at være et grundvilkår for offentlige og private virksomheder, hvor medarbejdere løbende må forholde sig til ændringer af organisering og arbejdsopgaver. Det er konstante forandringerne i samfundet, som bevirker, at også landets kommuner hele tiden må tilpasse og udvikle sig for fortsat at være konkurrencedygtige og leveringsdygtige af ydelser af høj kvalitet (Ellström, 2004, s. 155). Hertil udarbejder staten løbende initiativer og retningslinjer for løbende at sikre et godt arbejdsmiljø i organisationerne. Arbejdstilsynet vurderer, at teknologiske hjælpemidler, en stigende ældre befolkning, administrative ændringer og en fortsat europæisering af det danske arbejdsmarked er nogle af de forandringer, arbejdsmiljøet blandt danske organisationer står over for (Arbejdstilsynet, 2010, s. 4).

Kommunerne skal derfor sikre kompetente og fagligt dygtige medarbejdere, der har kompetencerne til at håndtere de fremtidige arbejdskrav. Forandringer internt har vist sig i flere tilfælde at have betydning for det psykiske arbejdsmiljø, som menes at have stor effekt på medarbejdernes indsats. Et Review foretaget af Stansfeld & Candy viser, at et dårligt arbejdsmiljø associeres med større risiko for at få en psykisk lidelse som angst, træthed og depression (Stansfeld & Candy, 2006, s.449). I studiet defineres et dårligt arbejdsmiljø at bestå af flere mulige faktorer. Her nævnes manglende medarbejderindflydelse, lav social støtte, en stigende arbejdsbyrde og større arbejdskrav som nogle af de mest fremtrædende faktorer (Ibid. s. 462).

Udgangspunktet for artiklen funderer i en nysgerrighed over, hvordan organisatoriske forandringer kan imødekommes ved at inddrage medarbejderne i forandringsprocessen. Artiklen tager afsæt i en case i en større dansk kommune. Helt konkret i magistraten, der arbejder med sundhed og omsorg for kommunens ældre borgere. I magistraten står det tekniske servicepersonale over for et

udviklingsforløb, som har til hensigt at ruste faggruppen til at blive mere selvgående og effektive i hverdagen. I udarbejdelsen af udviklingsforløbet for faggruppen, er der imidlertid på samme tid igangsat en større forandringsproces i hele kommunen. Helt præcist er en spareplan sat i værk, som blandt andet betyder sammenlægninger og nye organiseringer. De omkringværende forandringer tænkes i relation med ovenstående at have betydning for det tekniske servicepersonales oplevede arbejdsmiljø. Samtidig består udviklingstiltaget i et kompetenceudviklingsforløb, men det synes paradoksalt at implementere et sådan tiltag midt i de organisatoriske forandringer. Det tænkes, at de organisatoriske forandringer kan få betydning for, hvordan det tekniske servicepersonale oplever tiltaget om kompetenceudvikling.

### **Formål**

Derfor er formålet med undersøgelsen at inddrage det tekniske servicepersonale i udviklingen af dem som faggruppe og herunder undersøge, hvordan det tekniske servicepersonale oplever forandringerne, samt *hvor* det tekniske servicepersonale selv mener, at et kompetenceforløb vil kunne gavne deres udvikling. Hensigten er samtidig at denne indsigt eventuelt kan bruges i udarbejdelsen af kompetenceforløbet.

### **Erfaringernes betydning for læring**

Artiklen ønsker med afsæt i aktionsforskning samt et kritisk teoretisk blik at inddrage det tekniske servicepersonale i en demokratisk proces, hvor der skabes løsningsforslag til bedre forhold. Processen består i at skabe en bevidsthed hos faggruppen for de strukturelle forhold, som de understår, samt at inddrage aktørernes erfaringer om deres udfordringer i hverdagen. (Gaventa & Cornwall, 2008, s.179). Hertil inddrages John Deweys læringsteori, som optaget af erfaringens betydning i en proces mod at tilegne ny viden. Med dette analytiske blik er hensigten at undersøge, hvordan det tekniske servicepersonale bruger erfaringer til at udforske udfordringer i hverdagen. Dermed skal det analytiske blik vurdere, hvorledes et kompetenceforløb kan understøtte faggruppens erfaringer bedst muligt i tilegnelsen af ny viden. Til at understøtte Deweys læringsbegreb inddrages Etienne Wengers teori om praksisfællesskaber i en analyse af det tekniske servicepersonales udtalelser. Dette muliggør en indsigt i, hvordan de ser et behov for udvikling af faggruppen ud fra fællesskabets værdier og holdninger.

### **Metodisk inspiration**

Metodisk tager undersøgelsen afsæt i en inspiration fra et fremtidsværksted, der er en ofte anvendt metode i aktionsforskningen. Metoden giver deltagerne mulighed for, at tage del i politiske processer på en mere intensiv og fantasifuld måde (Jungk & Müllert, 1984, s.7). Målet med fremtidsværkstedet er at give det enkelte menneske mulighed for at tale med om målsætninger til en udformning af fremtiden (Ibid. s.15). Forskeren skal motivere deltagerne til at engagere sig i forholdene omkring sig i en demokratisk proces til at udforme idéer til udvikling. Et fremtidsværksted består typisk af fire faser – en forberedelsesfase, en kritikfase, en utopifase og en virkeliggørelsesfase. Det ideelle omfang beskrives som værende tre dage (Ibid., s.60).

### **Inspireret af et fremtidsværksted**

Fremtidsværkstedet blev modereret til konteksten, da det blev vurderet, at et fremtidsværksted over flere dage ville blive for tidskrævende for det tekniske servicepersonale, som skal fokusere på at finde sig til rette i den nye organisering. Et fremtidsværksted over flere dage ville muligvis forstyrre i denne proces. I stedet blev faserne kritikfasen, utopifasen og virkeliggørelsesfasen inkorporeret i et interview på halvanden time. I kritikfasen var fokus på, hvilke udfordringer det tekniske

servicepersonale oplever i hverdagen, samt i hvilke situationer de opstår. Dette for at opnå en fælles tilgang til problemstillingen. I utopifasen var fokus på, hvor deltagerne ser muligheder, som kan hjælpe dem til at gøre deres arbejde mere effektivt. Virkeliggørelsesfasen gav en indsigt i, hvordan deltagerne ønsker at blive rustet til udfordringerne i fremtiden, samt hvem der kan hjælpe dem med at komme dertil.

Kontakten til det tekniske servicepersonale foregik gennem kommunens mailsystem, hvor formålet blev beskrevet. Der kom hurtigt tilbagemelding fra to tekniske servicemedarbejdere, der viste interesse for deltagelse. Efterfølgende blev der gjort flere forsøg på at få flere deltagere til at tilmelde sig – igen ved e-mail kontakt. Dette havde dog ingen effekt. Derfor blev det inspirerede fremtidsværksted afholdt med de to tekniske servicemedarbejdere, der frivilligt havde meldt sig. Det er muligt, at det lave deltagerantal har haft betydning for undersøgelsens resultater.

### **Et analytisk perspektiv på deltagerne erfaringer**

Størstedelen af de udfordringer deltagerne vurderede at faggruppen står over for, relaterede sig til organisatoriske forhold. Blandt andet gav de udtryk for en skepsis til den nye organisering med en fagkoordinator som bindeled mellem det tekniske servicepersonale og den øvrige ledelse. Med afsæt i Deweys læringsteori fandt analysen, at deltagerne lader sig begrænse af tidligere organiseringer til udforskning af de mulige fordele, den nye organisering eventuelt kan give. I stedet vil de tilpasse situationen efter deres rutiner og vaner frem for at udvikle sig i henhold til organiseringen. Det er derfor muligt, at et kompetenceforløb skal medvirke til at se et behov for at ændre på deres vaner, så der skabes positive erfaringer til organiseringen.

Deltagerne anerkendte, at de som faggruppe skal udvikle sig for at følge med den organisatoriske udvikling. Analysen fandt, at de i nogle situationer gav udtryk for at være handlesterke og eksperimenterende. I andre situationer gav de udtryk for det modsatte, hvor de fandt det nødvendigt at sige ”pyt” og acceptere situationen. Det kan tænkes, at et kompetenceudviklingsforløb skal hjælpe til at sætte nye mål, så det tekniske servicepersonale kan se muligheder ved at bryde med rutiner og vaner.

Deltagerne gav udtryk for, at der blandt det tekniske servicepersonale på indstillingen til behovet for udvikling. Hertil synes den høje gennemsnitsalder for faggruppen at være medvirkende til, at begrænse det oplevede behov for udvikling. Til dette beskrev Dewey, at mennesket lærer gennem hele livet. Det kan derfor tænkes, at kompetenceudviklingsforløbet skal tilpasses til aldersgruppen, så også de ældste tekniske servicemedarbejdere kan se en gevinst ved at udvikle sig.

Deltagerne ønskede mere medinddragelse og medansvar. Konkret gav de udtryk for, at de med deres faglighed i forbindelse med bygge- og indretningsprocesser vil kunne bidrage med gode råd til organisatoriske besparelser. Desuden ønskede de flere ansvarsområder – herunder det fulde ansvar for elektronik. Det kan derfor tænkes, at man i et udviklingsperspektiv kan videreudvikle denne motivation og faglige indsigt til at skabe konkrete målsætninger for faggruppen, hvor deres ønsker om fortsat vækst og udvikling fremmes.

Deltagerne gav både forslag til hvordan udfordringer *kunne* håndteres, men de gav også eksempler til, hvordan de *har* håndteret udfordring og herudfra dannet erfaringer. Deres rutiner og vaner er dermed medvirkende til at skabe kontrol over situationer, som de oplever problematiske. Deltagerne gav udtryk for at være løsningsorienteret i mange situationer i hverdagen, hvor mange forskellige og unikke opgaver bliver dem givet. De skal derfor hele tiden justere og tilpasse sig til akutte opgaver, hvor de må tage udgangspunkt i deres erfaringer. Et kompetenceforløb synes derfor at skulle tage udgangspunkt i det tekniske servicepersonales erfaringer, som kan medvirke til at danne nye erfaringer.

Wengers teori om praksisfællesskaber blev anvendt i en analyse af deltagernes udsagn. Faggruppen agerer i hverdagen ud fra vaner og rutiner dannet i meningsforhandlinger medlemmerne imellem. Deltagernes nævnte udfordringer, kan derfor ses som et udtryk for, hvilke situationer der bryder med deres rutiner og vaner. Deltagerne fandt det værdifuldt at være løsningsorienteret, men samtidig værner de om hinanden og deres faglighed. Dette kan være betydningsfuldt i et kompetenceforløb, hvis det tekniske servicepersonale får mulighed for at hjælpe hinanden, som de hidtil har været vant til.

### **Afrunding**

Nærværende undersøgelse har vist, at deltagerne ser muligheder for udvikling af faggruppen. I nogle situationer føler deltagerne sig hæmmet i at udføre deres arbejde hurtigere og mere effektivt på grund af organisatoriske rammer og strukturer. Undersøgelsen viste, at hvis deltagerne ser bort fra de organisatoriske rammer, så har de mange idéer og forslag til, hvordan de kan udføre deres arbejde hurtigere og til større gavn for organisationen. Det er muligt, at denne viden kan være til gavn i udarbejdningen af et kompetenceforløb for faggruppen. Dette ved at tage afsæt dér, hvor medarbejderne ser muligheder for udvikling.

### **Litteraturliste**

- Arbejdstilsynet (2010): **Fagligt grundlag for prioritering af arbejdsmiljøindsatsen. Fremtidens arbejdsmiljø 2020.**
- Ellström, P. E. (2004): Kompetenceudvikling på arbejdspladsen. Forudsætninger, processer, effekter i Andersen, V, Clematide, B. & Høyrup. S. (red.) (2004): **Arbejdspladsen som læringsmiljø.** Roskilde Universitetscenter/Learning Lab Denmark. Siderne 155-176
- Gaventa, J. & Cornwall, A. (2008): **Power and knowledge** i *The SAGE Handbook of Action Research.* SAGE Publication Ltd.
- Jungk, R. & Müllert, N. (1984). **Fremtidsværksteder.** København: Politisk Revy.
- Stansfeld, S. & Candy, B. (2006): **Psychosocial Work Environment and Mental Health – a Meta-analytic Review.** Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, Vol. 32, No. 6 (December 2006), pp. 443-462