

Forord

Dette speciale er et resultat af to års kandidatuddannelse på Institut for Uddannelse, Læring og Filosofi på Aalborg Universitet. På den ene side rummer dette speciale den indhentede erfaring, som uddannelsen har givet gennem studieaktiviteterne, men samtidig er dette speciale også et produkt af en sideløbende bevidstgjort proces om egen læring. Gennem modulet "Portfolio og faglig udviklingssamtale er bevidstheden om at udfordre egen læringsproces bevidstgjort og vakt. Dette speciale er derfor et produkt af en læringsproces såvel som et udtryk for opnåede erfaringer.

Udfordringen af egen læreproces kommer i særdeleshed til udtryk ved, at den kontekst undersøgelsen foregår i, er et nyt forskningsfelt for mig. Som en del af arbejdet med den faglige udviklingssamtale bevægede jeg mig ud over egne grænser og tog kontakt til den kommune, som denne undersøgelse tager sit afsæt i. Mine tidligere erfaringer med at arbejde i og undersøge organisatoriske læreprocesser tager deres afsæt i idrætsorganisationen DGI.

En interesse for trivsel opstod under min uddannelse som Professionsbachelor i Ernæring & Sundhed, hvor min opfattelse af sundhedsbegrebet under uddannelsen ændrede sig fra at indeholde refleksioner om broccoli i de rigtige mængder og kalorieberegninger, til at beskæftige mig med "sundhed i den brede forstand".

"Sundhed i den brede forstand" er et begreb, som jeg forstår som værende mere en kalorier og forbrænding. Det er mental såvel som fysisk sundhed. Der findes mange veje til sundhed, og der findes ikke et facit for, hvad vi kan kalde sundt. Det afgøres altid af sammenhængen.

En anden måde at tale om sundhed er at tale om trivsel. Trives vi generelt? Trives vi på vores arbejde, som vi bruger en del af vores vågne timer på? Ikke desto mindre er det væsentligt at forhold os til den.

Derfor ønsker jeg med dette speciale at binde en sløjfe mellem min professionsbachelor i Ernæring & Sundhed og Kandidatuddannelsen i Læring og Forandringsprocesser. Dette gør jeg ved at kombinere omdrejningspunktet *trivsel* med læring og forandring. Dette har jeg fået muligheden for at undersøge i praksis ved at følge en midtjysk kommunes forsøg på at understøtte trivsel på alle kommunens arbejdspladser ved indførelse af et koncept som overtager den hidtidige kvantitative trivselsmåling.

God læselyst!

Abstract

This master thesis demonstrates a qualitative intervention in order to improve the psychological work environment at the municipal workplace.

The core purpose of this thesis is to study the effect of the concept "Development Dialogue" as an intervention to improve the psychological work environment in the municipal workplace.

The concept "Development Dialogue" creates the possibility to set up the employees in groups of 4-5 persons in three hours to talk to each other about their social wellbeing at the workplace and the psychological work environment. It is the leader of the workplace, who is educated in a program of process management, set up by the municipality and an external consulting firm, to guide the employees through the process. The process contains a personal story by each participants and subsequently a reflective dialogue where the participant can identify learning and developing aspects of the stories.

The intention of this concept is further to encourage the employees to take responsibility of their social wellbeing at work by providing them time to talk and to formulate action strategies.

This thesis is based on a case study, which examines two different workplaces in the municipality. The theoretical framework of the study is inspired by Jack Mezirows theories about reflection during dialogue and the importance of meaning compared to the leaders' and employees experiences of psychological wellbeing at the workplace. Furthermore Etienne Wengers perspectives on learning in a social context are involved. These perspectives contribute with nuances of the learning outcome in the social context.

Throughout the analysis, the established culture of dialogue-processes at the workplace indicates to play a big role in the result of the participant's experience of the dialogue.

The result of the examination of the intervention shows for one of the workplaces, that the employees experience a feeling of involvement, which improves their energy in relation to creating a better psychological work environment.

The results for the analysis for the second workplace, on the other hand, shows, that this kind of intervention is not the best way to improve the psychological work environment, because the employees do not feel ready to improve the future, as the past is to problematic. Hence the employees do not think this kind of intervention is solving the excising problems in the psychological work environment.

Indholdsfortegnelse

Introduktion	5
Læring på arbejdspladsen	5
Problemformulering	8
Uddybning og afgrænsning	8
Tilgang til undersøgelsen	8
Læsevejledning og Projektdesign	9
Kontekstbeskrivelse	10
Kommunen	10
HR-afdelingen	10
Udviklingsdialog som koncept	10
Dialogprocessen	11
Videnskabsteoretisk begrebsramme & Metodevalg	15
Fænomenologiens overordnede filosofi som begrebsramme	15
Hermeneutikken som epistemologisk afsæt	16
Metodisk tilrettelæggelse af undersøgelsen	18
Undersøgelsesdesign	18
Det kvalitative forskningsdesign	19
Casestudiemetoden	20
Det kvalitative forskningsinterview – Samtalen som forskning	23
Datakvalitet	25
Teoretisk afsæt og begrebsramme	28
Jack Mezirows teori om refleksion	28
Etienne Wengers teori om praksisfællesskaber	31
Analyse	33
Introduktion	33
Strategi for analyse	33
Tilgang til analysen	34

DEL 1: Analyse af Virksomhed 1	35
Sammenhængen mellem mening og trivsel	35
Udviklingsdialogens muligheder	37
Udviklingsdialogens begrænsninger	40
Betydningen af fællesskabet	45
Delkonklusion på DEL 1: Analyse af Virksomhed 1	47
DEL 2: Analyse af Virksomhed 2	47
Sammenhængen mellem mening og trivsel	48
Udviklingsdialogens muligheder	50
Udviklingsdialogens begrænsninger	56
Betydningen af fællesskabet	58
Delkonklusion på DEL 2: Analyse af Virksomhed 2	62
Delkonklusion på det samlede analyseafsnit	63
<u>Diskussion</u>	<u>64</u>
<u>Konklusion</u>	<u>67</u>
<u>Litteratur</u>	<u>69</u>
<u>Artikel</u>	<u>72</u>
<u>Bilag</u>	<u>78</u>
Bilag 1 - Interviewguide	78
1.1: Leder	78
1.2: Medarbejder	79
Bilag 2 - Interview	80
2.1: Leder 1	80
2.2: Leder 2	87
2.3: Medarbejder 1	91
2.4: Medarbejder 2	97
2.5: Medarbejder 3	104
2.6: Medarbejder 4	110
2.7: Medarbejder 5	113

Introduktion

Læring på arbejdspladsen

I foråret 2017 igangsatte en Midtjysk kommune, med konceptet *Udviklingsdialog*, en procesbaseret intervention til at fremme de psykiske arbejdsmiljø på samtlige af kommunens arbejdspladser. Der er tale om en anden form for trivselsmåling, i forhold til, hvordan trivselsmålinger er foregået tidligere i denne kommune. Tidligere trivselsmålinger har primært været af kvantitativ karakter gennemført som spørgeskemaundersøgelser, hvor der nu forsøges med mere kvalitative tilgange til både at gennemføre den lovmæssige trivselsundersøgelse, og samtidig indføre metoder til at behandle trivselsanliggender med henblik på at fremme og udvikle trivselsmiljøet.

Fokus på det psykiske arbejdsmiljø og aktivt arbejde for at fremme trivslen er ofte en forandringsproces igangsat oppefra med ledere som initiativtagere og nøgleroller. Lige så vigtigt er det at fokusere på de mekanismer, som sker nedefra gennem medarbejderens indsats og engagement. Udbyttet af forandringsprocessen er størst ved et vellykket samspil mellem medarbejdere og ledelse. Den typiske form for tiltag er ofte med et kollektivt og ledelsesmæssigt fokus, men erfaringen viser, at den enkelte medarbejders reaktion, holdning og personlige tilgang er af den største betydning for, om der sker en udvikling (Lübker, 2008).

Trivsel er andet end at have det godt. Trivsel kommer også til udtryk på virksomhedens bundlinje, eller sagt på en anden måde: trivsel er en væsentlig kilde til gode præstationer og til at øge virksomhedens konkurrenceevne. Når medarbejdere trives og samtidig oplever en fornemmelse af mening på arbejdspladsen, er de i højere grad i stand til at yde, har færre sygedage, er mere forandringsparate og har desuden også en mere positiv tilgang til kolleger (Milsted, 2008).

I 2008 blev der vedtaget et krav om trivselsmåling på de kommunale arbejdspladser. Mindst hvert 3. år skal der gennemføres en måling af medarbejdernes trivsel på arbejdspladsen (Kommunernes Landsforening, 2015).

En hyppigt anvendt metode til at gennemføre trivselsmålinger er en spørgeskemaundersøgelse med en kvantitativ tilgang, der udløser talværdier som resultat og udbytte. Kritikken af denne metode lyder ofte på, at disse resultater ikke giver et godt grundlag at handle på. I kølvandet på denne kritik fremstår forslag om opfølgninger og vurderinger, der skal bidrage med kontekstuelle og kvalitative indspark, der skal omsætte eller erstatte talværdier til håndterbare data. Disse mere kvalitative vurderinger kan så danne grundlag for at målrette indsatsen om trivsel på arbejdspladsen (Lystbæk, 2015). Forsøgene på at imødekomme kritikken af trivselsmålingerne har øget erkendelsen af, at disse målinger ikke kan stå alene i udviklingen af det gode psykiske arbejdsmiljø, men at

kvantitative målinger af trivsel kun er et redskab i en større proces. Gevinsten skal findes i dialogen om resultatet af målingen (Thomsen, 2012). Samarbejdet mellem ledere og medarbejdere er i denne sammenhæng altafgørende. Lederens opgave er at følge målingen op med dialog og handling ved at inddrage medarbejderen i denne vigtige proces frem mod at fremme den daglige trivsel (Ibid.).

Udfordringen med at gennemføre udbytterige trivselsundersøgelser synes også at være til stede. Mange medarbejdere anser ikke disse undersøgelser som meningsfulde og som værende "rigtigt arbejde", underforstået end del af deres kerneopgave, hvilket komplicerer muligheden for at gennemføre udbytterige interventioner.

Dette til trods for ledelsens oplevelse af, at målrettet indsats mod at fremme trivslen kan afføde positiv effekt på sygefravær, arbejdsulykker og konflikter (Christensen, 2015).

"Trivsel er et fælles ansvar". Sådan skriver Videncenter for Arbejdsmiljø som overskrift for trivsel på arbejdspladsen på deres hjemmeside (Videncenter for Arbejdsmiljø, 2017).

Man kan så spørge: Hvordan bliver trivsel et fælles ansvar? Hvordan tager leder og medarbejder ejerskab for egen og kollegers trivsel, når presset på effektivitet og produktivitet øges dag for dag?

Disse spørgsmål lægger op til, at læringsprocessen frem mod at have en praksis for understøttelse og udvikling af trivsel på arbejdspladsen må undersøges, så man bedre kan tilrettelægge meningsgivende strategier for denne læringsproces.

I forhold til at skabe et godt læringsmiljø på arbejdspladsen fremstiller Victoria Marsick, som er blandt de første forskere, som beskæftiger sig med læring på arbejdspladsen, nogle karakteristika for et godt læringsmiljø på arbejdspladsen. Hun fremhæver parametre som "muligheden for at reflektere over praksis", "dialog mellem deltagere om mål, normer og værdier", "opmærksomhed på formulering og løsning af problemer", "bevidst satsning på informel læring i arbejdet gennem dannelse af kollegiale netværk og læringsrelationer". Særligt understreges betydningen af refleksion, betydningen af læringsmuligheder i sammenhæng med problemløsning samt betydningen af den sociale kontekst (Marsick, 1987).

Ifølge Wahlgren m.fl. (Wahlgren, 2002), understreger den internationale forskning behovet for at fokusere på læring på arbejdspladsen. Der er ganske lidt viden om, hvem læringen tager udgangspunkt i, hvem der varetager læreprocesserne, og især hvordan læringen udvikler sig (Wahlgren, 2002). Wahlgren m.fl. mener, at en væsentlig del af den læring, der foregår på arbejdspladsen knytter sig til deltagernes erfaringer i form af en praksisorienteret læring, forstået på den måde at læringen knytter sig til de handlinger, som deltagerne foretager sig i deres opgaveløsning samt den kontekst, de gennemføres i. Dette rejser imidlertid spørgsmålene om, hvordan man beskriver og kvalificerer denne form for læring samt, hvordan man lærer af sine erfaringer?

På disse spørgsmål svarer Wahlgren m.fl., at refleksion er et nøglebegreb til forståelse af den arbejdspladsbaserede viden eller i hvert fald den viden, som rækker ud over direkte handlingsorienterede former for dygtiggørelse. Således tager min undersøgelse sit udgangspunkt i Wahlgren m.fl.'s definition og forståelse af begrebet *refleksion*, som værende den centrale kobling til at beskrive læring på arbejdspladsen.

"..refleksion er mere eller mindre bevidste og mere eller mindre omfattende overvejelser over sammenhængen mellem vore handlinger og deres konsekvenser. Gennem refleksionen bliver vi klogere på, hvad vi skal gøre i en bestemt situation, hvis vi vil nå et bestemt mål. Vi bliver klogere på, dels hvordan vi skal handle, dels hvorfor vi skal handle." (Wahlgren, 2002, s. 17).

Min undersøgelse stiller skarpt på at undersøge, hvilken rolle refleksionen bidrager med i forhold til at implementere strategier til udvikling af trivsel på arbejdspladsen.

I forlængelse af dette fremsættes der også perspektiver på, hvad læring i den sociale kontekst har at tilbyde ledere og medarbejdere i den midtjyske kommune. Konceptet *Udviklingsdialog* er rammesat som en dialog i grupper af medarbejdere, hvorfor det er væsentligt at undersøge, hvad denne konstellation gør for læringsudbyttet af konceptet.

Dette er en undersøgelse af, hvad *Udviklingsdialogen* som koncept kan gøre af betydning for at fremme trivsel på arbejdspladsen. Der ønskes at give et nuanceret billede af, hvad Udviklingsdialogen har af betydning for den refleksionsproces, medarbejderen gennemgår under processen. Til at nuancere dette ønskes der svar på spørgsmål som:

- Hvordan forholder medarbejderen sig til sin personlige trivsel?
- Hvordan oplever lederen medarbejderens potentiale for at trives samt udvikle trivselsmiljøet?
- Er der en overensstemmelse mellem lederens og medarbejdernes oplevelse af trivsel og udbytte af Udviklingsdialogen?
- Oplever både leder og medarbejdere, at dialogen et fordelagtigt redskab til at fremme trivsel på arbejdspladsen?
- Hvordan oplever leder og medarbejder dialogen som mulighed og begrænsning for trivselsfremme på den kommunale arbejdsplads?
- Rummer konceptet det læringsdesign, der skal til for, at leder og medarbejder i samarbejde kan udvikle trivslen på deres fælles arbejdsplads?

Problemformulering

Hvilken betydning har Udviklingsdialogen som ramme for medarbejdernes refleksion, med lederen som rammesætter, med henblik på at fremme trivslen på den kommunale arbejdsplads?

Uddybning og afgrænsning

Med problemformuleringen søger jeg at nuancere, hvad dialog blandt kolleger kan gøre for at fremme trivsel på den kommunale arbejdsplads. Der søges svar på, hvordan medarbejderens trivsel kan fremmes gennem medarbejderens egen opfattelse af sin trivsel, men også lederens syn herpå. Der søges derfor ikke i nærværende undersøgelse svar på, hvad dette har af betydning for lederens trivsel, men udelukkende lederens perspektiver på at fremme medarbejderens trivsel. Lederens perspektiver er inddraget i det omfang, at det antages, at idet lederen fungerer som rammesætter for konceptet, vil hans forståelse og oplevelse have indflydelse på medarbejdernes udbytte. Selvom lederens udviklingsproces er interessant for udbyttet af Udviklingsdialogen, er det i særdeleshed medarbejderens udbytte, der især fokuseres på.

Samtidig fokuseres der alene på, hvad konceptet *Udviklingsdialog* har at tilbyde trivselsfremme, og ikke på andre forhold, som også kan have indflydelse på trivsel på arbejdspladsen.

Tilgang til undersøgelsen

Nærværende undersøgelse er opbygget omkring en eksplorativ tilgang til undersøgelsesfeltet, hvorved jeg har forsøgt at indfange umiddelbart oplevede oplevelser hos deltagerne. Til at indfange disse umiddelbart oplevede oplevelser hos deltageren er det kvalitative forskningsinterview anvendt som metode (Kvale, 1997). Ifølge Steinar Kvale er samtalen den primære kilde til at vide noget om andre menneskers oplevelser og perspektiver, da dialogen kan opfange nuancer af oplevelsen, deltageren oplever gennem sin livsverden (Kvale, 1997).

Præmissen for denne form for forskning er at kunne skabe ny, men ikke nødvendigvis generel viden, da undersøgelsen er dybdegående i sin dataindsamling, men ikke bred i sin undersøgelsesform (Thisted, 2010).

Deltagerens oplevelser systematiseres og fremstilles i en essentiel form, hvorefter de underlægges en teoretisk analyse og vurdering (Kvale, 1997). Denne teoretiske analyse og vurdering er tilrettelagt på baggrund af en forståelse af konceptet *Udviklingsdialog* som både værende en individuel og kollektiv læringsproces, hvorfor forskellige teorier, som repræsenterer disse forskellige tilgange, anvendes. Både metodiske og teoretiske værktøjer uddybes og konkretiseres i kommende afsnit, ligesom jeg beskriver det videnskabsteoretiske afsæt samt redegør for konteksten.

Læsevejledning og Projektdesign

Denne rapport er opbygget således, at de forskellige afsnit behandler en tematisk del af undersøgelsesdesignet. Introduktionen søger at sætte læseren ind i den kontekst, denne undersøgelse tager sit udspring i. Så redegøres der for de valg, jeg har foretaget for det videnskabsteoretiske perspektiv samt de metodiske overvejelser og valg, der er gået forud for undersøgelsens iværksættelse. Dernæst præsenteres det teoretiske afsæt, inden selve den analytiske del beskrives med delkonklusioner undervejs. Der fremstilles valg og overvejelser om design af undersøgelsen i lyset af den analytiske del, inden der konkluderes på undersøgelsen. Slutteligt forsøger jeg at formulere perspektiver på, hvilken viden denne undersøgelse kan bidrage med.

Kontekstbeskrivelse

Kommunen

Den midtjyske kommune, som konceptet *Udviklingsdialog* foregår i, er en organisation som over for sine medarbejdere profilerer sig på, at det er en kommune der bygger på værdier. Udover fokus på at opfylde borgenes ønsker om, at egnen er et godt sted at bo, arbejde og leve, ønsker kommunen også at være en god arbejdsplads. Derfor er der igangsat strategier, som søger at støtte udvikling, trivsel og ordentlighed, og det er pålagt alle ansatte at drøfte, hvad dette betyder i konkrete situationer. Disse værdier er oprindeligt blevet formuleret i forbindelse med kommunesammenlægningen i 2007, og de får i disse år igen opmærksomhed idet de indgår i et omfattende HR-projekt under overskriften *Grib Værdierne*.

HR-afdelingen

Kommunes HR-afdeling er ansvarlig for udførelsen af de projekter, som hører til det overordnede projekt om *Grib Værdierne*. Som et led i at udmønte værdierne om blandt andet at være en god arbejdsplads har kommunen anvendt konceptet *Udviklingsdialog* med henblik på at gøre den hidtidige trivselsmåling mere nærværende for både ledere og medarbejdere. HR-afdelingen har i samarbejde med et eksternt konsulentfirma udviklet og gennemført projektet.

Udviklingsdialog som koncept

I det følgende beskrives konceptet udviklingsdialog, dets konkrete indhold, udformning og praksis.

Grundlaget for Udviklingsdialog

I beskrivelsen af grundlaget for *Udviklingsdialog* står der, at Udviklingsdialog er kommunens nye koncept for trivselsmåling og ledelsesevaluering. De har droppet tal, grafer og skalaer for i stedet at bruge energien der, hvor de mener, den giver mest effekt, og det sker i lærende dialoger om ledelse og trivsel for at derved atskabe et bedre fundament hos deltagerne for at løse opgaverne i kommunen.

Det er endvidere hensigten med Udviklingsdialogerne at sætte alle i stand til bedre at løse deres opgaver på baggrund af kommunens mission, vision og værdier. Udviklingsdialog skal afløse kvantitative trivselsmålinger.

Udviklingsdialogen beskrives som en struktureret proces, som skal gennemføres på alle kommunens arbejdspladser. Til lederen er der en udførlig "køgebog" med opskriften på, hvordan lederen skal gennemføre udviklingsdialogen med sine medarbejdere. Lederen har ansvaret for tilrettelæggelsen af processen samt ansvaret for gennemførelsen.

Medarbejderen har ansvar for at bidrage til processen og dialogen, således at relevante temaer bliver bragt frem i dialogen og bliver behandlet på en konstruktiv måde. Kun i

denne konstellation kan udviklingsdialogen skabe den positive udvikling, der ønskes og forventes.

Dialogprocessen

Dialogen er en samtale om valgte temaer, men det vigtigste er, at dialogen bliver kompetenceudviklende for både ledere, medarbejdere og dermed hele organisationen. Formålet er, at gennem dialogen udvikles kompetencen til at udvikle arbejdspladsen samt arbejdsopgaverne. Dialogprocessen består af to dialogrunder, hvor medarbejdere i grupper af 3-4 personer, drøfter de valgte temaer. Hver medarbejder har på forhånd forberedt en historie fra sit arbejdsliv inden for det valgte tema om trivsel og ledelse. Efter at hver medarbejder har fortalt sin historie skal pointer fra historierne fremstilles på en oversigt, hvor disse systematiseres og omsættes til "ønskelige handlinger". Disse drøftelser fremlægges i plenum, inden processen gentages med det andet tema. Af medarbejderne forventes det, at de anvender følgende "spilleregler":

- At de betragter udviklingsdialogen som kompetenceudvikling af sig selv, sin leder, arbejdsopgaver og arbejdspladsen
- At de lytter
- Det er frivilligt, hvor meget de ønsker at bidrage til dialogen
- At de er oprigtige og konstruktive
- Tænker fremtid
- Tager "jeg-udgangspunkt"
- At de bidrager positivt i forhold til at udvikle og skabe bedre trivsel og god ledelse

Forud for selve dialogen skal medarbejderne vælge et trivselstema og et ledelsestema, de ønsker, deres Udviklingsdialog skal dreje sig om.

Følgende er forslag til trivselstemaer som er beskrevet i vejledningen til ledere og medarbejdere. Det har ligeledes været muligt at definere et selvvalgt tema.

Trivselstemaer	Ledelsestemaer
Mening: Mening kommer af at tjene en årsag, der er større end os selv. Hvad end det er en religion eller en årsag, der hjælper menneskeheden på en eller anden måde, har vi alle brug for mening i vores liv for at have en følelse af velvære. • Generelt set, i hvilket omfang føler du, at dit arbejde er værdifuldt og umagen værd? • Hvilken retning har I sammen skabt for jeres arbejde i afdelingen? Præstation: Mange af os stræber efter at forbedre os på en eller anden måde, om vi søger at mestre en færdighed, opnå et værdifuldt mål eller vinde i en konkurrence. Derved er præstation et andet vigtigt element, der bidrager til vores evne til at blomstre. • Gør du generelt fremskridt mod at opnå dine arbejdsrelaterede mål? Hvordan formår I i afdelingen generelt at få bragt jeres vigtigste kompetencer i spil for at opnå de fælles mål og udfordringer? Positive følelser: For at opleve trivsel har vi brug for positive følelser. Enhver positiv følelse falder i denne kategori, såsom glæde, taknemmelighed, afklarethed, interesse, håb, stolthed, morskab, tilfredshed, nysgerrighed, inspiration, ærefrygt og kærlighed. • Hvor ofte føler du dig glad/tilfreds på arbejde? • Hvordan kan I som afdeling sikre, at der er flere positive følelser til stede i hverdagen? Engagement: Når vi er virkelig engageret i en situation, en opgave eller et projekt, oplever vi en tilstand af "flow": tiden syntes at stå stille, vi mister fornemmelsen for os selv, og vi koncentrerer os intenst på det, der er i nuet. Jo mere vi oplever denne følelse, jo mere sandsynligt er det, at vi oplever trivsel. • Hvornår bliver du fuldstændig opslugt af det, du laver på arbejdet? • Hvilke situationer har I sammen oplevet som afdeling/team, hvor der var højt engagement?	Strategi og målsætning: Handler om at få sat retning og formulere mål, der hænger sammen i organisationen. I det strategiske element er det vigtigt at få skabt mening for sig selv og sine kolleger. • Hvad kan vi gøre for at gøre vores mål (endnu) tydeligere? • Hvor gode er vi generelt til at få skabt mening for hinanden i afdelingen, så alle ved, hvorfor vi gør, som vi gør? Udvikling og resultater: Der skal være fokus på at skabe udvikling og fornyelse med henblik på at skabe resultater og sikker drift. Samtidig skal vi i afdelingen være skarpe på at øge vores faglighed. • Hvordan kan vi meningsfuldt øge vores faglighed i afdelingen? Hvad er zonen for nærmeste udvikling? Hvordan er vores balance imellem både at have fokus på fornyelse og udvikling samt resultater og sikker drift? Helhed og samarbejde: Vi skal sammen arbejde på at skabe en helhed i vores ydelser og samarbejde på tværs i kommunen, så borgeren oplever en sammenhængende kommune. • Hvordan lykkes vi i dag med at skabe helhed i vores ydelser? • Hvad kan vi sammen gøre for at skabe et bedre samarbejde på tværs i afdelingen samt med andre afdelinger? Personaleledelse: Vi skal sammen skabe rammerne for hinanden og vores trivsel på arbejdspladsen. • Hvornår har jeg sidst gjort noget, som øgede trivslen eller gav bedre rammer for måden, vi løser vores opgaver? Hvad skal vi blive bedre til i afdelingen for at øge trivslen i måden, vi løser vores opgaver?

Positive relationer: Som menneske er vi et socialt væsen, og gode relationer er kernen til vores velfærd. Igen og igen ser vi, at folk, der har meningsfulde, positive relationer med andre trives mere, end dem der ikke har.

- Hvordan er I i afdelingen til at give hjælp og støtte til hinanden, når der er brug for det?
- Hvornår har du sidst følt dig værdsat af dine kolleger?
- Hvordan kan I sammen styrke relationerne til hinanden, til borgeren, til andre afdelinger?

Tillid: Denne handler om, hvilke forventninger vi har til hinanden i afdelingen – både imellem ledere og medarbejdere samt mellem medarbejder-kolleger.

- Har vi generelt tillid til de udmeldinger, der kommer oppefra samt fra hinanden?

Har vi tillid til hinanden, og tror vi grundlæggende på, at vi som kolleger gør et godt stykke arbejde?

Retfærdighed: Når der er retfærdighed til stede føler den enkelte i afdelingen, at tingene går ordentlig for sig i forbindelse med beslutningsprocesser og fordeling af goder.

- Har vi fair beslutningsprocesser, hvor alle relevante bliver hørt og får indflydelse på beslutningerne?
- Føler jeg mig grundlæggende anerkendt og belønnet for min indsats? Og er der noget vi som afdeling skal gøre for at blive bedre til dette?

Lederskab/følgeskab: Har vi alle et klart billede af de gensidige forpligtelser, og lever vi op til disse forventninger? Dette gælder både imellem leder og medarbejdere samt mellem medarbejdere.

- Har vi en klarhed over opgavefordelingen, ansvarsområderne og rollefordelingen i afdelingen?
- Har vi en fælles idé om, hvor vi er på vej hen – hvad vores mål er, og hvordan vi kommer bedst derhen?

Kommunikation: Vi skal kommunikere tydeligt, kunne rammesætte vores opgaver og oversætte loyalt fra politik til faglighed.

- Hvordan har jeg været med til at skabe en god samtalekultur i afdelingen?

Hvor skal vi blive bedre til den kommunikative kompetence i vores afdeling?

Lederskab: At være bevidst om sit personlige lederskab, sit ansvar som leder i det offentlige. At være en rollemodel for god adfærd i kommunen.

- Hvordan tager jeg lederskab for de forskellige opgaver og spiller mine kolleger og ledere gode?

Hvordan kan vi sammen tage et større ejerskab og lederskab på vores opgaver?

Udviklingsdialog i sin praktiske konstellation

Udviklingsdialogen afvikles i hele kommunen i foråret 2017.

Faserne vedrørende forberedelse, afvikling og opfølgning ser således ud.

Fase 1: Forberedelse

November 2016: Opvarmningsmøde

Lokal-MED/arbejdsgruppe forbereder sig

Alle medarbejdere informeres og giver Lokal-MED input

Valg af et trivselstema og et ledelsestema

Fase 2: Dialog

25. januar 2017: Træningsworkshop for ledere

Februar-marts: Udviklingsdialog afholdes – ca. 3 timer – leder er facilitator

Fase 3: Udviklingspunkter

Efter dialogen mødes Lokal-MED/arbejdsgruppen og bearbejder input fra Udviklingsdialogen

Lokal-MED/arbejdsgruppen prioriterer ét trivsels- og ét ledelses- udviklings tiltag, som man ønsker at arbejde videre med.

Prioriterede udviklingstiltag sendes til HR

Fase 4: Opfølgning

Lederen har en samtale med egen chef (LUS)

Lokal-MED/arbejdsgruppen laver en plan for næste udviklingstrin

HR samler udviklingstiltag på tværs af arbejdssteder

3. april 2017: Workshop ud fra de ønskede tværgående udviklingstiltag

Videnskabsteoretisk begrebsramme & Metodevalg

Min undersøgelse tager afsæt i en videnskabsteoretisk ramme, der understøtter bearbejdelsen af kvalitative data, idet der søges svar på deltagerens oplevelse forbundet med konceptet *Udviklingsdialog*. Undersøgelsestilgangen er fænomenologisk inspireret, da det i tilrettelæggelsen af undersøgelsen er fundet fordelagtigt at kunne undersøge fænomenet, som det kommer til udtryk i den menneskelige erfaring og handling (Engholm, 2014). Der er yderligere uddybelse i afsnittet om det metodiske valg. I afsnittet her søger jeg at redegøre for de videnskabsteoretiske begreber, som er anvendt i forbindelse med tilrettelæggelsen og gennemførelsen af denne undersøgelse.

Fænomenologiens overordnede filosofi som begrebsramme

Fænomenologiens overordnede begreb betegnes som bevidsthedsforståelse.

Fænomenologiens overordnede formål er således at skabe viden om bevidsthedsfænomener, som vi er medvidende om og dermed skabe en forståelse af det bevidsthedsindhold, som forstås eller opleves af et andet menneske (Zahavi, 2014). Edmund Husserl (Husserl) er den såkaldte grundlægger af filosofien og videnskaben omkring bevidsthedsfænomenerne. For Husserl var det overordnede formål at skabe en videnskabelig disciplin, hvor bevidstheden kunne sættes fri af den traditionelle videnskabelige analyse. Husserl tog afstand til den positivistiske videnskab, der ikke bidrog til at undersøge bevidsthedsfænomenerne, da han ikke mente, at denne lod sig undersøge i en objektiv videnskabelig praksis. Ifølge Husserl skulle forskeren "til sagen selv", og undersøge bevidsthedsfænomenerne, som de kom til syne gennem vores erfaring. Husserl mente heller ikke, at forskeren i dette tilfælde kunne påtage sig en subjektiv eller objektiv position, men derimod undersøge hvorledes bevidstheden kommer til udtryk i relation til noget (Husserl, 1993). Min undersøgelse er netop inspireret af denne filosofi, fordi formålet med undersøgelsen er at undersøge de involveredes perspektiver og oplevelser vedrørende konceptet "Udviklingsdialoger". Det er således de involveredes oplevelser, som kommer til udtryk i deres erfaring, som denne filosofi og ontologi giver mulighed for at undersøge, og gennem den form, den tager sig ud som.

Intentionalitet

Et vigtigt begreb i Husserls beskrivelse af menneskets bevidsthed er "intentionalitet", som betyder at rette bevidstheden mod noget. Som menneske har man altid rettet bevidstheden mod noget. På denne måde overskrider mennesket hele tiden sig selv, da bevidstheden altid sætter sig i relation til "noget". Begrebet "intentionalitet" gør dermed op med forståelsen af, at der findes modsætningsforhold mellem den, der oplever og selve oplevelsen. Husserl mener derfor, at videnskabens formål er at undersøge den umiddelbart levede verden gennem den relation, der opstår mellem den oplevende og det oplevede. Fænomenologien beskæftiger sig med andre ord for den livsverden, som opleves af den enkelte og ikke verden som en objektiv genstand (Ibid.).

Livsverden

Som uddybning introduceres ligeledes begrebet "Livsverden", som Husserl introducerer til forståelsen af det, der er genstand for undersøgelsen. Livsverden forstår Husserl som den levede verden, som danner grundlaget for al menneskelig aktivitet. Også her kommer Husserls afstand til positivismen til udtryk, for han mener ikke, at det er den objektivt oplevede verden, som behøver vores opmærksomhed, for det er ikke den, vi befinder os mest i. Livsverden er det, vi står midt i, når vi oplever noget, og som vi ikke nødvendigvis har øjet på, fordi denne opleves i et første-persons perspektiv, som består af fænomener, der er enestående for det enkelte individ. Martin Heidegger (Heidegger) uddyber denne forståelse med perspektivet om, at vi altid er kastet ud i en sammenhæng, og umuligt kan løsrive os fra sammenhængen i analysen af fænomenet (Birkler, 2011, s.105).

Hermeneutikken som epistemologisk afsæt

Med det epistemologiske afsæt menes der her, at der for min undersøgelse er foretaget valg om, med hvilken erkendelsesteori eller erkendelsesmetode, undersøgelsen er foretaget (Birkler, 2011, s.42). Valget er taget på baggrund af den ontologiske tilgang, som i dette tilfælde har fænomenologien som omdrejningspunkt, fordi der ønskes viden om fænomener, som de kommer til udtryk i den menneskelige erfaring. Fænomenologien er, som tidligere beskrevet, ikke en altoverskyggende erkendelsesteori. Dog relaterer den ofte til hermeneutikken, hvorfor denne i nærværende undersøgelse vil danne grundlaget for det epistemologiske afsæt. I dette tilfælde anvendes begreberne, "den fortolkende tilgang", "forforståelse", "forståelse", "efterforståelse" og "forståelsens cirkularitet".

Hermeneutikken har i sin oprindelige form beskæftiget sig med fortolkningen af overleverede tekster. Siden har den udviklet sig til også at beskæftige sig med forståelse af personer og handlinger. Det var Wilhelm Dilthey (1833-1911), som formulerede en såkaldt metodehermeneutik, som beskriver de præsenterede begreber ovenfor (Pahuus, 2014).

Den fortolkende tilgang

Den fortolkende tilgang er basal menneskelig aktivitet. Nogle ville sige, at fortolkningen er menneskets tilgang til verden og dermed menneskets helt grundlæggende erkendelsestilgang.

Den fortolkende tilgang bygger på forståelsen af, at det er individet, som tillægger verden, virkeligheden eller sandheden mening gennem en subjektiv analyse (Dilthey, 1883).

Ligeledes er den fortolkende tilgang et gennemgående træk for den kvalitative forskning, da den kvalitative forskning benytter den fortolkende tilgang til at forstå undersøgelsens genstandsfelt. Det skal forstås på den måde, at det ikke alene er i udvælgelsen af genstandsfeltet og i tilrettelæggelsen af undersøgelsen, at den fortolkende tilgang, gør sig gældende. Det er helt ned på niveauet af den specifikke undersøgelse, at den fortolkende tilgang gør sig gældende (Ibid).

Det er netop denne tilgang, som nærværende undersøgelse tager sit afsæt i. Fortolkningen gør sig gældende på flere niveauer og berører undersøgelsens genstandsfelt på flere

måder, idet fortolkningen af problemstillingen både spiller med i tilrettelæggelsen af undersøgelsen og i den egentlige analyse. Sidstnævnte omdrejningspunkt er det sted, hvor den fortolkende tilgang fremstår mere eksplicit end i beskrivelsen af undersøgelsens genstandsfelt. Derfor søger jeg at beskrive så mange overvejelser om tilrettelæggelsen som muligt, da disse beskrivelser altid vil frembringe flere spørgsmål end svar. I min undersøgelse skal den fortolkende tilgang altså være det fænomenologisk afsæts forlængede arm, idet den fortolkende tilgang kan bidrage med den metode, som kan finde svaret på, hvorledes individets oplevelse kommer til udtryk som fænomen i dennes bevidsthed.

Forforståelsen

Som forlængelse af beskrivelsen af den fortolkende tilgang introduceres begrebet "forforståelse", idet dette begreb hænger uløseligt sammen med det at praktisere fortolkning. For at kunne fortolke, må der være en forudgående forståelse til stede. Begrebet "forforståelse" beskrives som værende den umiddelbare forståelse af undersøgelsens genstandsfelt. Forforståelsen understøtter relevansen af undersøgelsen, idet den er drivkraften i det anlagte perspektiv for undersøgelsens omdrejningspunkt. (Gedamer, 1972). Dermed danner forforståelsen grundlaget for tilrettelæggelsen af undersøgelsen samt formuleringerne af spørgsmål til interviewguiden. *"Bestemte spørgsmål bliver relevante at stille, fordi vi allerede fra begyndelsen har antagelser som sammenhænge, det kunne være vigtigt at udforske."* (Thisted, 2011, s. 170)

Forståelsen

Næste skridt på vejen i at opnå en viden om undersøgte fænomen er *forståelsen*, som i denne sammenhæng skal forstås som den del af undersøgelsen, hvor nye erkendelser træder frem hos forskeren. Den beskrives også som den *"erkendelsesmæssige fase"*, som foregår inden for rammerne af undersøgelsen, nemlig under selve gennemførelsen af undersøgelsen, hvilket også indbefatter analyseprocessen i resultatsammenfatningen og dermed den forståelse, som opstår under denne proces (Ibid).

Efterforståelsen

Som en markering på afslutningen af undersøgelsen vil begrebet "efterforståelse" træde frem som en dimension af den forståelsesproces, som gør sig gældende gennem hele undersøgelsen og behandlingen af denne. Efterforståelsen har dog ikke kun til formål at markere afslutningen på undersøgelsen, og opsummere hvad der kan uddrages af viden, men også at fremhæve, hvad denne undersøgelse videre kan danne grundlag for at undersøge (Ibid).

Forståelsens cirkularitet

I sammenhæng med de foregående præsenterede begreber er det imidlertid også vigtigt at præsentere begrebet "forståelsens cirkularitet", idet dette begreb er bindeledet imellem disse. Forståelsens cirkularitet skal forstås som den tilgang til forståelse, at det er en

foranderlig proces, som bygger på både vores forforståelse, aktuelle forståelse og efterforståelse, som bliver afsættet til igen at sætte forståelsen på spil i en ny sammenhæng. Med andre ord består forforståelsen af dele af forståelser, som skaber en helhedsforståelse, hvor kun delene kan forstås, hvis helheden indgår og omvendt. Ifølge Hans-Georg Gadamer er der tale om en horisontsammensmeltning, når en ny delforståelse ændrer helhedsforståelsen. Dog skal der skelnes mellem en sammensmeltning, hvor to personer opnår identiske horisonter, og hvor dette er ikke tilfældet. En sammensmeltning af horisonter betyder, at to horisonter oplyser noget i samme lys. De to personer behøver ikke være enige om deres horisonter, men derimod at man begriber eller anerkender den andens forståelse. Det handler om at dele forståelser. Forforståelsen bliver dermed indgangen til at opnå en ny forståelse (Gadamer, 1972).

Metodisk tilrettelæggelse af undersøgelsen

I det følgende afsnit behandles undersøgelsens metodiske afsæt.

Her behandles begreberne det *kvalitative forskningsdesign*, det *kvalitative casestudie* og det *kvalitative forskningsinterview*. Dette sker med henblik på at fremsætte overvejelser og begrundelse for valg taget i tilrettelæggelsen af undersøgelsen relateret til de nævnte begreber. Dette er med henblik på at indfange data i den form og sammenhæng, som de findes meningsfulde i forhold til afsættet i den fænomenologiske inspiration.

Undersøgelsesdesign

Med afsæt i problemformuleringen formuleres arbejdsspørgsmål, som tilsammen skal sikre, at problemformuleringen bliver besvaret.

Problemformulering

Hvilken betydning har Udviklingsdialogen som ramme for medarbejdernes refleksion, med lederen som rammesætter, med henblik på at fremme trivslen på den kommunale arbejdsplads?

- Hvad er en *Udviklingsdialog*?
 - Hvilke elementer består konceptet *Udviklingsdialog* af?
 - Hvad er formålet med afvikling af *Udviklingsdialog*?
 - Hvordan tager konceptet *Udviklingsdialog* sig ud i praksis?
 - I hvilken kontekst foregår *Udviklingsdialogen*?
 - Fungerer *Udviklingsdialogen* som en ramme for refleksion?
- Hvad er refleksion i en teoretisk forstand?
 - Hvorledes knytter refleksionsbegrebet til læring?
 - Hvilken betydning har mening i forhold til refleksion?
 - Hvordan bliver refleksionen rammesat?
 - Hvad reflekterer medarbejderne over?
- Hvilken betydning har *Udviklingsdialog* som ramme om læring i forhold til trivsel?

- Hvilken betydning har praksisfællesskabet som ramme om læring i forhold til trivsel?
- Hvilken betydning spiller praksisfællesskabet for udbyttet af Udviklingsdialogen?
- Hvilken rolle spiller lederen i at understøtte medarbejderens refleksionsproces?

Disse spørgsmål afføder behovet for at identificere teorier til belysning af konkretisering af begreberne *refleksion* og *praksisfællesskab*. Til besvarelse af problemformuleringen må der således inddrages begrebsrammer, som kan tilbyde forklaringer og uddybninger. Her til er Jack Mezirow teori om *refleksion* og Etienne Wengers perspektiver på *praksisfællesskaber* fundet fordelagtige. Disse uddybes under afsnittet *Teoretisk afsæt og begrebsramme*. Dog skal her sammenhængen mellem problemformuleringen og valg af teorier uddybes.

Refleksion er et nøglebegreb til at opkvalificere den læring, der foregår på arbejdspladsen. Refleksion er måden at bevidstgøre bagvedliggende antagelser, som udgør grundlaget for handlingerne. Grundlæggende antagelser må udforskes og tillægges en mening før denne kan omsættes til handling. (Wahlgren, 2002). Vejen til at svare på, hvordan Udviklingsdialogen bidrager med en ramme til at reflektere, skal altså nuanceres gennem refleksionens begreber, hvis begrebsramme er beskrevet af Jack Mezirow. Med Mezirows begrebsramme kan der altså fremkomme perspektiver på medarbejderens individuelle proces i Udviklingsdialogen. Jack Mezirows teorier drejer sig om den voksnes læring og har fokus på den kontekst, den voksne befinder sig i, i de lærende situationer, hvorfor hans teorier er fundet særligt fordelagtige i denne sammenhæng.

Som et socialt perspektiv på læring er Etienne Wengers teori om Praksisfællesskaber inddraget. Disse er inddraget til at belyse i hvilket omfang de sociale omstændigheder har indflydelse på udbyttet af Udviklingsdialogen, hvis formål er at sætte trivsel i spil i fællesskaber af medarbejdere. Om dette har den tilsigtede effekt om at fremme læringsprocessen, kan teorien om Praksisfællesskaber svare på. Etienne Wengers teorier afspejler læring som værende altid situationsbestemt, hvorfor disse er særligt fordelagtige i denne sammenhæng.

Det kvalitative forskningsdesign

Til besvarelse af ovenstående spørgsmål bruger jeg det kvalitative forskningsdesign med en fænomenologisk inspireret tilgang. Med denne tilgang tages der samtidig det forbehold, at med brug af det kvalitative forskningsdesign skal der stadig systematisk redegøres for de valg, der er taget i sammenhæng med det kvalitative forskningsdesign. Eksempelvis beskriver Svend Brinkmann og Lene Tanggaard (Brinkmann og Tanggaard, 2015), at den kvalitative forskningstradition både kan anskues som "en særlig erkendelsestradition og

undersøgelsesfelt" og "som en helt naturlig del af enhver videnskabelig bestræbelse, dvs. som en fase i enhver forskningsproces" (Brinkmann Tanggaard, 2015, s.14). Kvalitativ forskning kan med andre ord have mange ansigter. I det følgende søger jeg at redegøre for de valg, som er taget i gennemførelsen af en undersøgelse, som bærer præg af kvalitativ forskningsmetode, hvilket Brinkmann og Tanggaard (Brinkmann og Tanggaard, 2015) beskriver således:

"Når forskning er kvalitativ, betyder det almindeligvis, at man interesserer sig for, hvordan noget siges, gøres, opleves, fremtræder eller udvikles. Man er fx optaget af at beskrive, forstå, fortolke eller dekonstruere den menneskelige erfarings kvaliteter." (Brinkmann & Tanggaard, 2015, s. 13).

Ovenstående udsagn er den grundlæggende antagelse om, hvorledes den kvalitative forskningstradition tager sig ud, og i hvilken sammenhæng min undersøgelses overordnede metodiske tilgang skal forstås. I det følgende redegøres der for de mere konkrete valg, begrundelser og overvejelser herom.

Casestudiemetoden

I nærværende undersøgelse gøres der endvidere brug af *Casestudiemetoden*, singlecase-studiet, som fokuserer på den enkelte case og samtidigt med, at der anvendes en enkelt analyseenhed, der skal belyse casen i sin helhed, hvilket også kaldes singlecasestudie med et holistisk design. Casestudiet som metode støtter op om den empiriske undersøgelse, der undersøges i et samtidigt fænomen i dets virkelige livssammenhæng. Den kan derfor tage højde for de kontekstuelle forhold, som gør sig gældende. Fænomen og kontekst kan ikke altid adskilles i virkelige sammenhænge, hvor casestudiet er den metode, i teknisk forstand, som kan afdække situationen, hvor der er mange flere interessante variable at undersøge, end der er datapunkter. (Thisted, 2010).

Endvidere kan der siges om casestudiet, at dette er den detaljerede undersøgelse af et enkelt eksempel på en klasse af fænomener (Flyvbjerg, 2015). Ifølge Bent Flyvbjerg (Flyvbjerg), giver undersøgelser af cases den form for kontekstafhængig viden, som forskning i læring viser, er nødvendig for, at mennesker kan udvikle sig fra regelbundne nybegyndere til eksperter (Flyvbjerg, 2015, s. 499-500). Kritik af casestudiemetoden går ofte på antagelsen om, at metoden har bias for verifikation, altså en tendens til at bekræfte forskerens forudfattede meninger. Ifølge Flyvbjerg er denne kritik nyttig i den sammenhæng, at den skærper opmærksomheden på de væsentlige spørgsmål, men at kritikken mere er et udtryk for manglende viden om den egentlige caseforskning (Flyvbjerg, 2015 s. 512-513). Flyvbjerg fremsætter følgende antagelse:

"Hvis man forudsætter, at målet med forskeres arbejde er at forstå og lære om de fænomener, de studerer, så er forskning simpelthen en form for læring. Hvis man videre forudsætter, at forskning i lighed med andre læreprocesser kan beskrives ved hjælp af fænomenologien for

læring, bliver det tydeligt, at den mest avancerede form for forståelse opnås, når forskeren placerer sig selv i den kontekst, de studerer. Kun på den måde, kan man som forsker forstå de holdninger og adfærdsmønstre, der kendetegner de sociale aktører.” (Flyvbjerg, 2015, s. 514)

Tilgangen til nærværende undersøgelse er altså inspireret af Flyvbjergs beskrivelse af sammenhængen mellem forskning og læring som en del af case-arbejdet.

Mit afsæt i Flyvbjergs antagelser om sammenhængen mellem forskning og læring betyder, at er feltet bliver udforsket i en større grad, end ved blot at foretage indsamling af empiri. Det er især antagelserne omkring, at man som forsker skal placere sig selv i den kontekst, der studeres, for at kunne forstå holdninger og adfærdsmønstre, som kendetegner de sociale aktører, og dermed dem som undersøgelsen drejer sig om.

Observationer af Udviklingsdialogen

Som en tilgang for forskeren at placere sig i forskningsfeltet og igangsætte den læreproces, der skal bidrage til udbyttet af undersøgelsen, har forskeren observeret afviklingen af flere Udviklingsdialoger. Dette er samtidig sket med henblik på gennem oplevelser af Udviklingsdialoger at opdage, hvad der er interessant at undersøge ved konceptet. Observationerne er ikke nedfældet som observationsbeskrivelser, men som reflekterende spørgsmål til forskeren selv med henblik på at skærpe forskningsfeltet.

Forskeren som deltager i observationen

Der findes adskillige tilgange til at gennemføre observationer på. I denne sammenhæng er forskeren deltagende som ”fluen på væggen” og på afstand observerende med de egentlige deltageres bevidsthed om forskerens tilstedeværelse og formål hermed (Szulevich, 2015).

Kommunens virksomheder som cases

Virksomhederne, som udgør de to cases i denne undersøgelse, indgår som cases i form af deres forhold til og afvikling af Udviklingsdialogen alene. De indgår ikke med alle forhold, som har betydning for deres generelle virke.

Strategi for case-udvælgelse

Ifølge Flyvbjerg er den mest fordelagtige strategi for case-udvælgelse at søge den atypiske eller ekstreme case, da den tilfældigt udvalgte eller repræsentative case ofte ikke er de rigeste på informationer om et givent fænomen. Den atypiske eller ekstreme case giver mere information, da den inddrager flere aktører samt basale mekanismer. (Flyvbjerg, 2015, s. 507).

Med denne tilgang in mente søges der i nærværende undersøgelse at vælge den atypiske/ekstreme case frem for den repræsentative eller tilfældigt udvalgte. På denne baggrund er udvælgelsen af virksomheder i den midtjyske kommune sket med følgende tilgang: *”Informationsorienteret udvælgelse”, ”At opnå information om udsædvanlige cases, som kan være særligt gode/succesfulde eller særligt problematiske i en mere snævert forstand” samt ”At indhente information om betydningen af variation i forudsætninger for*

caseproces og resultat (fx 3-4 cases, der er meget forskellige på én dimension: størrelse, organisationsform, lokalisering, budget osv.) (Flyvbjerg, 2015, s. 508).

Valg af informanter

Jeg har valgt to virksomheder blandt alle kommunens virksomheder og spurgt om tilladelse til deltagelse i undersøgelsen. De er udvalgt på baggrund af deres forskellighed i faglighed og organisering. De er udvalgt med henblik på at kunne give forskellige indblik, opfattelser og oplevelser af udviklingsdialogen i og med, at de har forskellige tilgange til denne proces. Nogle har stor erfaring gennem deres faglighed med at indgå i sådanne processer, mens konceptet er mere fremmed for andre.

Endvidere er der inddraget både et leder- og medarbejderperspektiv for at øge indblikket i udbyttet af dialogen. Enighed blandt de forskellige parter vægtes ikke som værende en indikator på en mere endegyldig sandhed. Det er *ikke* undersøgelsens egentlige interesse at søge en endegyldig sandhed. Formålet med at inddrage forskellige perspektiver er alene at belyse *Udviklingsdialogen* fra flere vinkler end én. De to virksomheder i kommunen repræsenterer henholdsvis det pædagogiske område i form af et familiecenter og den tekniske forvaltning i form af "Byg og Miljø". I hver virksomhed er en leder og 2-3 medarbejdere interviewet.

Forskerens rolle

I indhentningen af empiren og som oplæg til interviewet, er det for interviewpersonen blevet gjort klart, at udarbejdelsen af undersøgelsen er foretaget af forskeren alene på baggrund af den interesse, der er opstået under observation af Udviklingsdialogens afvikling. Det kan ikke undgås, at interviewpersonen vil opfatte forskerens rolle, som en forlængelse af HR-afdelingen i kommunen, idet at dette er forskerens samarbejdspartner og vej ind i projektet. Det er dog forsøgt italesat, at HR-afdelingen og kommunens interesser ikke har haft indflydelse på udarbejdelsen af undersøgelsen.

Præsentation af virksomhed 1 – Teknisk Forvaltning – "Byg og Miljø"

Den tekniske forvaltning i den midtjyske kommune består af tre overordnede afdelinger. "Plan og Support", "Byg og Miljø" samt "Drift og Anlæg", hvor det er afdelingen "Byg og Miljø", som er genstand for denne case.

Faggruppen, "Byg og Miljø" består af ingeniører, økonomer, projektledere, biologer, agronomer, jordbrugsteknologer, miljømedarbejdere, teknisk designere m.fl.

Afdelingen består af 40-45 medarbejdere.

Præsentation af virksomhed 2 - Familiecenter

Familiecenteret er en institution, som tilbyder rådgivning, undersøgelse og behandling inden for funktionerne "Børn og Ungerådgivning", Familiebehandling", "Integration" samt "Familiepleje og Handicap".

Faggruppen består af psykologer, pædagoger, familiebehandlere m.fl. samt administrativt personale. Virksomheden består af 20-25 medarbejdere.

Det kvalitative forskningsinterview – Samtalen som forskning

I forlængelse af hermeneutikkens epistemologiske afsæt vil jeg nu beskrive de videnskabelige værktøjer til indhentning af empiri. I denne forbindelse gøres der her brug af Steinar Kvale (Kvale) samt Lene Tanggaard og Sven Brinkmanns (Tanggaard & Brinkmann) tilgang til det kvalitative forskningsinterview. De fremstiller metoder med udgangspunkt i den grundlæggende menneskelige interaktionsform, samtalen.

Forskningsinterviewet er baseret på dagliglivets samtale, men adskiller sig fra dagliglivets samtale ved at have et bestemt formål og struktur, samt ved at træde ud over den spontane udveksling af synspunkter, og bliver i stedet til en lyttende og udspørgende metode, som endvidere har det formål at frembringe ny viden ((A)Tanggaard & Brinkmann, 2015).

Ligeledes adskiller forskningsinterviewet sig fra dagliglivets samtale ved at have et asymmetrisk forhold, da det er forskeren/intervieweren, som sætter rammerne og strukturen for samtalen (Kvale, 1997, s. 19). Der tages ligeledes udgangspunkt i en bestemt form for forskningsinterview, det halvstrukturerede livsverdensinterview, som Kvale definerer således:

"..et interview, der har til formål at indhente beskrivelser af den interviewedes livsverden med henblik på at fortolke betydningen af de beskrevne fænomener." (Ibid). Kvale gør endvidere brug af metaforen "den rejsende" som billede på den tilgang intervieweren har til den fænomenologiske vinkel på det kvalitative forskningsinterview. Intervieweren skal være nysgerrig og udforskende på det område, han besøger. Intervieweren følger de personer han møder, og stiller spørgsmål, som får de mennesker han møder, til at fortælle deres egne historier om netop deres livsverden (Kvale, 1997, s. 18).

Denne metafor er et præcist billede på den fænomenologisk inspirerede indfaldsvinkel, som præger den kvalitative forskning, men uden at have en direkte filosofisk tilgang. Med metoden udforskes menneskers perspektiver på deres verden, og forskeren har dermed mulighed for at give en detaljeret beskrivelse af menneskets forståelse og bevidsthed, samt strukturen i dens fremtræden. Interviewet fokuserer på menneskets egne beskrivelser af de oplevede fænomener, og den fænomenologisk inspirerede indfaldsvinkel skaber en videnskabelig ramme for udbyttet af interviewet og medvirker til at afklare den forståelsesform, som udbyttet skal forstås igennem (Kvale, 1997, s. 61-62).

Interviewguide

Interviewsituationen er forberedt og tilrettelagt med henblik på at inddrage overvejelser om interviewform samt udarbejdelse af en interviewguide, som skal agere rettesnor i interviewsituationen. Kvale og Tanggaard & Brinkmann anbefaler at udarbejde en interviewguide med emner, som skal berøres under interviewet (Kvale, 1997), ((A) Tanggaard & Brinkmann, 2015) hvilket her også henviser til formen, som i dette tilfælde er

det Kvale kalder en semistruktureret interviewform, idet guiden er forberedt med emner som skal berøres uden at spørgsmålene skal stilles med de nøjagtigt samme formuleringer til samtlige interviewpersoner (Kvale, 1997). I den semistrukturerede interviewform er der plads til og mulighed for, at forskeren kan gøre brug af Kvales metafor om den rejsende, der lader sig følge af den interviewede. Ligesom forskeren nysgerrigt undersøger de perspektiver den interviewede inviterer ham med ind i. I interviewsituationen gør forskeren ligeledes brug af at gentage den interviewedes svar i en omformuleret og til tider fortolket udgave for at undersøge, om forskeren har forstået den interviewedes perspektiv korrekt samt for at spejle den interviewedes svar og give den interviewede mulighed for at reflektere over sine svar (Kvale, 1997).

Til udarbejdelse af interviewguiden er der i nærværende undersøgelse gjort brug af flere teoretiske indgange til at forsøge at forstå, hvad konceptet *Udviklingsdialog* har at tilbyde arbejdspladsen. Først og fremmest er Jack Mezirows teorier om læring og refleksion inddraget til at forstå den niveauet af refleksion medarbejderen gennemgår i forbindelse med deres deltagelse i processen. Ligeledes er det for nærværende undersøgelse interessant at undersøge praksisfællesskabets påvirkning af læringsrummet, hvorfor Etienne Wengers teori om Praksisfællesskaber inddrages. I afsnittet "Teoretisk afsæt og begrebsramme" uddybes Jack Mezirows begreber og læring og refleksion samt Etienne Wengers begreber om Praksisfællesskaber i sammenhæng med brugen af disse i relation til denne undersøgelse. De skal blot nævnes i sammenhæng med udarbejdelse af interviewguiden som den teoretiske ramme, spørgsmålene til interviewpersonerne er udarbejdet omkring samt deres betydning for design af interviewundersøgelsen.

Den teoretiske indgangsvinkel udgør således den tematiske bevæggrund for udarbejdelsen af interviewguiden. Spørgsmålene er formuleret ud fra det formål at undersøge deltageren af Udviklingsdialogens oplevelse i sammenhæng med henholdsvis refleksion og trivsel samt rammerne i forhold til at tale om trivsel. Derudover er interviewguiden udarbejdet med det formål at have en indledning, hvor interviewpersonen får mulighed for at opfriske sin hukommelse og lade bevidstheden fokusere på oplevelsen, samt en afslutning, hvor interviewpersonen får mulighed for at overveje sine refleksioner og give udtryk for eventuelle nye perspektiver, som spørgsmålene i interviewguiden ikke har givet mulighed for at give udtryk for.

Se omtalte interviewguide i bilag (Bilag 1.1 og Bilag 1.2).

Interviewform

Der gøres brug af individuelle interview, idet intentionen hermed er at belyse, hvordan de enkelte aktører forholder sig til fænomenet. Dette sker med henblik på at kunne analysere individuelle læreprocesser i sammenhæng med konceptet Udviklingsdialog, hvis formål er at fremme trivsel på den kommunale arbejdsplads.

Det individuelle interview er valgt frem for eks gruppeinterview, idet det er forskerens personlige erfaring, at i denne sammenhæng opfattes bedst de nuancer, som under

interviewet måske synes ubetydelig, men som i bearbejdningen giver en helt ny dimension af forståelse. Der findes et meget fordelagtigt udbytte af gruppeinterviews i form af relationelle dynamikker, som kan inspirere interviewpersonerne til et andet refleksionsniveau, men dette er altså fravalgt til fordel for den "rene" individuelle beskrivelse, som nok ikke inspireres af andre undervejs, men ej heller ubevidst påvirkes. Interviewmetoden bruges i generel forstand, og også i nærværende undersøgelse, som adgang til personers oplevelse af deres *livsverden*, hvilket i denne sammenhæng skal forstås som det begreb, der sættes i anvendelse i forhold til tilgangen til interviewpersonen (se evt. afsnittet om den Videnskabsteoretiske begrebsramme, hvor der redegøres for forståelsen af dette begreb). I denne sammenhæng gøres der også brug af de nært beslægtede begreber *den fortolkende tilgang*, *forforståelse*, *forståelse*, *efterforståelse* og *forståelsens cirkularitet*, idet at hele opsætning, gennemførelse og bearbejdning vil foregå med disse begrebers konstante indvirkning (se evt. uddybning af disse begreber i afsnittet Videnskabsteoretisk begrebsramme).

Behandling af data – Transskribering

Bearbejdningen af den indhentede empiri er i nærværende undersøgelse foregået ved at oversætte interviewsituationen fra tale til tekst. Bearbejdningen i øvrigt er tilrettelagt med udgangspunkt i Kvaless overvejelser om denne del af undersøgelse som den egentlige begyndelse på analysen (Kvale, 1997, s. 170). Hensigten med denne bearbejdelse er at gøre empirien overskuelig og dermed mulig at analysere. Overordnet er der i denne bearbejdelse søgt at oversætte sproget så direkte som muligt til en skriftlig udgave af hensyn til bevarelsen af den betydning, som selvsagt ligger i det empiriske materiale. Dog er der også taget hensyn til det analytiske arbejde, hvorfor sproglige forstyrrelser af den egentlige essens, eks. Hmm, øh etc., er udeladt.

Datakvalitet

Med overnævnte redegørelser og overvejelser om valg taget i forbindelse med tilrettelæggelsen af undersøgelsen synes grundlaget for udførelsen af undersøgelsen værende i overensstemmelse med den kvalitative forskningstradition. Der er især lagt vægt på at undersøgelsesdesignet skal være så transparent, som muligt. ((B) Tanggaard & Brinkmann, 2015). Derfor er teorivalg, tilrettelæggelse af interview samt bevæggrunde herfor beskrevet.

Metodiske forhold og valg

Det kvalitative forskningsdesign

I denne undersøgelse er det kvalitative forskningsdesign udvalgt som ramme, da ønsket om at gå i dybden med de kontekstuelle forhold var til stede fra den midtjyske kommune. Idet kommunen forkastede den hidtidige trivselsmåling, som værende en kvantitativ fremgang til fremme af trivelsmiljøet, skulle det nye tiltag *Udviklingsdialog* følges op med en kvalitativ undersøgelse, der kunne give et nuanceret og dybdegående indblik i, hvilken

effekt dette tiltag har på kommunens medarbejdere. Denne viden skal give HR-afdelingen i kommunen den indsigt, der skal udgøre grundlaget for den videre udvikling med at støtte de enkelte virksomheder i kommunens i deres arbejde med at finde de rette metoder, hvor trivselsmiljøet får de bedste forhold at udvikle sig under.

Den eksplorative tilgang

Den eksplorative tilgang til undersøgelsen har dels vist sig at være fordelagtig i den forstand, at den har givet forskeren mulighed for at gå på opdagelse i et hidtil ukendt miljø, som en novice, der går åbent til de muligheder, der måtte vise sig, og lære af hvad, der er tilgængeligt gennem adgang til dette felt. For undersøgelsens udbytte, kunne det have været fordelagtigt at tilgå undersøgelsesdesignet med en mere målrettet fokus på udbyttet. Det ville have affødt mere målrettede spørgsmål til interviewpersonerne i forhold til at kunne identificere det refleksive udbytte hos deltagerne, hvor forskeren brugte den teoretiske ramme til blot at indkredse temaerne i den eksplorative tilgang. Ikke desto mindre har det dog været muligt at indentificere tegn på refleksion hos deltagerne gennem den empiriske materiale, dog er det forskerens oplevelse, at et mere målrettet fokus kunne have give et mere entydigt og solidt resultat.

Det kvalitative casestudie

Det kvalitative casestudie har i forskerens optik været en særdeles fordelagtig tilgang til undersøgelse af, hvor forskelligt Udviklingsdialogen kan tage sig ud. Endvidere giver netop disse to cases, som denne undersøgelse er bygget op omkring, et indblik i, hvorledes en virksomhed med stort udbytte oplever konceptet og hvilke indikationer denne giver på udbytte. Samtidig viser undersøgelsen også hvilke behov en virksomhed med "mindre" udbytte i virkeligheden giver udtryk for at måtte have, når Udviklingsdialogen ikke efterlader en gennemgående og altoverskyggende meningsfuld oplevelse.

Tidsfaktor

Denne undersøgelse har på den ene side været begrænset af tidsfaktoren, idet undersøgelsen har fundet sted under afviklingen af Udviklingsdialogerne rundt omkring i kommunen. Det betyder for undersøgelsen, at indhentningen af empiri er blevet tilrettelagt omkring, hvilke virksomheder, der var tilgængelige på tidspunktet, hvor indhentningen var mulig. Dette har givet praktiske udfordringer til valg af virksomheder. I modsætning hertil oplever forskeren det som en fordel, at deltagerne har haft deres oplevelse af Udviklingsdialogen i frisk erindring, da interviewene er foregået.

Interesser for undersøgelsen

Positivt for undersøgelsen udarbejdelse er, at den eneste italesatte interesse fra kommunens HR-afdeling, er en interesse i en kvalitativ undersøgelse af konceptet Udviklingsdialog, idet det er det overordnede formål for konceptets udførelse, at det skal igangsættes med en kvalitativ tilgang i modsætning til den hidtidige kvantitative undersøgelsesform. Derfor er det forskerens interessefelt for læring og trivsel, der har

vinklet undersøgelsen. Dette gør derfor undersøgelsen fri af eventuelle interesser for udfald fra kommunen, men samtidig også en til dels entydig vinkel, idet det er forskeren alene, som har taget disse beslutninger og taget kontekstualiseringer i betragtning.

Teoretisk afsæt og begrebsramme

Følgende afsnit præsenterer de valgte teoretiske analyseværktøjer for min undersøgelse. I afsnittet præsenteres først Jack Mezirows teorier om refleksion, hvorefter Etienne Wengers teori om praksisfællesskaber præsenteres. Disse teorier præsenteres med henblik på at anvende dem som teoretisk analyseværktøj i undersøgelsens analytiske del.

Jack Mezirows teori om refleksion

Jack Mezirows teori om refleksion og transformation er inddraget til at belyse læring fra et kognitivt perspektiv. Mezirow har sit omdrejningspunkt i den voksnes bevæggrund for sine handlinger, og dermed bidrager han til forståelsen af dels, hvorfor den voksne handler som han gør, men også perspektiver på, hvordan antagelser, som går forud for handlingerne, kan udforskes og ændres i tilfælde af, at de ikke længere opfylder den betydning af mening, som i sin tid udløste denne handling.

Dette afsnit søger at fremstille Jack Mezirows (Mezirow) teorier, som understøtter hans udlægning af refleksionsbegrebet og de begreber, som udbygger hans forståelse af refleksion.

Afsnittet indeholder korte redegørelser af begreberne *Meningsstruktur*, *Meningsperspektiver*, *Meningsskemaer*, *Konfirmativ læring*, *Transformativ læring*, *Tænkning*, *Refleksion* og *Disorienteringsdilemma*.

Meningsstruktur

For at mennesket er i stand til at handle, må det kunne forstå sine oplevelser og dermed tillægge dem mening. Mening opstår på baggrund af de antagelser, som mennesker opnår bevidst eller ubevidst gennem livet. For at kunne anvende ovenstående begreb, meningsstruktur analytisk skelner Mezirow mellem to sammenspillede niveauer i meningsstrukturen – meningsperspektiver og meningsskemaer (Wahlgren, 2002, s. 158).

Meningsperspektiver

Meningsperspektiver udgør de antagelser, som ligger til grund for fortolkningen af en oplevelse. Meningsstrukturen har ligeledes en funktion som forsvarsmekanisme, som kan beskytte gennem en blokering af opmærksomhed på områder, som potentielt kan skabe angst. Meningsperspektiverne er ikke nødvendigvis rationelle, da de kan være præget af fordomme, stereotyper og fordrejede forestillinger. Det kan derfor også være antagelser, som optræder med en dysfunktionel karakter og kan således være problematisk for den voksne. Ethvert meningsperspektiv vil indeholde flere meningsskemaer (Mezirow, 1991, s. 4).

Meningsskema

Et meningsskema indeholder den specifikke viden, forestilling og værdi, som udspringer af en fortolkning. De grundlæggende antagelser kommer til udtryk i formuleringer og forestillinger, som styrer handlingen. Det er muligt at ændre på den voksnes

meningsskema gennem eks. nye perspektiver på handlingen uden nødvendigvis at ændre på meningsstrukturen, da meningsstrukturerne synes at være mere rodfæstede i den voksne, end meningsskemaerne er. Refleksion kan være adgangen til at ændre ufordelagtige antagelser i meningsstrukturen. Det er dog langt fra en selvfølge, at den voksne finder dette ønskeligt. For at kunne gennemføre en sådan ændring i meningsstrukturen må en intentionel konstruktion finde sted på grundlag af refleksion. Dette betyder en totalt omfattende eller altomfattende revidering og evaluering af de grundlæggende meningsstrukturer. (Mezirow, 1991, s. 4-6).

Mezirow beskæftiger sig med to læringsbegreber. Konfirmativ læring og transformativ læring

Konfirmativ læring

Konfirmativ læring beskriver den læreproces, som foregår hos den voksne størstedelen af den tid, hvor den voksne lærer. Det omhandler den læring, som den voksne tilsigter at lære, men som ikke reviderer hverken meningsperspektiver eller meningsskemaer (Wahlgren, 2002, s. 159-160).

Transformativ læring

Ifølge Mezirow medfører al læring langt fra transformationer i meningsstrukturen. Det transformativ læringsbegreb handler om at skabe en bevidsthed om, hvordan og hvorfor de grundlæggende antagelser har påvirket opfattelsen og forståelsen af omverdenen. Den transformativ læring giver således den voksne mulighed for at indtage nye perspektiver og dermed give et andet grundlag for beslutningstagen, hvilket igen giver mulighed for at handle på disse nye forståelser. Denne form for læring forudsætter en refleksion, som afdækker de antagelser, som nu bliver opfattet som ugyldige eller mismachende oprindeligt verdensbillede i forhold til den nyoprettede forståelse (Mezirow, 1991, s. 14).

Disorienteringsdilemma

Igangsættende for den transformerende proces er det såkaldte disorienteringsdilemma. Den transformativ proces igangsættes af en udløsende begivenhed, som ofte foranlediges af en diskussion eller situation, som vanskeliggør handlingen. En vanskelig handling kan altså være udgangspunktet for at udfordre måden at forstå på, når meningen ikke umiddelbart er tilgængelig i handlingsmønsteret (Wahlgren, 2002, s. 160).

Tænkning

Tænkning er hos Mezirow et begreb, som dækker den umiddelbare bevidste orienteringsproces. Han mener således, at man kan gøre brug af kognitive funktioner og vurderinger af sammenhænge således at handlingen bliver tankefuld, uden der er tale om refleksion (Mezirow, 1991, s. 12)

Refleksion

Refleksion er mere end blot at være sig bevidst om orienteringsprocessen. For at kunne skabe ny mening, må en refleksionsproces finde sted. Dette kræver altså mere end tænkning. Ifølge Mezirow er al tænkning ikke refleksion, ligesom al handling ikke kræver refleksion. Med Mezirows refleksionsbegreb følger en validitetsundersøgelse, som kan være et element i en tankefuld handling, eller det kan være relateret til et ophold i handleprocessen, hvor der lægges et kritisk perspektiv på indhold, proces eller præmisser i relation til problemløsningen (Mezirow, 1991, s. 104)

"This is what we do when we "stop and think" about what we do or have done. As we attempt to solve a problem, furthermore, we reflect to find similarities and differences between what we are currently experiencing and prior learning – to identify principles, make generalizations, identify patterns of data, select appropriate ways of expressing our concepts, create metaphors for extending meaning beyond the data as given, and decide on next step in problem solving." (Mezirow, 1991, s.104-105).

Transformation som begreb anvendes af Mezirow til at karakterisere resultatet af den proces, som refleksionen kan medføre. Dette kan endvidere beskrives som radikale ændringer i meningsstrukturen, enten i meningsskemaerne eller i meningsperspektiverne, og dermed en tolkning på et nyt grundlag.

En vigtig sondring at gøre over processens resultat er at skelne mellem problemets *indhold*, *proces* eller *præmis*. Hvilket fokus har problemet særligt fået?

Er refleksionen karakteriseret ved, hvad vi opfatter, tænker, føler eller handler på grund af? Så er fokus på *indhold*.

Er refleksionen karakteriseret ved en vurdering af problemløsningsstrategier, som er blevet taget i anvendelse – udførelse, metoder og forløb?

Så er der fokus på *proces*.

Er refleksionen karakteriseret ved at stille spørgsmålstejn ved problemet i sig selv, altså at problematisere det givne, de grundlæggende antagelser?

Så er der fokus på *præmis* (Mezirow, 1991, s. 104)

Disse forskellige refleksionsniveauer viser, at refleksionsresultaterne kan afføde meget forskellige ændringer i meningsstrukturen.

Kort fortalt kan

- Refleksion over indhold og proces resulterer i udvikling eller transformation af meningsskemaer, som kan styrkes, udvikles, ændres eller skabe nye skemaer.
- Refleksion over kritik af præmisser for antagelser kan resultere i transformation af både meningsperspektiver samt tolkningen af oplevelser.

- Ændring i flere meningsskemaer kan føre til refleksion over præmisserne for de grundlæggende antagelser og dermed udgøre grundlaget for en transformation i et meningsperspektiv. (Wahlgren, 2002, s.162-164).

Etienne Wengers teori om praksisfællesskaber

Dette afsnit søger at fremstille Etienne Wengers (Wenger) teori om praksisfællesskaber som en social teori om læring. Wengers teori om praksisfællesskaber er inddraget som et teoretisk perspektiv i den sammenhæng, at den skal give et bud på, hvilken betydning fællesskabet har som ramme om udviklingsdialogen samt, hvilke fordelagtige og ufordelagtige perspektiver, der kan være i at sætte en trivselsundersøgelse i spil i denne kontekst.

Afsnittet indeholder korte redegørelser for begreberne *Praksis*, *Fællesskab* og *Læring*.

Praksisfællesskaber

Wengers teori om praksisfællesskaber tager sit afsæt i det, hun kalder en social teori om læring. Det drejer sig om at sætte læring i sammenhæng med vores levede erfaring med deltagelse i verden. Læring er en naturlig del af vores liv og dermed også dybest set et socialt fænomen. Wengers antagelser om, hvad der betyder noget for læring og karakteren af viden, indsigt og mennesker, der ved, kan sammenfattes til:

- 1) Vi er sociale væsner – et centralt aspekt af læring.
- 2) Viden drejer sig om kompetence med hensyn til at værdsatte virksomhed.
- 3) Indsigt er et spørgsmål om deltagelse i udøvelsen af sådanne virksomheder, dvs. om aktivt engagement i verden.
- 4) Vores evne til at opleve verden og vores engagement deri som noget meningsfuldt, det er i sidste instans det, læringen skal udvikle (Wenger, 1998, s. 14).

Det er engagement i den sociale praksis, som danner grundlinjen i begrebet "Praksisfællesskab", ligesom det er samspillet mellem deltagelse og tingsliggørelse, der gennem meningsforhandling gør mennesker til det, de er. Det er her, at vores oplevelse og verden formes som den gensidige relation, der udgør kernen i det, vi er (Wenger, 1998, s. 87).

Ifølge Wenger indtræder et praksisfællesskab i deltagernes oplevelsesverden gennem deres engagement. Hun opstiller tre incitament, som er grundlæggende for, at der er tale om et praksisfællesskab.

- 1) Via gensidigt engagement kan deltagelse og tingsliggørelse være tæt sammenvævet.
- 2) En fælles virksomhed kan skabe gensidige ansvarlighedsrelationer uden at blive tingsliggjort, diskuteret eller erklæret som virksomhed.
- 3) Fælles engagementshistorier kan blive ressourcer for meningsforhandling (Wenger, 1998, s. 103).

Det er vigtigt for Wenger at fremhæve, at den lokale sammenhængskraft i et praksisfællesskab både kan være en styrke og en svaghed, idet sammehængskraften både kan generere kreative produktioner og indavlsfiaskoer. Derfor er nære praksisfællesskaber ikke i sig selv er hverken gavnlige eller skadelige. De er så at sige en kraft, man skal regne med på godt og ondt. Praksisfællesskaber rummer derfor muligheden for virkelig transformation af den slags, som har betydning i på menneskers liv. Transformation kan også komme af andre kræfter, men de må også forventes at skulle formidles af de fællesskaber, hvor meningen skal forhandles i praksis (Wenger, 1998, s. 104)

Læring gennem Praksisfællesskaber

Ifølge Wenger handler det om at opretholde et tilstrækkeligt stort og gensidigt engagement i den fælles udøvelse af en virksomhed for sammen at lære noget af betydning. Og man kan derfor opfatte praksisfællesskaber som fælles læringshistorier (Wenger, 1998, s. 105).

Hun nævner følgende processer, der har indflydelse på læring i praksis.

- 1) Udvikling af forskellige former for gensidig engagement
- 2) Forståelse og afstemning af deres virksomhed
- 3) Udvikling af deres stil, diskurser og repertoire (Wenger, 1998, s. 116).

Det, som forandrer vores evne til at indgå i praksis, er den betydningsfulde læring. Den øger vores forståelse af, hvorfor vi engagerer os i praksis og de ressourcer, som vi lægger i vores engagement. Wenger mener ikke, at denne form for læring kan direkte sammenlignes med mentale processer, selvom den også indeholder elementer af mentale processer. Læring i denne sammenhæng har en stærk kobling til praksis og udbygger vores evne til at forhandle mening. Man kan ifølge Wenger ikke kun tale om færdigheder og erindringer, men derimod tale om dannelse af identitet. Den erfaring, den enkelte bringer ind i praksisfællesskabet koblet til medlemsskabet præger hinanden og transformerer hinanden. Ved at bidrage til en praksis skaber vi også måder at deltage på, og det er det, der gør en praksis til det, den er (Wenger, 1998, s. 116).

Jeg tager i min undersøgelse udgangspunkt i disse to teorier - Mezirows refleksionsteori og Wengers socialteori for at nuancere perspektiverne på udbyttet af konceptet *Udviklingsdialog*. Hensigten med anvendelse af netop disse teorier er at fremsætte både individuelle og kollektive perspektiver på medarbejdernes læringsproces med dette koncept.

Analyse

Introduktion

I det følgende afsnit søger jeg at analysere den indhentede empiri med henblik på at svare på problemformuleringen. Dette sker med brug af den teoretiske begrebsramme, som er præsenteret i forrige afsnit samt metoden *Meningskondensering*, som præsenteres herunder.

Strategi for analyse

Analysen er opdelt i to dele. I hver del undersøges nogle personers oplevelser i en af kommunens virksomheders forbundet med *Udviklingsdialogen*.

Både lederens og medarbejdernes perspektiver samt oplevelse er genstand for analyse. I det følgende opstilles analyseafsnittets indholdsmæssige disposition.

Det væsentlige for min i denne undersøgelse er at blive klogere på, hvilket læringsudbytte de kommunale medarbejdere har af udviklingsdialogen i sammenhæng med at understøtte og fremme den generelle trivsel på deres arbejdsplads.

Sammenhæng mellem mening og trivsel

Mezirows overordnede begreb om *mening* tages i anvendelse til at undersøge, hvorvidt medarbejdere og ledere oplever mening forbundet med trivsel, da dette kan synliggøre, om grundlaget og muligheden for at handle i trivselsanliggender er til stede blandt dem. Det synes at være den faktor, som først må fastlægges for videre at kunne identificere tegn på refleksion, som dernæst vil kunne danne grundlag for læring, idet *mening* ifølge Mezirow synes at være den altafgørende faktor for, at den voksne er i stand til at handle.

Udviklingsdialogens muligheder og begrænsninger

Efterfølgende ses der på, hvorledes ledere og medarbejdere oplever muligheder og begrænsninger ved udviklingsdialogen. Denne tilgang skal vise, hvorvidt udviklingsdialogen giver medarbejderne mulighed for at reflektere over deres forståelse af trivsel, her ses især på *Niveauer af refleksion - indhold, proces og præmis*, som karakteriserer refleksionsprocessen. Dette kan endvidere udgøre grundlaget for at karakterisere resultatet af refleksionsprocessen og dermed, om der sker transformativ læring. Endvidere ses der efter tegn på disorienteringsdilemma, da dette er igangsættende for den transformative proces.

Disse tegn og processer kan være afgørende for, at leder og medarbejdere øger deres handlekompetence i forhold til at udvikle og fremme trivsel. Disse perspektiver nuanceres med Mezirows begreber *meningsperspektiver*, *meningsskemaer*, da de kan indikere sammenhæng mellem synlige tegn på niveauet af refleksion samt en fortolkning af medarbejdernes udbytte heraf.

Betydningen af fællesskabet

Slutteligt gøres der brug af Etienne Wengers begreb *Praksisfællesskab*, herunder begreberne *Engagement i social praksis*, *gensidigt engagement omkring fælles virksomhed*, som er de begreber, der skal synliggøre den sociale tilgang, som konceptet udviklingsdialog tilbyder. I forlængelse af dette undersøges, om deltagerne viser tegn på øget meningsoplevelse i forbindelse med trivsel, idet oplevelsen af styrket meningsforståelse øger refleksionsaktiviteten og i sidste instans handlekompetencen.

Denne redegørelse efterlader følgende opstilling, som er dispositionen for hver af de to analyseafsnit. Gennem empirien skal de besvare problemformuleringen.

- Sammenhængen mellem mening og trivsel
 - o I hvilken grad oplever ledere og medarbejdere mening forbundet med trivsel?
- Udviklingsdialogens muligheder
 - o I hvilken grad oplever ledere og medarbejdere udviklingsdialogen som understøttende for udvikling og fremme af trivselsmiljøet på den kommunale arbejdsplads?
- Udviklingsdialogens begrænsninger
 - o I hvilken grad oplever ledere og medarbejdere udviklingsdialogen som begrænsende for udvikling og fremme af trivselsmiljøet på den kommunale arbejdsplads?
- Betydningen af fællesskabet
 - o Hvordan oplever ledere og medarbejdere udbyttet af det formelt skabte fællesskab i form af udviklingsdialogen som understøttende for skabelse af et praksisfællesskab?

Tilgang til analysen

Kvale fremstiller fem mulige metoder til meningsanalyse af interviewmaterialet. Af disse fem metoder er metoden *Meningskondensering* valgt, da denne synes at kunne systematisere data, som er udtrykt i et almindeligt sprog (Kvale, 1997).

"..hvorledes der kan udfoldes stringens og disciplin, uden at data nødvendigvis omdannes til kvantitative udtryk, selv om disse kan være på sin plads." (Kvale, 1997, s. 192).

Denne metode samler den interviewedes perspektiv, hvilket er i overensstemmelse med undersøgelsens formål om at undersøge medarbejderens perspektiv på trivsel på den kommunale arbejdsplads.

DEL 1: Analyse af Virksomhed 1

Præsentation af virksomhed 1 – Teknisk Forvaltning – ”Byg og Miljø”

Den tekniske forvaltning i den midtjyske kommune består af tre overordnede afdelinger. ”Plan og Support”, ”Byg og Miljø” samt ”Drift og Anlæg”, hvor det er afdelingen ”Byg og Miljø”, som er genstand for denne case.

Faggruppen, ”Byg og Miljø” består af ingeniører, økonomer, projektledere, biologer, agronomer, jordbrugsteknologer, miljømedarbejdere, teknisk designere m.fl.

Afdelingen består af 40-45 medarbejdere.

Sammenhængen mellem mening og trivsel

I det følgende analyseafsnit behandles den naturlige betydningsenhed *Definitioner af trivsel* som et led i at undersøge trivselsfremme på den kommunale arbejdsplads. Her undersøges hvorvidt leder og medarbejdere i Virksomhed 1 oplever mening forbundet med begrebet trivsel gennem sin definition på trivsel. Interviewpersonerne er i interviewet blevet bedt om at definere sin personlige tilgang til trivsel.

Lederperspektiv

Tillid er for mig rigtig, rigtig vigtigt. (...) Jeg tror ikke, at der er ret meget trivsel, hvis ikke der gror tillid mellem folk. (Leder 2)

I ovenstående citat beskriver lederen, hvad der for ham er det væsentligste i forhold til at trives på sin arbejdsplads. Han nævner tillid som værende den altafgørende faktor for trivsel. Hvis ikke der er tillid mellem medarbejderne, har trivslen ringe kår for at kunne gro og udvikle sig. Det meningsfulde for denne leder består derfor i, at tillid har betydning for, at medarbejderne kan agere konstruktivt over for hinanden og dermed at kunne opretholde en generel trivsel.

Medarbejderperspektiv

Trivsel er når man har lyst til at komme hen på arbejde. Både det indholdsmæssige i sit arbejde, at man forstår, hvad man skal, at det er overskueligt i forhold til mængden. (Medarbejder 4)

I ovenstående citat beskriver medarbejderen, at lyst til at udføre arbejdsopgaverne er en måde at forstå trivsel på. Opgaven skal desuden være veldefineret samt overskuelig. I dette tilfælde ses det meningsfulde i at gå på arbejde som værende opgavens indhold, men meningsfuldhed er lige såvel defineret af en overskuelighed i mængden af arbejde samt, at

den er gennemskuelig. I det følgende citat tilføjer samme medarbejder beskrivelser om forholdet til kolleger.

Og så har det selvfølgelig også noget at gøre med forholdet til kollegaer. For mig behøver det ikke være specielt nært, men jeg vil gerne have det godt med mine kolleger. Man kan jo tydeligt mærke, hvis folk har et problem med en, også selvom de ikke siger det direkte. Så det betyder da meget. Det betyder rigtig meget for, at man har lyst til at komme. (Medarbejder 4)

I ovenstående citat beskriver medarbejderen, at trivsel også handler om forholdet til kollegerne. Det behøver ikke nødvendigvis at være et nært og privat forhold, men at det skal være præget af en god relation. Det meningsfulde i at have gode relationer til sine kolleger har betydning for, om medarbejderen oplever positive følelser ved at være til stede på sin arbejdsplads, hvilket har en stor betydning for den generelle trivsel. I det følgende citat beskriver en anden medarbejder, hvilke andre følelser der kan have indflydelse på trivslen.

Det handler for mig om tillid. Hvilket ikke bare er noget der er der, men noget man skal opbygge. (Medarbejder 5)

I ovenstående citat beskriver medarbejderen, at trivsel hænger sammen med tillid. Og at tillid ikke er en tilstand, som rent formelt optræder mellem kolleger. Tillid skal opbygges, hvorfor det er meningsfuldt at fokusere på, hvordan tilliden opbygges mellem medarbejderen for at sikre en generel trivsel.

Resultat af delanalyse – Sammenhængen mellem mening og trivsel

I overstående delanalyse er der foregået en meningskondensering af den naturlige betydningsenhed *Definitioner af trivsel*. Her er der blevet undersøgt, hvorvidt leder og medarbejdere i Virksomhed 1 oplever mening forbundet med begrebet trivsel gennem sin definition på trivsel.

I dette afsnit ses der gennemgående træk af, at trivsel for leder og medarbejdere i Virksomhed 1 betyder, at der skal være positive følelser, såsom glæde og lyst til opgaverne forbundet med at gå på arbejde. Ligeledes nævnes *tillid* som en indikator på det gode trivselsmiljøet. Det være sig tillid blandt kolleger, men også medarbejderens tillid til sin leder. Tillid betyder for leder og medarbejdere i Virksomhed 1, at relationerne mellem medarbejderne og mellem medarbejder og leder er en åben kommunikationskanal, som løbende bliver styrket og vedligeholdt i forhold til at kunne gøre brug af denne, hvis problemer skulle opstå, således at de kan blive behandlet konstruktivt. Det betyder ligeledes, at både medarbejdere og ledere kan stole på, at denne kommunikationskanal bliver brugt, hvis der skulle være behov for det.

Dernæst nævnes selve arbejdets indhold, mængde og gennemskuelighed som værende indikatorer på trivsel på arbejdspladsen. Især fremhæver medarbejderne de sociale forhold og de positive relationer til kollegerne, som værende særligt vigtigt for et godt trivselsmiljø på arbejdspladsen, hvilket bygger på et fundament af tillid. Tillid er ikke nødvendigvis en værdi, som er til stede, men en værdi, der skal opbygges og værnes om, hvorfor det i medarbejderens optik er særdeles meningsfuldt at have som en grundlæggende fokus i forhold til arbejdet med trivselsmiljøet.

Den todelte tilgang til, at medarbejderen på den ene side opløftes af positive følelser og på den anden side lykkes med formålet med at være i situationen, kan sammenlignes med Mezirows definition af meningsstruktur. Nemlig at mennesket skal kunne se mening i sine oplevelser (i denne sammenhæng sit arbejde) og forstå disse for at være i stand til at handle. Dette knytter sig til trivsel ved, at for at kunne lykkes på sit arbejde, må dette give mening i flere henseender for personen at kunne fortsætte med at handle (arbejde). Leder og medarbejdere i Virksomheds 1s perspektiv på at definere trivsel bliver derfor også et udgangspunkt for at definere en fællesnævner for læring og trivsel. Fællesnævneren for læring og trivsel, altså udgangspunktet for at der kan skabes et udviklingsgrundlag for trivsel er, at trivsel bliver forbundet med mening både af lederen og af medarbejderen.

Udviklingsdialogens muligheder

I det følgende analyseafsnit behandles den naturlige betydningsenhed *Udviklingsdialogens muligheder* som et led i at undersøge trivselsfremme på den kommunale arbejdsplads. Her undersøges leder og medarbejdere i Virksomhed 1s oplevelse af konceptet *Udviklingsdialog* som muligheder for læringsdesign til at fremme trivsel på den kommunale arbejdsplads. Interviewpersonerne er blevet spurgt ind til, hvorvidt de har oplevet indholdet i Udviklingsdialogen som værende meningsfuldt, om den har givet anledning til, at de gør noget anderledes i deres dagligdag efter deltagelse i Udviklingsdialogen, og om deres oplevelse af, hvad udviklingsdialogen kan bidrage med i forhold til at udvikle og bevare trivsel m.m.

Lederperspektiv

De ting, vi går og putter lidt med i dagligdagen, det får vi jo en måde at vise på, som gør at det bliver synligt. Og vi får muligheden for at anerkende hinanden i oplevelsen af nogle problematikker. Og så finder de også ud af, at de ikke nødvendigvis er de eneste, der har det sådan. (Leder 2).

I ovenstående citat beskriver lederen, at han oplever, at idet rummet til at tale om nogle svære ting bliver skabt, så får medarbejderne mulighed for at anerkende hinanden i deres problematikker og oplever, hvordan de kan være fælles om problematikkerne. Gennem fællesskabet oplever lederen, at medarbejderne får mulighed for at udforske hinandens oplevelser og dermed muligheden for en meningsforhandling. Den kan så muligvis være udgangspunktet for skabelse af gensidigt engagement og trivsel. I det følgende citat beskriver lederen sin oplevelse af, hvilken betydning udviklingsdialogen har for udvikling af trivselsmiljøet på i Virksomhed 1.

Jeg tror, at processen kan lære os at snakke sammen, altså metakommunikere mere end vi gør i dagligdagen. At det er okay, at man engang imellem stopper op og siger, okay, nu synes jeg godt nok, at den måde vi snakker til hinanden på, den er ikke helt i orden. Altså at vi bliver mindre berøringsangste for at sætte det på dagsorden. (Leder 2).

I ovenstående citat beskriver lederen sin oplevelse af, at medarbejderne igennem dialogen har fået redskaber til at italesætte måden at være sammen på i dagligdagen. Hans perspektiv på udviklingsdialogens udbytte er, at medarbejdernes evner til at metakommunikere styrkes gennem eksklusiv dialog om deres trivsel. Lederen udtrykker igen, at fællesskabet kan være afsættet for, at medarbejderne oplever gensidigt engagement og derigennem mening, idet de ser det som en fælles opgave at varetage arbejdsmiljøet. I det følgende citat beskriver lederen, hvordan han oplever, at udviklingsdialogen er med til at skabe rum for drøftelse.

Ja og fordi jeg synes, det var et godt rum at være i. Og det er også det indtryk jeg har fra medarbejderne – det var et okay rum at være i. Så kunne man godt bruge den måde løbende at processe nogle ting på. (Leder 2).

I ovenstående citat bekræfter lederen sin antagelser med medarbejdernes udsagn om, at udviklingsdialogen tilbyder det rum, som kan give mulighed for at reflektere over processen. Ifølge Mezirow kan dette medføre refleksion over problemløsningsstrategier, som kan give udslag som transformation i meningsskemaerne. Altså et tegn på, at udviklingsdialogen kan rammesætte en refleksion. I det følgende citat uddyber samme leder, hvilken effekt, han tror, udviklingsdialogen har.

..jeg tror bare, at dette her kan medvirke til, at vi finder nogle nye trædesten i forhold til en ny fælles historie. (Leder 2).

I ovenstående citat beskriver lederen, hvordan han oplever, at udviklingsdialogen kan være med til at skabe et fundament for en kultur på deres arbejdsplads. I det følgende citat uddyber samme leder.

Jeg tror, at denne proces kan være med til at styrke, at man ser frem ad. Og meget af den kultur, jeg gerne vil lave om, det handler meget om fortid, og som er en del af historien og som ikke altid er positiv, men som er noget folk refererer til, fordi det alligevel giver en eller anden form for tryghed, selvom det dybest set er negativt. (Leder 2).

I ovenstående citat beskriver lederen, hvordan han tror udviklingsdialogen kan være med til at opbygge og styrke en konstruktiv kultur blandt medarbejderne som et tiltag til trivselsfremme. Lederen nævner den fremtidsorienterede tilgang, som udviklingsdialogen tilbyder. Det betyder, at fokus på processen giver anledning til drøftelse af problemløsningsstrategier, og det kan medføre, at der i medarbejdernes refleksionsniveau skabes transformationer i meningsskemaerne.

Medarbejderperspektiv

Det er en mulighed for at få italesat nogle ting over for en større flok. (Medarbejder 4).

I ovenstående citat beskriver medarbejderen, at udviklingsdialogen er en mulighed for at få italesat nogle ting over for flere mennesker. Det giver anledning til, at flere har hørt og anerkendt denne medarbejders fortælling og fremhævelse af det meningsfulde.

Medarbejderens beskrivelse af det italesatte henviser også til muligheden for at drøfte tanker, følelser og opfattelser, hvilket er tegn på refleksion af indholdet. Dette kan afføde transformation i meningsskemaet.

I det følgende citat beskriver en anden medarbejder essensen af udviklingsdialogen.

..der var tid væk fra hverdagen til at tale. (Medarbejder 5)

I ovenstående citat beskriver medarbejderen, hvordan tiden væk fra hverdagens gøremål gav dem mulighed for at tale sammen i den forstand, at de ikke blev forstyrret af deres faglige opgaver, og det gav dem muligheden for at skabe et grundlag for, at trivslen kan udvikle sig gennem øget fokus herpå. Ifølge Mezirow er et afgørende aspekt for refleksion, at der er ophold i handlingsprocessen til at igangsætte bevidsthedsprocesser omkring indhold, proces og/eller præmis. Disse to citater viser, at muligheden for at opbygge et læringsdesign og/eller en udviklingsplan for medarbejdernes fælles trivsel er til stede, men tiden alene indikerer ikke nødvendigvis, at muligheden fører direkte til handling.

Resultat af delanalyse – Udviklingsdialogens Muligheder

I overstående delanalyse er der foregået en meningskondensering af den naturlige betydningsenhed *Udviklingsdialogens muligheder*. Her er der blevet undersøgt, hvordan leder og medarbejdere i Virksomhed 1 oplever konceptet udviklingsdialog som et mulig læringsdesign til at fremme trivsel på den kommunale arbejdsplads.

Lederens oplevelse af udviklingsdialogen er overordnet positiv i forhold til at kunne skabe et grundlag for at udvikle trivslen på arbejdspladsen. Lederen oplever, at udviklingsdialogen giver mulighed for at drøfte ting, som der før ikke har været tid eller mulighed for at drøfte. Dialogen giver ifølge lederen rum og mulighed for at igangsætte refleksion, primært over processen, hvilket kan afføde transformation i meningsskemaerne. For at der kan ske en transformativ læring, som er den indikator på, at refleksionen har nået et niveau, som fordrer ny meningsforståelse, skal der ske refleksioner i meningsperspektiverne. Hverken leder eller medarbejdere giver udtryk for at have problematiseret de grundlæggende antagelser for problemerne.

Medarbejdernes oplevelser karakteriseres ved, at de fik et positivt udbytte af at kunne tale om trivsel uden at være forstyrret af faglige opgaver, og at kunne dele oplevelser af betydning. Ifølge Mezirow er første skridt frem mod en transformativ læring, at man stopper op og tænker over, hvad man gør eller har gjort. Tid til at overveje mulige løsninger giver også mulighed for at reflekteres over lignende situationer eller for at identificere mønstre for her igennem at kunne afgøre, hvad der er den mest fordelagtige løsningsmulighed. Denne tid til tænkning og refleksion oplever medarbejderne at have fået gennem konceptet udviklingsdialog.

Udviklingsdialogens begrænsninger

I det følgende analyseafsnit behandles den naturlige betydningsenhed *Udviklingsdialogens begrænsninger* som et led i at undersøge trivselsfremme på den kommunale arbejdsplads. Her undersøges leders og medarbejders oplevelse af konceptet *Udviklingsdialog* som begrænsende for læringsdesign til at fremme trivsel på den kommunale arbejdsplads. Interviewpersonerne er blevet spurgt ind til, hvorvidt de har oplevet indholdet i udviklingsdialogen som værende meningsfuldt, om den har givet anledning til, at de gør noget anderledes i deres dagligdag efter at have prøvet udviklingsdialogen. De er spurgt om deres oplevelse af, hvad udviklingsdialogen kan bidrage med i forhold til at udvikle og bevare trivsel m.m.

Lederperspektiv

Jeg tror helt sikkert, at der er noget, der ikke bliver sagt, når det ikke er anonymt. Jeg kunne håbe det, for det ville være et udtryk for tillid. (Leder 2).

I ovenstående citat beskriver lederen, hvordan han oplever, at der er ting, der er behov for at tale om, som ikke bliver nævnt gennem dialogen. Han beskriver også, hvordan det at kunne tale sammen åbent om disse ting for ham er et udtryk for tillid, og at det kunne være ønskværdigt om dette var tilfældet. I lederens optik er der altså ikke et gensidigt engagement blandt medarbejderne til tillidsfuldt at kunne meningsforhandle gennem de delte historier. I det følgende citat uddyber lederen sit perspektiv på, hvad der skal til for, at der kan tales om de svære ting.

..men hvis man også vil ned og kigge i det, man har i rygsækken, så skal man være klar til at håndtere det. Og det tror jeg ikke nødvendigvis, vi er som ledere. (Leder 2).

I ovenstående citat siger lederen, at man som leder skal være parat til at kunne håndtere de konflikter, der kan komme frem i lyset, hvis man vil have dem frem. Og den parathed og de værktøjer, mener han ikke, at de har som ledere. I det følgende citat uddyber samme leder.

I dette her koncept opfordres der jo til at bruge jeg-budskaber, men der kan jo godt ske det, at man går over i "du", og på den måde ryger i totterne på hinanden. Den kan jo godt opstå den situation, hvor man kigger tilbage og finder fejl hos hinanden, altså tager den negative vinkel på det. Selvfølgelig er det underliggende, at jeg vil gerne have, at du gør noget andet, men det er bare ikke det, man formår at få sagt. Så hvis den situation var opstået, da jeg går ud, hvem er det så, der skal håndtere den situation? For jeg kunne godt se for mig, at den situation kunne opstå, men hvordan skal vi så håndtere det? (Leder 2).

I ovenstående citat udtrykker lederen sin bekymring for, hvordan konflikter skal kunne håndteres af lederne under selve udviklingsdialogen, hvis de skulle opstå. Lederen oplever altså redskaber til at håndtere eventuelle konflikter som en mangelvare i forhold til trykt at lade konceptet udfolde sig. I følgende citat beskriver samme leder i hans perspektiv en anden begrænsning ved udviklingsdialogens koncept.

Det kan dog have den ulempe, at man lidt glemmer de problemer der også er ved kun at se fremad. (Leder 2).

I ovenstående citat beskriver lederen, at lige såvel som konceptet rummer muligheden for at potentielle konflikter kan komme til udtryk, lige såvel ser han, at problemerne kan tilsidesættes, da konceptet lægger op til at fokusere på fremtidens handlemuligheder. I dette perspektiv ligger der en risiko for, at medarbejderen oplever konceptet som værende

uden mening. For hvis det at tage hånd om problemerne er det meningsgivende aspekt for medarbejderen, kan det at fokusere anderledes opleves som negligerende af medarbejderen. Hvis ikke medarbejderen oplever mening forbundet hermed, er sandsynligheden for handling derfor meget lille.

Medarbejderperspektiv

Den (individuelle, skriftlige og anonyme trivselsundersøgelse red.) tror jeg ikke, man kan undvære, fordi der er mange der ikke siger, hvad de mener, når ledelsen er i nærheden. (Medarbejder 4)

I ovenstående citat beskriver medarbejderen, hvordan han oplever at nogle medarbejdere ikke giver udtryk for deres meninger og holdninger, da de kan være påvirket af ledelsens tilstedeværelse. Ledelsens tilstedeværelse kan altså begrænse medarbejderens oplevelse af at kunne drøfte egne og kollegers oplevelser frit. I det følgende citat beskriver samme medarbejder, hvordan kollegerne kan have indflydelse på, at han tilbageholder ting i dialogen.

Altså hvis der er nogen, man ikke helt ved, hvor man har henne, så er det klart, at der er ting, der ikke kommer frem. Der er måske noget med noget manglende tillid, men måske det bare bunder i manglende kendskab. Vi har jo ikke særligt stort kendskab til hinandens arbejde, og mange løser jo opgaver alene og er ikke videre afhængige af hinanden. (Medarbejder 4)

I ovenstående citat beskriver medarbejderen, hvordan han oplever, at der kan være medarbejdere, der kan have indflydelse på, at der er ting, som ikke bliver sagt under dialogen. Medarbejderen peger på muligheden for manglende kendskab og tillid til kollegerne, som kan have betydning for, at der er ting, som ikke bliver sagt. Kollegernes interne relationer har altså derfor også indflydelse på forløbet af udviklingsdialogen. Udsagnet tyder på, at hvis tilliden ikke er til stede, er der oplevelser, som ikke bliver delt af frygt for, hvordan den vil blive modtaget af en "ukendt" kollega i den forstand, at medarbejderen ikke har en stærk relation til denne. I det følgende citat beskriver en anden medarbejder, at tilliden skal opbygges før dialogen kan give anledning til et brugbart udbytte.

Det handler for mig om tillid. Hvilket ikke bare er noget der er der, men noget man skal opbygge. Det stiller krav til lederen. For hvordan styrer man positive relationer? (Medarbejder 5)

I ovenstående citat beskriver medarbejderen, at det især handler om tillid mellem medarbejderne, men også at det handler om, hvorvidt ledelsen giver medarbejderne muligheden for at opbygge positive relationer til hinanden. I det følgende citat uddyber samme medarbejder sit perspektiv på, hvordan lederen har en indflydelse på medarbejdernes trivsel.

Der mangler en eller anden forståelse fra ledelsen. Altså der mangler en dialog med lederen. Jeg tror ikke vi er klar til at tale om kultur og tillid. Det er vi slet ikke moden til endnu. Der skal flere faser ind, før vi er der. Vi mangler relationelle forhold hele vejen rundt. (Medarbejder 5)

I ovenstående citat beskriver medarbejderen, at han savner en forståelse og en opmærksomhed fra ledelsen om, at der er behov for at fokusere på de relationelle forhold mellem medarbejderne, før de er parate til at udvikle på trivselsmiljø og forhold. Før medarbejderne kan have en meningsfuld dialog med henblik på at skabe lærings- og udviklingsmiljø for trivslen, må de have opbygget tillidsfulde relationer. I det følgende citat beskriver medarbejderen, hvordan han oplever, at dialogen bliver ubrugbar, fordi der ikke bliver talt om det egentlige problem.

... så vi kommer bare til at sidde og tale uden om kernen af problemet. Jeg kan godt være bekymret for, om dette skal erstatte MUS (Medarbejderudviklingssamtale red.) og APV (Arbejdspladsvurdering red.). Jeg synes, at dette koncept skal understøttes af spørgeskemaet, for vi får ikke afdækket problemer som eks. Mobning, som før har været en del af vores trivselsundersøgelse. (Medarbejder 5)

I ovenstående citat giver medarbejderen udtryk for en bekymring om, at udviklingsdialogen skal erstatte andre former for arbejdsmiljøundersøgelser, da han oplever, at denne tilgang ikke tager hånd om de problemer, han oplever i forbindelse med trivselsmiljøet på arbejdspladsen. Det er altså oplevelsen af, at konceptet bliver anvendt uden, at konceptet er vurderet til at have en effekt, hvilket denne medarbejder ikke oplever. Derfor giver denne oplevelse ingen mening, hvorfor der heller ikke er tegn på, at denne medarbejder oplever en styrket handlekraft imod at understøtte læringsdesign frem mod at udvikle trivselsmiljøet. I det følgende citat beskriver en medarbejder, hvordan formålet med at gennemføre udviklingsdialogen forfejes, hvis ikke der følges op på den.

..vi mangler stadig at se, hvad det fører til. Jeg har virkelig svært ved at se, at det bliver til noget. (Medarbejder 4)

I ovenstående citat beskriver medarbejderen, at det meningsfulde i at gennemføre Udviklingsdialogen udebliver, hvis de perspektiver for udvikling af trivselsmiljøet ikke bliver taget alvorligt og handlet på.

I det følgende citat beskriver en medarbejder, at udviklingsdialogen ikke kan rumme de problematikker, som for ham og hans kolleger er forbundet med trivselsmiljøet.

Udviklingsdialogen kan fra mit perspektiv ikke rumme de problemer der er, hvilket spørgeskemaundersøgelsen kan vise, men omvendt blev der heller ikke taget hånd om den.
(Medarbejder 5)

I ovenstående citat beskriver en medarbejder oplevelsen af, at Udviklingsdialogen har svært ved at rumme de problematiske aspekter af trivselsmiljøet, hvorfor der er behov for en individuel, skriftlig og anonym trivselsundersøgelse, men samtidig har medarbejderen heller ikke oplevelsen af, at der bliver handlet på denne type af undersøgelse. Medarbejderen giver udtryk for en dobbelt mangel på mening i forbindelse med trivselsundersøgelse og udviklingsstrategier hertil, hvorfor medarbejderen heller ikke oplever en øget handlekraft til at iværksætte sådanne tiltag.

Resultat af delanalyse – Udviklingsdialogens begrænsninger

I overstående delanalyse er der foregået en meningskondensering af den naturlige betydningsenhed *Udviklingsdialogens begrænsninger*. Jeg har her undersøgt, hvorvidt leder og medarbejdere i Virksomhed 1 oplever, at konceptet udviklingsdialog er begrænsende som læringsdesign til at fremme trivsel på den kommunale arbejdsplads.

Lederen fremhæver især frygten for, at der er konflikter eller ting, som ville være givtige at få arbejdet med, som ikke kommer frem under dialogen. Men også at de egentlige problemer tilsidesættes, fordi medarbejderen ikke oplever, at der er rum for at tale om de virkelige problemer, fordi fokus er på de fremtidsorienterede handlingsmuligheder. Ifølge Mezirow kan mennesket være dårligt stillet til at handle, hvis ikke det oplever mening forbundet med dets oplevelser. Der kan altså i Mezirows perspektiv opstå et mismatch mellem mening og trivsel, hvis ikke de til problemer, som forhindrer, at trivslen kan få optimale betingelser, får den rette opmærksomhed.

Medarbejdernes oplevelser karakteriseres ved, at især oplevelsen af mening har svære muligheder for at komme til udtryk af forskellige årsager. Eksempelvis nævnes især tillid som værende en værdi, der både skal være til stede medarbejderne imellem, men også mellem medarbejdere og ledelse for, at medarbejderne frit kan udtrykke sig om deres oplevelser. Medarbejdernes personlige fortællinger om deres oplevelser på deres arbejdsplads er udgangspunktet for konceptet, og udgør dermed indholdet og omdrejningspunktet for den dialog, som skal skabe grundlag for læring og dermed et

udviklingsgrundlag for trivslen. Hvis ikke medarbejderne oplever, at de uden forbehold kan dele deres oplevelser og ej heller får indblik i deres kollegers oplevelser, så udebliver muligheden for at udforske og undersøge disse, og dermed udebliver også muligheden for at understøtte handlingskraften hen imod at udvikle trivselsmiljøet.

Både leder og medarbejdere oplever altså ikke, at de har mulighed for at problematisere deres egne og kollegers grundlæggende antagelser for de oplevede problemer, og det oplever de som hindrende for udbyttet af dialogen. De henviser alle til den anonyme trivselsundersøgelse, som det tiltag, der kan give dem mulighed for at problematisere de grundlæggende antagelser. Leder og medarbejdere oplever altså ikke, at udviklingsdialogen tilbyder de rammer, der kan understøtte deres refleksionsproces frem mod bedre trivsel.

Betydningen af fællesskabet

I det følgende analyseafsnit behandles den naturlige betydningsenhed *Oplevelsen af betydningen af fællesskabet* som et led i at undersøge trivselsfremme på den kommunale arbejdsplads. Her undersøges leders og medarbejderens oplevelse af opbygningen af læringsdesignet og brugen af fællesskabet til at fremme trivsel på den kommunale arbejdsplads. Interviewpersonerne er blevet spurgt ind til, hvilken betydning det havde for dem, at udviklingsdialogen foregik i et fællesskab af kolleger.

Lederperspektiv

..fordi det er jo svært ikke at komme med noget personlighed, når man sidder og arbejder med de emner her. Så alt andet lige vil man komme til at lære hinanden bedre at kende. Og det vil forbedre arbejdsmiljøet og trivslen. (Leder 2).

I ovenstående citat beskriver lederen, at medarbejdernes deling af læringshistorier for dem betyder et større gensidigt engagement i den fælles virksomhed omkring kollektiv trivsel, da disse historier øger det personlige kendskab til hinanden som kolleger. Hans oplevelse er, at det forbedrer arbejdsmiljøet og trivslen. I følgende citat uddyber samme leder.

..Håbet er, at det kan øge tilliden blandt folk. (Leder 2).

I ovenstående citat beskriver lederen, at rummet for de personlige relationer kan øge tilliden blandt medarbejderne og på denne måde fremme trivsel og det psykiske arbejdsmiljø. De personlige relationer er altså grundlaget for det gensidige engagement, som også kan danne grundlaget for skabelse af en meningsfuld fælles virksomhed omkring kollektiv trivsel.

Medarbejderperspektiv

Det er en positiv tilgang til at opbygge relationer væk fra en stresset hverdag (Medarbejder 5)

I ovenstående citat beskriver medarbejderen, at konceptet Udviklingsdialog tilbyder en positiv tilgang til at skabe relationer medarbejderne imellem, hvilket kan være udfordrende også at gøre i sammenhæng med opgaveløsningen. Der kan altså være grundlag for at skabe et fælles og gensidigt engagement om den fælles virksomhedstrivsel, der kan være ønskværdig for en positiv trivselsudvikling. I det følgende citat beskriver en anden medarbejder Udviklingsdialogen, som mulighed for at blive klogere på, hvad hans kollegerne er optaget af.

Det er jo interessant, for man har jo en tendens til at tro, at alle andre tænker det samme som en selv. Det gør man jo, og i Udviklingsdialogen bliver det jo tydeligt, at vi er optaget af vidt forskellige ting, som fylder i deres hverdag. (Medarbejder 4)

I ovenstående citat beskriver medarbejderen, hvordan Udviklingsdialogen har givet mulighed for at opdage et mere nuanceret billede af, hvad medarbejderne hver især er optaget af i forbindelse med at skabe en bedre trivsel på arbejdspladsen. Den fælles læringshistorie bliver her delagtiggjort og kan også skabe et større gensidigt engagement gennem indsigten i hinanden perspektiver.

Resultat af delanalyse – Betydning af fællesskabet

I overstående delanalyse er der foregået en meningskondensering af den naturlige betydningsenhed *Betydningen af fællesskabet*. Her er der blevet undersøgt, hvorvidt leder og medarbejdere i Virksomhed 1 oplever opbygningen af læringsdesignet og brugen af fællesskabet som givtig til at fremme trivsel på den kommunale arbejdsplads.

Lederen oplever, at praksisfællesskabet som ramme for at udvikle trivsel gennemgående er en fordelagtig tilgang. De begrundet det med, at medarbejderne har fået et rum, hvor de gennem personlige historier opbygger relationer til hinanden, som er det afsæt, den platform, som trivsel skal bygges på.

Medarbejdernes oplevelser karakteriseres ved, at medarbejdernes fortællinger giver mulighed for nuanceringer og inspiration til skabelse af deres fælles arbejde med trivsel. Dette forum skaber med andre ord muligheden for etableringen af et praksisfællesskab omkring trivsel, som ikke før var til stede. Ifølge Wenger skal læring formidles gennem fællesskabet, og det ses der her tegn på mulighed for. Medarbejderne har igennem

konceptet fællesskab i udviklingsdialogen fået tildelt et forum, hvori dette praksisfællesskab kan opbygges.

Delkonklusion på DEL 1: Analyse af Virksomhed 1

Som opsamlende delkonklusion på afsnittet *DEL 1* kan der konkluderes, at for at trivsel kan fremmes og udvikles, må trivsel sættes i sammenhæng med den individuelle opfattelse af mening. Ellers vil medarbejderen ikke kunne handle på at udvikle og fremme trivsel på arbejdspladsen.

Både leder og medarbejdere i Virksomhed 1 oplever trivsel som et meningsfuldt anliggende, og udgør derfor grundlaget for et forandringspotentiale i den henseende. Af de helt konkrete tiltag, som udviklingsdialogen bidrager med, er det det formelt skabte praksisfællesskab omkring trivsel samt den tid, som er afsat til drøftelse af trivselstemaer uden faglige omdrejningspunkter, som synes at være de mest givende for leder og medarbejdere i Virksomhed 1.

Lederen ser desuden et stort potentiale i konceptet, men ser endnu ikke muligheden for, at konceptet kan blive fuldt udfoldet på grund af den eksisterende kultur for trivsel. Som begrænsende for udvikling af trivselsmiljøet oplever leder og medarbejdere i Virksomhed 1, at konceptet ikke giver mulighed for at kunne udtrykke problematiske sider af trivsel, idet de oplever at skulle være meget fremtidsorienteret. Samtidig kan dette hindre, at det som egentlig vil være meningsgivende at drøfte, bliver negligeret, hvorfor muligheden for at styrke handlekompetencen, udforske de grundlæggende antagelser og dermed udgøre grundlaget for refleksion og læring, udebliver. Slutteligt konkluderes der for leder og medarbejdere i Virksomhed 1, at det formelt skabte praksisfællesskab opfattes positivt og kan tilbyde den platform, hvorfra der kan skabes gensidigt engagement og fælles virksomhed for læring og forandring af trivselsmiljøet.

DEL 2: Analyse af Virksomhed 2

Præsentation af virksomhed 2 - Familiecenter

Familiecenteret er en institution, som tilbyder rådgivning, undersøgelse og behandling inden for funktionerne "Børn og Ungerådgivning", "Familiebehandling", "Integration" samt "Familiepleje og Handicap".

Faggruppen består af psykologer, pædagoger, familiebehandlere m.fl. samt administrativt personale. Virksomheden består af 20-25 medarbejdere.

Sammenhængen mellem mening og trivsel

I det følgende analyseafsnit behandles den naturlige betydningsenhed *Definitioner af trivsel* som et led i at undersøge trivselsfremme på den kommunale arbejdsplads. Her undersøges hvorvidt leder og medarbejdere i Virksomhed 2 oplever mening forbundet med begrebet trivsel gennem deres definition på trivsel. Interviewpersonerne er i interviewet blevet bedt om at definere deres personlige tilgang til trivsel.

Lederperspektiv

Jeg skal have en glæde ved at gå på arbejde. Og så skal jeg have en stolthed over det vi laver, det jeg laver. (Leder 1)

I ovenstående citat beskriver lederen, hvad der for ham er det væsentligste i forhold til at trives på sin arbejdsplads. Han fremhæver især glæde og stolthed ved sit arbejde som parametre, hvor han sætter trivsel i forbindelse med mening. I det følgende citat tilføjer samme leder beskrivelser af tillid som værende indikator for trivsel.

For mig er det også trivsel, at medarbejderne lader mig komme tæt på. (Leder 1)

I ovenstående citat beskriver lederen, at der opstår mening i relationen, når medarbejderen har tillid til lederen, og samtidig er et tegn på trivsel, da der på denne måde er en åbenhed omkring at kunne løse problemerne på en konstruktiv måde. I følgende citat beskriver samme leder, hvilken betydning det har for medarbejderens trivsel at lykkes med sit arbejde.

I bund og grund er det at sørge for, at kommunens borgere skal have det, de har behov for, så de kan komme i trivsel. Så trives vi, for så lykkes vi. (Leder 1).

I ovenstående citat beskriver lederen, hvordan medarbejderen vil opleve at trives på sin arbejdsplads, hvis denne lykkes med sit arbejde, da dette opfylder medarbejderens behov for oplevelse af mening.

Medarbejderperspektiv

Trivsel er for mig er engagement og flow, og wow man er sammen om en opgave, man er sammen om noget. Det er min trivsel. (...) ..noget humor, er også trivsel for mig. (Medarbejder 1)

I ovenstående citat beskriver medarbejderen, hvordan han oplever trivsel som værende præget af positiv energi, som i dette tilfælde er kendetegnende ved engagement, flow og humor, samt den samhørighed, der kan opstå, når kolleger arbejder sammen om en opgave. Denne medarbejder oplever altså mening med sit arbejde ved, at han trives, når han oplever samhørighed i opgaveløsningen og den positive energi, som dette afføder. I det følgende citat beskriver en anden medarbejder sit perspektiv på tillid og trivsel.

Tillid er en meget stor værdi for mig. Også at man taler sandt. Og hvis jeg opdager, at der er nogen, der ikke taler sandt, så kan det godt ødelægge tilliden. (Medarbejder 3)

I ovenstående citat beskriver medarbejderen, at tillid er en væsentlig værdi for ham, da denne har sammenhæng med at kunne stole på hinanden, hvorfor det også har indflydelse på tilliden, hvis han oplever kolleger, han ikke kan stole på. Det er altså meningsfuldt at have relationerne til kollegerne, der er præget af tillid. I det følgende citat tilføjer samme medarbejder et andet perspektiv på tillid.

Men også det der med tillid, det handler jo også om, at lederen har tillid til, at det ansvar man får tildelt, at man lever op til det. (...) Og samtidig at man kan få lov at dumme sig. (Medarbejder 3)

I ovenstående citat beskriver medarbejderen, at tillid også er forbundet med trivsel på den måde, at lederen udviser tillid til, at medarbejderen kan løse sine opgaver tilfredsstillende, og der samtidig er plads til at kunne lave fejl og ikke løse opgaverne tilfredsstillende. Det er altså meningsfuldt for medarbejderen at opleve tillid til hans værd som medarbejder. I det følgende citat beskriver en anden medarbejder, hvordan tryghed er forbundet med trivsel.

Altså det (arbejdspladsen red.) er jo ikke et hjem.. Men det må jo gerne ligne lidt. En arbejdsplads for mig skal rumme en tryghed, der skal også være en kendt struktur i det. Og det er ikke det samme som, at den ikke kan ændres, for der skal være plads til udvikling, men at man kan regne med, at når man har en aftale, at så er det sådan det er. (Medarbejder 2)

I ovenstående citat beskriver medarbejderen, hvordan tryghed på arbejdspladsen er en parameter for trivsel. Det er altså meningsfuldt at opleve en vis tryghed forbundet med den hverdag, han møder op til. I det følgende citat tilføjer samme medarbejder, at trygheden også er forbundet med åbenhed til afklaring af problemer her og nu.

Det er også vigtigt, at lederens dør står åben. At der er rum for, at hvis der er et eller andet, så kan man få det afklaret her og nu. Det skal ikke være noget, hvor lederen siger, det kan vi tage om 14 dage, det kan vi ikke bruge til en skid. (Medarbejder 2)

I ovenstående citat beskriver medarbejderen, at lederens modtagelighed og åbenhed for at afklare problematikker i øjeblikket er af stor betydning for medarbejderens hverdag og dermed trivsel. Han oplever det meningsfuldt, at hans aktuelle problemer tages alvorligt samt, at der handles på dem omgående, da dette giver tryghed til at møde op på arbejde hver dag.

Resultat af delanalyse – Sammenhængen mellem mening og trivsel

I overstående delanalyse er der foregået en meningskondensering af den naturlige betydningsenhed *Definitioner af trivsel*. Her er det blevet undersøgt, hvorvidt leder og medarbejdere i Virksomhed 2 oplever mening forbundet med begrebet trivsel gennem deres definitioner på trivsel.

I dette afsnit ses det som et gennemgående træk, at trivsel for leder og medarbejdere betyder, at der skal være positive følelser forbundet med at gå på arbejde. Der nævnes især samhørighed i opgaveløsningen og den positive energi, som opgaveløsning i fælleskab kan afføde, mens også glæde og stolthed er en gennemgående værdi for leder og medarbejdere. Tillid stilles udover det relationelle forhold til kollegerne også i sammenhæng med forholdet til ledelsen. Her drejer tillid sig om at være med til at skabe tryghed for medarbejderen, idet medarbejderen gennem tillidsforholdet til sin ledelse kan forvente, at der vil blive taget hånd om de problemer, som denne måtte møde, omgående.

Medarbejderne er altså optaget af flere indikatorer i definitionen på trivsel. Gennemgående for dem er, at det meningsfulde opstår gennem positive følelser og relationer til kolleger og ledelse, hvor fundamentet for trivsel skal opbygges fra. Mezirows teorier om meningsstruktur forklarer dermed medarbejdernes oplevelse på den måde, at for at medarbejderne kontinuerligt kan opleve meningsfuldhed ved at gå på arbejde, må overnævnte faktorer være til stede. Arbejdets indhold synes ikke at være irrelevant, men fremhæves ikke til at være de vigtigste indikationer på oplevelsen af trives på arbejdspladsen.

Udviklingsdialogens muligheder

I det følgende analyseafsnit behandles den naturlige betydningsenhed *Udviklingsdialogens muligheder* som et led i at undersøge trivselsfremme på den kommunale arbejdsplads. Her undersøges leder og medarbejdere i Virksomhed 2s oplevelse af konceptet *Udviklingsdialog* som muligheder for læringsdesign til at fremme trivsel på den kommunale arbejdsplads. Interviewpersonerne er blevet spurgt ind til, hvorvidt de har oplevet indholdet i

Udviklingsdialogen som værende meningsfuldt, om den har givet anledning til, at de gør noget anderledes i deres dagligdag efter deltagelse i udviklingsdialogens. De er blevet spurgt om deres oplevelse af, hvad udviklingsdialogen kan bidrage med i forhold til at udvikle og bevare trivsel m.m.

Lederperspektiv

Trivsel vil være naturligt, at vi har her som et omdrejningspunkt, som man ikke har i Park & Vej på samme måde. (Leder 1).

I ovenstående citat beskriver lederen, at trivsel er et særligt omdrejningspunkt for deres fagområde, idet at trivsel ligger mere nær disse medarbejderes viden- og uddannelsesområde. De har et særligt fokus for trivsel i deres faglighed generelt, hvorfor han oplever, at der er et stort læringspotentiale for hans medarbejdere. I følgende citat beskriver samme leder, hvad der kendetegner hans medarbejderes faglige og personlige egenskaber i forhold til at være stærke på at optimere trivsel generelt.

..det er det der med at være åben ud ad til og turde være åben på både styrker og svagheder. Altså være modig på det. (Leder 1).

I ovenstående citat beskriver lederen, at det at være åben om sine styrker og svagheder og dermed have mod til at være åben om disse kendetegner hans medarbejdere, og det er også hans forestilling om, hvorfor trivslen har gode vilkår på deres arbejdsplads, da det betyder, at disse medarbejdere har et sprog og en kultur for at skabe trivsel.

Medarbejderperspektiv

Helt enkelt så tænker jeg jo det der med, at man får lov til at dele oplevelser. Det at være farvet på forskellig vis, som alt sammen udtrykker noget om, hvordan er det vi hver især oplever vores arbejdsplads. Det giver da en sammenhængskraft på en eller anden måde. Det bestyrker eller bekræfter den tryghed, der er. For jeg oplevede ikke, at der var den store forskel på de ting, vi fremlagde i plenum. Der var vi jo meget enige. Vi havde vinklet det lidt forskelligt, men.. (Medarbejder 2)

I ovenstående citat beskriver medarbejderen, hvordan han oplever, at dialogen giver anledning til at dele oplevelser fra sit arbejdsliv med sine kolleger. Medarbejderen beskriver, hvordan det styrker trivslen, fordi det bestyrker følelsen af tryghed, som er den faktor, der giver trivslen mening for denne medarbejder. Det giver tryghed, at kollegerne har hørt og anerkendt hinanden med deres individuelle fortællinger. Ligeledes ses der tegn

på refleksion over kollegers tanker, følelser, opfattelser og handlinger i forhold til trivsel, idet medarbejderen har fokus på *indhold* i dialogen.

I det følgende citat beskriver en anden medarbejder, hvorfor det er vigtigt at dele positive som negative historier.

Det er jo ikke kun det svære eller tunge ting, vi har brug for at dele. (...) Vi har også brug for at få fortalt de gode historier. Men også for lige at få noget sparring på, hvad det var, der gjorde, at det lykkes. (...) Det er jo ikke sikkert, jeg selv har tænkt på, hvorfor det var, at jeg lykkes med noget. Jeg har bare glædet mig over, at det er gået i den rigtige retning. For det andet kan jeg jo lære noget af. (Medarbejder 3)

Ovenstående citat er en medarbejders erfaring fra brugen af kolleger til faglig sparring. Her beskriver han, at der er et stort læringspotentiale i at dele tunge som lette historier, da dialogen med kolleger kan nuancere og tydeliggøre de elementer, som fremmer handlingskompetencerne. Medarbejderens pointe er ligeledes, at selv de positive ting er vigtige at dele for at fremme denne læring, for uden dialogen får oplevelserne ikke den opmærksomhed, som kan fremme læringen og udvikle medarbejdernes handlekompetencer. Medarbejderen viser også tegn på at reflektere over medarbejderes tanker, følelser, opfattelser og handlinger, idet denne medarbejder også har fokus på *indholdet* i dialogen.

I det følgende citat beskriver en anden medarbejder, at der i Udviklingsdialogen opstår en mulighed for at tale om ting, der ikke ellers er tid til at tale om.

Vi får snakket om nogle ting, som vi ikke ellers har tid til at snakke om. Det bliver tit meget fagligt. (Medarbejder 1).

I ovenstående citat tydeliggøres udviklingsdialogen som medvirkende til, at der bliver talt om nogle ting uden for fagligheden, som ellers ikke ville være blevet drøftet. Potentialet for refleksion omkring trivsel er altså til stede ved blot at give medarbejderne muligheden for at tale sammen om ting, der ikke er bundet op på faglighed.

I det følgende citat beskriver en medarbejder, hvordan udviklingsdialogen gav mulighed for at få sat ord på, hvad der for dem er vigtigt.

Det var i hvert fald den (Udviklingsdialogen red.) der gjorde, at vi fik sagt det højt sammen. (Medarbejder 3)

I ovenstående citat beskriver medarbejderen, at det var udviklingsdialogen, som gav medarbejderne muligheden for sammen at få sat ord på, hvad der for dem er vigtigt at

fokuserer på i forhold til trivsel. Der ses tegn på refleksion i den forstand, at de oplever et ophold i den faglige handlingsproces.

I det følgende citat beskriver en medarbejder, hvordan han oplever, at dialogen blandt medarbejderne øger hans lyst til at involvere sig.

Det giver noget helt andet (Udviklingsdialogen frem for individuel skriftlig trivselsmåling red.), for der er langt mere dynamik i det. Man bliver både udfordret, men man bliver også grebet af det. (...) Jeg tænker, at man på en eller anden måde får en mulighed for at få indflydelse på et eller andet. (...) Og det kræver jo selvfølgelig, at man går ind i det, altså deltage så godt, man nu kan. Og bringe de ting ind i det, som man nu synes, er vigtige. (Medarbejder 2)

I ovenstående citat beskriver medarbejderen, hvordan han oplever, at han på samme tid bliver grebet af at arbejde gennem dialog med sine kolleger, men også føler, at han har mulighed for at få indflydelse på sin egen og sine kollegers trivsel gennem denne dialog. Gennem den meningsgivende dialog forstærkes medarbejderens forståelse af sin egen og sine kollegers historier og det kan øge handlekraften frem mod at skabe læringsdesign og/eller fælles arbejde med udvikling af trivselsmiljøet på arbejdspladsen. I det følgende citat beskriver den samme medarbejder, hvordan udviklingsdialogen har givet mulighed for at italesætte et allerede velfungerende trivselsmiljø.

...der er blevet mere opmærksomhed på den værdi man har i at være et sted, hvor vi kan være trygge, og vi har en base hvor vi det er legalt at snakke om de ting, vi gerne vil snakke om.
(Medarbejder 2)

I ovenstående citat beskriver medarbejderen, hvordan han oplever, at udviklingsdialogen har øget opmærksomheden på den værdi, tryghed skaber som en positiv medvirkende faktor til, at trivselsmiljøet er velfungerende. Dialogen bidrager altså også med perspektiver om, at der kan være vigtige elementer i trivselsmiljøet, som skal have fokus på vedligeholdelse for at blive ved med at være velfungerende. Gennem medarbejdernes historier er der således fundet en meningsgivende værdi, som gennem handling skal understøttes. Det meningsgivende, som kommer til at fremstå gennem medarbejdernes fortællinger, øger igen deres handlekraft imod at arbejde på at bevare de værdier, de har fundet meningsgivende gennem deres individuelle fortællinger. I det følgende citat støtter en anden medarbejder perspektivet om, hvordan denne handlekraft skal sættes i spil.

Vi har jo alle bidraget med de her ord. Så jeg tænker, at vi har stor indflydelse. Noget af det, siger vi jo, at det allerede er der. Men vi

skal jo ikke glemme at arbejde med det, fordi vi siger, at det er der. (Medarbejder 3)

I ovenstående citat beskriver medarbejderen, hvordan dialogen har understøttet medarbejderens oplevelse af handlekraft. Denne medarbejder gør sig tanker om, hvordan denne handlekraft sættes i spil. I dette tilfælde omhandler det muligheden for at understøtte og vedligeholde værdier, som allerede er til stede. Medarbejdernes oplevelse af handlekraft øges gennem oplevelsen af mening, som de sammen skaber gennem dialogen. Der udover er der også tegn på refleksion over processen, idet medarbejderne sætter fokus på værdier, som er understøttende for det gode trivselsmiljø. Underforstået tages problemløsningsstrategier i betragtning som en forebyggende effekt. I det følgende citat uddyber en anden medarbejder perspektivet om dialogen som redskab til at understøtte udviklingen.

Det der med, at dialogen bliver taget frem, og hvis man kan holde den i gang hele tiden, så har man da nogle gode forudsætninger for at udvikle. (Medarbejder 2)

I ovenstående citat beskriver medarbejderen, hvordan han oplever, at dialogen er et givtigt redskab til at fremme udviklingen af trivsel, da den øger oplevelsen af mening i medarbejdernes oplevelser og dermed øger deres forudsætninger for at arbejde for bedre trivsel. I den sammenhæng ses der tegn på, at medarbejderen oplever selve dialogen som en god indgangsvinkel til at fastholde refleksionsprocessen, og dermed oplever han, at udviklingen af trivselsmiljøet understøttes.

Resultat af delanalyse – Udviklingsdialogens Muligheder

I overstående delanalyse er der foregået en meningskondensering af den naturlige betydningsenhed *Udviklingsdialogens muligheder*. Her er det blevet undersøgt, hvordan leder og medarbejder i Virksomhed 2 oplever konceptet udviklingsdialog som en mulig tilgang til læringsdesign til at fremme trivsel på den kommunale arbejdsplads.

Lederens oplevelse af udviklingsdialogen synes at være overvejende positiv, idet hans opfattelse er, at der på denne arbejdsplads er en stærk kultur for trivsel. Det skyldes, i lederens optik, at medarbejderne har særligt gode forudsætninger for skabelse af trivselsmiljø gennem deres faglighed. Lederen sætter altså medarbejderen i centrum for at iværksætte trivselsudvikling.

Medarbejderens oplevelse af udviklingsdialogen er overordnet positiv i forhold til at kunne skabe et grundlag for at udvikle trivslen på arbejdspladsen. Oplevelserne hos medarbejderne karakteriseres ved, at det er godt at kunne tale om trivsel uden at være forstyrret af faglige opgaver, og godt at kunne dele oplevelser af betydning. Den personlige

anerkendelse i denne tilgang, har haft stor betydning for flere medarbejdere, og for nogle har denne anerkendelse haft større betydning end eventuelle efterfølgende handlingsstrategier.

Dialogen har endvidere haft en evne til at skabe en følelse af involvering hos de enkelte medarbejdere i sammenligning med tidligere tilgange til trivselsundersøgelser. Medarbejderne har oplevet, at de har kunne skabe en opmærksomhed på værdier, som har stor betydning for deres generelle trivsel på deres arbejdsplads, og som de derfor vil understøtte og vedligeholde i fremtiden.

Som beskrevet tidligere, er ifølge Mezirow det første skridt frem mod en transformativ læring, at man stopper op og tænker over, hvad man gør eller har gjort. Tid til at overveje mulige løsninger giver også mulighed for at reflektere over lignende situationer eller gøre generaliseringer for at identificere mønstre, og der igennem for at kunne afgøre, hvad der er den mest fordelagtige løsningsmulighed. Denne tid til tænkning og refleksion oplever medarbejderne at have fået gennem konceptet. Endvidere har muligheden for at dele oplevelser forbundet med trivsel givet et nuanceret indblik i, hvad der kan være af problemer og mulige løsningsforslag, inspireret af medarbejderne selv.

Gennem medarbejdernes forberedte fortællinger, som er den indledende del af konceptet, får medarbejderne mulighed for at udforske hinandens meningsskemaer, da de fortalte historier vil afsløre dennes specifikke forestilling, viden og værdier som udspringer af den fortolkning, medarbejderen giver af sin egen oplevelse fra sin livsverden. Kollegernes kommentarer og spørgsmål til den fortalte historie kan give anledning til nye perspektiver på denne historie. Det har nogle af medarbejderne oplevet, idet de har fået andre perspektiver på deres oplevelser gennem deres kollegers opfattelse. Konceptet *Udviklingsdialog* har altså givet anledning til en ændring i meningsskemaet og styrket meningen i arbejdet med trivslen på arbejdspladsen, hvilket formentlig også har styrket handlekraften til at fortsætte arbejdet hen imod at fremme trivslen.

Altafgørende for udvikling af trivslen er dog, at den mening, som medarbejderne har oplevet ved dette fokus fortsat bliver italesat som værdi. Ellers forsvinder handlekraften bag.

Der ses ikke umiddelbart tegn på, at udviklingsdialogen har givet anledning til en ændring i medarbejdernes meningsperspektiver. I undersøgelsen er der ikke gennemgående udtryk for, at medarbejderens oplevelse af, at betydningen af trivsel har ændret sig. Der ses altså ikke nogen tendens til, at de grundlæggende antagelser for trivsel har gennemgået en forandring.

Ifølge Mezirow kan ændringer i flere meningsskemaer føre til refleksion over de grundlæggende antagelser og dermed udgøre grundlaget for en transformation af

meningsperspektivet. Det ses der dog heller ikke tegn på i denne undersøgelse. De ændringer, medarbejderne oplever, bærer mere præg af en oplevelse af engagement og medindflydelse på deres trivsel og i særdeleshed udforskning af trivsel som begreb. Det har givet anledning til overvejelser om, hvorledes disse oplevelser kan ændres, styrkes og/eller vedligeholdes. Dette stemmer overens med, at de ikke før, gennem hidtidige former for undersøgelser, er blevet sat i spil på samme præmis som gennem konceptet *Udviklingsdialog*.

Udviklingsdialogens begrænsninger

I det følgende analyseafsnit behandles den naturlige betydningsenhed *Udviklingsdialogens begrænsninger* som et led i at undersøge trivselsfremme på den kommunale arbejdsplads. Her undersøges leder og medarbejdere i Virksomhed 2s oplevelse af konceptet udviklingsdialog som begrænsende for læringsdesign til at fremme trivsel på den kommunale arbejdsplads. Interviewpersonerne er blevet spurgt ind til, hvorvidt de har oplevet indholdet i udviklingsdialogen som værende meningsfuldt, om den har givet anledning til, at de gør noget anderledes i deres dagligdag efter deltagelse i udviklingsdialogen. De er blevet spurgt om deres oplevelse af, hvad udviklingsdialogen kan bidrage med i forhold til at udvikle og bevare trivsel m.m.

Lederperspektiv

..det kan godt være, at udviklingsdialogen er aller bedst dér, hvor man har et godt samarbejde i forvejen. Da kan det være, at den giver aller aller mest, fordi de virkelige store problemer, de kommer ikke frem der. Konflikterne skal man tale om på en anden måde. (Leder 1).

I ovenstående citat beskriver lederen, at hans oplevelse af udviklingsdialogen generelt er, at konceptet fungerer bedst på de arbejdspladser, hvor trivslen fungerer godt i forvejen, fordi hans oplevelse er, at konflikterne ikke bliver taget op i dette forum. Konflikterne skal håndteres med en anden rammesætning, hvor disse kan udgøre et meningsfuldt omdrejningspunkt, hvad der ikke er lagt op til med konceptets fremtidsrettede og udviklende fokus.

Medarbejderperspektiv

Jeg kan blive lidt i tvivl om, hvis der er nogen, der faktisk ikke trives, om det ville være kommet frem. For det er måske én i en firemandsgruppe, som måske havde det træls, og jeg kan godt komme i tvivl om vedkommende så ville have sagt det. (Medarbejder 1)

I ovenstående citat beskriver medarbejderen en tvivl om, hvorvidt det var kommet til udtryk gennem dialogen, hvis en medarbejder ikke trives. Dialogen opleves altså ikke nødvendigvis som en meningsfuld situation for medarbejderen til at give udtryk for sin mistrivsel i. I det følgende citat beskriver samme medarbejder sine overvejelser om, hvordan lederen har indflydelse på, hvad medarbejderne føler, de kan give udtryk for under dialogen.

Altså vores leders ledelsesstil gør, at det er meget åbent, og jeg oplever, at vi kunne sige det vi gerne ville. Men vi har da talt om, hvordan det ville have været, hvis det var den tidligere leder, der havde været her. Det tror vi ikke var gået lige så godt. Så jeg tror, at det betyder meget, hvilken slags leder, man har. (Medarbejder 1)

I ovenstående citat beskriver medarbejderen, at på den aktuelle arbejdsplads er der meget åbenhed omkring ledelsen, hvilket er godt for trivselsmiljøet og udviklingen af denne, men samtidig overvejer han, hvorvidt medarbejderne ville have kunne udtrykke sig på samme måder under en anden ledelse. Medarbejderen oplever altså, at ledelsesstilen kan have indflydelse på, hvilke betingelser dialogen udfolder sig under.

Resultat af delanalyse – Udviklingsdialogens begrænsninger

I overstående delanalyse er der foregået en meningskondensering af den naturlige betydningsenhed *Udviklingsdialogens begrænsninger*. Her er det undersøgt, hvorvidt leder og medarbejdere i Virksomhed 2 oplever, at konceptet udviklingsdialog er begrænsende som læringsdesign til at fremme trivsel på den kommunale arbejdsplads.

I lederens optik kommer udviklingsdialogens potentiale bedst til udtryk i den virksomhed, hvor der i forvejen er en stærk kultur for trivsel. Denne leder oplever ikke, at udviklingsdialogen er et koncept til håndtering af konflikter, hvilket formentlig skyldes, at konceptet har et fremtidsrettet og handlingsorienteret fokus. Konceptet kan derfor være begrænsende for medarbejdernes evne til at handle og udvikle på trivselsmiljøet, hvis de oplever en meningsløshed forbundet med udviklingsdialogen på grund af overskyggende konflikter.

Dette perspektiv støtter en medarbejder med en bekymring om, at der i hans optik ikke i udviklingsdialogens koncept er rum til at give udtryk for sin mistrivsel. Slutteligt er der fra medarbejderne fokus på, hvorvidt ledelsen er i stand til at skabe et miljø for udviklingsdialogens udfoldelse. Det er medarbejderens opfattelse, at det er ledelsens tilgang til udviklingsdialogen, som er afgørende for, om processen bliver meningsfuld og understøttende for en øget handlingskompetence.

Betydningen af fællesskabet

I det følgende analyseafsnit behandles den naturlige betydningsenhed *Betydningen af fællesskabet* som et led i at undersøge trivselsfremme på den kommunale arbejdsplads. Her undersøges leders og medarbejdere i Virksomhed 2s oplevelse af opbygningen af læringsdesignet og brugen af fællesskabet til at fremme trivsel på den kommunale arbejdsplads. Interviewpersonerne er blevet spurgt ind til, hvilken betydning det havde for dem, at udviklingsdialogen foregik i et fællesskab af kolleger.

Lederperspektiv

Det bliver mere bredt, det bliver meget mere nuanceret. Det stiller også nogle helt andre krav til deltageren. Hun skal kunne rumme, hun skal kunne gå meget bredere, og det tænker jeg er godt for huset. (Leder 1).

I ovenstående citat beskriver lederen, hvordan han oplever, at dialogen stiller krav om engagement. Han uddyber med, at gruppen af medarbejdere stiller nogle krav til deltageren om at rumme flere og forskellige personlige historier om trivsel, hvilket han oplever at være betydningsfuldt for at skabe fællesskab af kolleger og deres fælles arbejde med trivsel. I det følgende citat uddyber samme leder.

Så her kan deres forskellige perspektiver forstyrre hinandens tankegang. Og vi skal jo forstyrres for ikke at lave mentale motorveje. Jeg er jo en af dem, der godt kan lide diskussioner og uenigheder. For det er det der gør en forskel, både i trivsel og udvikling. (Leder 1).

I ovenstående citat beskriver lederen, hvordan han oplever, at dialogen nuanceres, idet medarbejderne med deres personlige historier forstyrrer hinandens tankegange og dermed er med til at udvikle hinandens synspunkter. Dermed bliver deres læringshistorier til et fælles anliggende. I det følgende citat uddyber samme leder, hvorfor fællesskabet omkring dialogen er vigtigt som ramme om dialogen.

For at flytte hinanden, for at flytte hinandens grænser, for at sætte os ud over os selv. (...) Ja både for at jeg skal sætte mig ud over det, at jeg skal turde fortælle dig det, og du skal høre det. Deri ligger en stor del af denne øvelse. (Leder 1).

I ovenstående citat beskriver lederen, at fællesskabet er med til at udfordre og flytte medarbejdernes grænser. Det er samtidig det, der understøtter deres arbejde med at skabe bedre trivsel for hinanden, da det er i den sammenhæng, det gensidige engagement opstår

ved, at de inddrager hinanden i deres fortællinger og dermed gør hinanden til en del af deres læringshistorier, og det skaber grundlaget for en fælles virksomhed. Ligeledes skabes der et bånd, en relation mellem de mennesker, som sætter sig ud over sig selv ved at inddrage de andre, fællesskabet i deres historie. I den relation bygger de fællesskabet op ved at være betydningsfulde for hinanden.

I det følgende citat uddyber samme leder, hvad diskussionen betyder for medarbejdernes faglige og personlige udvikling.

Ved at diskutere, ved at være uenige, så opnår vi den personlighed, der skal til for, at vi kan praktisere vores faglighed. (...) Og det tænker jeg, det er dét, der er vigtigt. Det kan man ikke læse sig til, det skal man arbejde med (Leder 1).

I ovenstående citat beskriver lederen, at diskussionen i fællesskab af medarbejdere er afgørende for, at de kan praktisere deres faglighed, da man i hans optik ikke kan studere sig til faglighed, men at den skal udfoldes i et forum af relationer, hvor den prøves af. Medarbejderne har med andre ord brug for et praksisfællesskab at omsætte deres viden i. Uden dette fællesskab, kan den ikke sættes i relation til praksis. Lederen uddyber dette perspektiv i det følgende citat.

Vi gør hinanden større som mennesker. Det der med, at vi sender folk på fagkurser gang på gang. Men hvad nytter det, hvis du ikke har en personlighed, der kan rumme den faglighed, du har? Og som faktisk gør, at du kan bruge den. (Leder 1).

I ovenstående citat beskriver lederen, hvorfor det er vigtigt, at fællesskabet af kolleger og medarbejdere bliver brugt som et sted til at udvikle sig fagligt og socialt. Det er igen i forummet af relationer, medarbejderen har adgang til at udfolde sine synspunkter og sætte dem i spil. Det er altså i dette praksisfællesskab, at meningsforhandlingen skal foregå, og at medarbejderen skal opleve et gensidigt engagement for den fælles virksomhed

Medarbejderperspektiv

Frem for spørgeskemaerne (individuel, skriftlig og anonym trivselsundersøgelse red.) så har alle hørt, hvad der er blevet sagt i plenum. (Medarbejder 1)

I ovenstående citat beskriver medarbejderen, at i modsætning til tidligere trivselsundersøgelser, så har alle medarbejderne haft mulighed for at høre, hvad der er blevet drøftet i forbindelse med trivselsmiljøet. Det kan ses som det første skridt til at

skabe et fællesskab om en praksis for trivsel. I det følgende citat beskriver samme medarbejder, hvilken betydning det har, at medarbejderne har hørt det samme.

Vi har hørt det samme, det kan godt være, at vi har tolket det forskelligt, men jeg tror, vi tager mere ejerskab, ikke bare for det du selv sagde, men også for det, din kollega sagde. Og respekt for, at det er det, der fylder hos din kollega. (Medarbejder 1)

I ovenstående citat beskriver medarbejderen betydningen af, at medarbejderne deler deres læringshistorier. Han oplever, at medarbejderne bliver engagerede, ikke blot på egne vegne, men også på kollegernes vegne, fordi de respekterer det, der er meningsgivende for kollegaen.

I det følgende citat uddyber en anden medarbejder samme perspektiv.

Jeg tror, at det der med, at alle bliver deltager og alle bliver engagerede i det, gør en forskel. Jeg synes i det hele taget, at det der med, at man arbejder i små grupper og afleverer i plenum og gentager den proces, at det styrker fællesskabet. Men også det der med, at man er fri for, at der sidder nogen og siger "det har jeg da ikke været med i". Her har alle faktisk haft en mulighed for at komme til orde. (Medarbejder 2)

I ovenstående citat beskriver medarbejderen, at det styrker fællesskabet i gruppen af medarbejdere, at de hører hinandens synspunkter og dermed engagerer sig i hinandens trivsel. I det følgende citat beskriver en anden medarbejder, hvordan udviklingsdialogen bliver anledning til og giver mulighed for, at man lader sig inspirere af hinanden.

Og jeg tror, det er fordi det Set-up, der er i det, det gør, at når man sidder i de der små grupper, snakker sammen og lader sig inspirere, så tager man da et eller andet ejerskab af det. (Medarbejder 2).

I ovenstående citat beskriver medarbejderen, hvordan inspirationen af læringshistorier bliver til et gensidigt engagement for hinandens oplevelser, idet han oplever et ejerskab af det. Det kan styrke handlekraften i praksisfællesskabet, da medarbejderne oplever sine kollegers fortællinger som meningsfulde for deres fælles virksomhed og fællesskab i det hele taget.

I det følgende citat beskriver en anden medarbejder, hvordan gruppedynamikken bidrager positivt til udbyttet af udviklingsdialogen.

Jeg synes, at man hæver samhørigheden. Det bliver tykt af velvære i rummet, fordi man kan komme til at snakke hinanden op, lige som man kan snakke hinanden ned, og det gjorde vi.
(Medarbejder 3)

I ovenstående citat beskriver medarbejderen oplevelsen af, at han og hans kolleger styrker deres praksisfællesskab gennem den øgede samhørighed, som opstår gennem de personlige fortællinger. I det følgende citat beskriver samme medarbejder, hvordan han oplever, at dette fundament er vigtigt for hans virke på sin arbejdsplads i det hele taget.

Også fordi vi er jo derude alene i langt de fleste opgaver, derfor er vores fundament, at vi er rigtig meget fælles, selvom vi er forskellige. (Medarbejder 3)

I ovenstående citat beskriver medarbejderen, hvordan praksisfællesskabet er vigtigt at dyrke, da de som medarbejdere ofte er alene om at udføre opgaver. Derfor må de have et fælles engagement og fælles fundament for at kunne understøtte meningen i deres arbejde og dermed styrke handlekompetencerne. Medarbejderne på denne arbejdsplads har derfor opdaget styrken i og føler sig til dels afhængige af praksisfællesskabet for at finde mening i deres arbejde. En anden medarbejder supplerer denne opfattelse i det følgende citat.

Jeg tænker, at det er et fælles ståsted, eller et fælles fundament at arbejde videre med. (Medarbejder 2)

I ovenstående citat beskriver medarbejderen, at udviklingsdialogen dermed giver medarbejderne et ståsted, et praksisfællesskab til at fortsat at skabe mening og fælles engagement omkring at udvikle trivslen på arbejdspladsen. I det følgende citat beskriver en anden medarbejder, hvordan udviklingsdialogen har bidraget til dette fundament.

Det gør det meget nemmere og meget enklere. Det er jo meget nemmere at gå ind af den dør, hvor jeg har en god relation, end der hvor jeg er lidt usikker. Der har udviklingsdialogen helt bogstaveligt åbnet nogle døre for mig. (Medarbejder 3)

I ovenstående citat beskriver medarbejderen, at udover, at udviklingsdialogen har givet mulighed for at skabe et praksisfællesskab omkring trivsel, så har den også styrket relations-dannelsen mellem medarbejderne, hvilket for denne medarbejder helt bogstaveligt talt har åbnet nogle døre til fortsat at udvikle på relationerne og det gensidige engagement, som styrker det praksisfællesskab, der skal sikre og udvikle trivsel.

Resultat af delanalyse – Betydning af fællesskabet

I overstående delanalyse er der foregået en meningskondensering af den naturlige betydningsenhed *Betydningen af fællesskabet*. Her er der blevet undersøgt, hvorvidt leder og medarbejdere i Virksomhed 2 oplever opbygningen af læringsdesignet og brugen af fællesskabet som et middel til at fremme trivsel på den kommunale arbejdsplads.

Lederen oplever, at praksisfællesskabet som ramme for at udvikle trivsel gennemgående er en fordelagtig tilgang. Han begrundet det med, at medarbejdernes fælles læringshistorier bliver udgangspunktet for at udveksle synspunkter, afstemme forståelser og dermed giver mulighed for at handle på at udvikle trivsel gennem gensidigt engagement.

Medarbejderne oplever, at praksisfællesskabet som ramme for at udvikle trivsel gennemgående er en fordelagtig tilgang. Medarbejdernes oplevelse af at gøre brug af fællesskabet af kolleger som indgang til at arbejde med trivsel er karakteriseret ved, at fællesskabet bidrager til øget ejerskab af fælles trivsel gennem det engagement, som bliver skabt gennem fortællingen af personlige historier. Ifølge Wenger skal læring formidles gennem fællesskabet, og det ses der her tegn på mulighed for. Medarbejderne har igennem konceptet udviklingsdialog fået et forum, hvori dette praksisfællesskab kan opbygges.

Delkonklusion på DEL 2: Analyse af Virksomhed 2

Som opsamlende delkonklusion på afsnittet *DEL 2* kan jeg konstatere, at for at trivsel kan fremmes og udvikles, må trivsel sættes i sammenhæng med den individuelle opfattelse af mening. Ellers vil medarbejderen ikke kunne handle på at udvikle og fremme trivsel på arbejdspladsen.

Både leder og medarbejdere i Virksomhed 2 oplever, at trivsel som et meningsfuldt anliggende udgør grundlaget for et forandringspotentiale. Ligeledes kan der konkluderes, at trivsel er forbundet med positive følelser i de relationelle forhold til kolleger og ledelse. Arbejdets indhold er ikke uden betydning, men fremhæves ikke som værende altafgørende faktorer for trivsel.

Endvidere kan der konkluderes, at leder og medarbejdere oplever konceptet *Udviklingsdialog* som fremmende for trivselsmiljøet. Overordnet set har konceptet givet mulighed for ændringer i meningsskemaerne som et resultat af udforskning af mening, øget engagement og dermed en forstærkning af handlekompetencen i henhold til styrkelse af trivselsmiljøet.

Der er mange faktorer i konceptet, som giver anledning til forandring. Leder og medarbejdere i Virksomhed 2 oplever ikke konceptet som direkte begrænsende, men de er dog opmærksomme på, at der kan være begrænsende faktorer. De er specielt opmærksomme på, at håndtering af konflikter og mistrivsel ikke i deres optik har gode

vilkår gennem konceptet *Udviklingsdialog*. Slutteligt kan jeg konkludere, at leder og medarbejdere i Virksomhed 2 finder, at det formelt skabte praksisfællesskab er en positiv indgangsvinkel til at skabe engagement og fælles virksomhed omkring fremme af trivselsmiljøet.

Delkonklusion på det samlede analyseafsnit

Med konceptet udviklingsdialog har praksis af trivselsmåling for den midtjyske kommune ændret karakter fra at være en individuel skriftlig besvarelse til nu at foregå som en dialog i grupper af medarbejdere. Det i sig selv er en radikal ændring, som i denne sammenhæng kan ses som det første skridt på vejen i forhold til at skabe et egentlig praksisfællesskab omkring trivsel. Der kan argumenteres for, at den hidtidige tilgang til trivselsmåling bar præg af, at trivsel skulle behandles som værende et individuelt anliggende. Ifølge Wenger er denne tilgang langt fra fordelagtig, hvis medarbejderne skal lære noget af betydning og skabe et gensidigt engagement for at opbygge en kultur for trivsel. Medarbejderne skal sættes i relation til hinanden, og de skal have mulighed for at afstemme deres fælles virksomhed omkring trivsel og opbygge en fælles forståelse heraf. De skal have mulighed for at udvikle deres stil og fælles handlemønstre (repertoire) for at opretholde læringen gennem praksis og fællesskab.

Som opsamlende delkonklusion for det samlede analyseafsnit kan der konkluderes, at ledelsens og medarbejdernes opfattelser af, hvilke betingelser der skal være til stede for, at udviklingsdialogen som koncept kan give et brugbart udbytte, stemmer overens. Altså kan ledernes muligheder for opstilling af rammer og forståelse af konceptet i sammenhæng med medarbejdernes engagement give et positivt udbytte.

Dog viser undersøgelsen, at selvom disse forhold er til stede, giver konceptet ikke nødvendigvis et brugbart udbytte, hvis ikke medarbejderne har et tillidsfuldt forhold til andre medarbejdere samt ledelsen. Overordnet set er både ledere og medarbejdere positivt indstillet over for konceptets opbygning og i særdeleshed omkring brugen af fællesskabet som ramme, da denne bidrager med muligheden for opbygning af en platform til udforskning af hinandens læringshistorier som afsæt for opbygning af fælles virksomhed omkring trivsel.

Analysen viser tegn på, at Udviklingsdialogen kan fremme trivselsmiljøet, hvis medarbejderen i forvejen oplever et tillidsfuldt forhold til kolleger og ledelse. De tillidsfulde relationer er grundlaget for, at medarbejderne har mod til at dele deres læringshistorier. Disse læringshistorier er afsættet og indgangen til en refleksionsproces, som dels øger forståelsen af egne og kollegers oplevelser, og dels styrker forståelsen af mening. Oplevelsen af mening er i sidste instans den faktor, som styrker handlekompetencen til at udvikle og fremme trivselsmiljøet.

Diskussion

I dette afsnit diskuteres undersøgelsens resultater med henblik på at lave en samlet konklusion på min undersøgelse.

Modsætninger mellem mennesker og organisation?

I Virksomhed 1 giver medarbejderne udtryk for, at de ønsker at beholde den hidtidige, skriftlige, individuelle trivselsmåling, fordi kun her kan de give udtryk for, hvad de mener og oplever. Samtidig oplever medarbejderne ikke, at ledelsen handler på deres udtrykte behov. På den ene side kan det siges at være paradoksalt, idet medarbejderne giver udtryk for et ønske, hvor de samtidig ikke forventer, at dette bliver imødekommet. På den anden side, kan man også fremhæve perspektivet om, at det for medarbejderne er altafgørende at blive hørt. Og så er den efterfølgende handling af mindre betydning.

En medarbejder i Virksomhed 1 giver ligeledes udtryk for et behov for at komme i dialog med ledelsen, og det oplever han ikke, at udviklingsdialogen giver mulighed for.

Medarbejderne er altså parate til og indstillede på at gennemføre en udviklingsproces, som skal forbedre deres trivselsmiljø, men de oplever ikke at have en etableret kommunikationskanal til ledelsen og dermed en kultur for samarbejde mellem ledelse og medarbejdere, hvilket her kan være årsagen til et manglende refleksivt udbytte af udviklingsdialogen.

Ifølge Bakka & Fivelsdal (Bakka og Fivelsdal, 2010) drives organisationer af mennesker – for mennesker. Dog synes dette synspunkt at blive negligeret til fordel for, at individerne i stedet betragtes som strukturer og processer (Bakka og Fivelsdal, 2010).

Synspunktet følges op af Chris Agyris (Agyris, 2010), som har udviklet tesen om, at der er et direkte modsætningsfyldt forhold mellem mennesket som psykologisk væsen og organisationers styreformer, idet menneskets behov for vækst og selvstændighed i arbejdssituationen står i modsætning til større organisationers arbejdsdeling, regelstivhed og kontrolkultur (Agyris, 2010).

Steager og Laursen (Steager og Laursen, 2013) fremhæver perspektivet om, at organisationen er i konstant forandring. Det er medarbejderens lod, da det er medarbejderen, som gennem driften løbende forandrer organisationen gennem interaktionen med omverdenen. Derfor bør medarbejderen mere betragtes som værende indgangen til den bevidste forandringsproces (Steager og Laursen, 2013).

Set i lyset af Bakka & Fivelsdals samt Chris Agyris' perspektiver kan man hævde, at organisationens styreform kan være til hinder for, at medarbejderen oplever den form for medinddragelse, som gør medarbejderen i stand til at opleve udviklingsdialogen som et meningsfyldt tiltag.

Og især fordi medarbejderen ikke har erfaring med at blive inddraget i sådanne processer, findes der ikke en eksisterende kultur, som medarbejderen vil kunne gøre brug af.

Ifølge Karl Weick (Weick, 2001) (Hammer og Høpner, 2014) er det en ledelsesopgave at skabe mening. Medarbejderen vil altid finde en eller anden form for mening, men det er ikke ensbetydende med, at denne mening er den tilsigtede i organisationens optik, hvorfor organisationen skal være særligt opmærksom på den meningsrelation, der findes mellem ledere og medarbejdere, da det er her, nøglen til organisatorisk læring og forandring befinder sig.

Er det et spørgsmål om kultur?

Forskellene på udsagnene i interviewene i de to virksomheder rejser nogle spørgsmål:

Er den virksomhed, hvor udviklingsdialogen har gode betingelser for udfoldelse et udtryk for en allerede etableret kultur, der er karakteriseret ved en stærk tradition af medarbejdernes indflydelse og medbestemmelse?

Tager de medarbejdere, som oplever praksisfællesskabet omkring trivsel som meningsfuldt, udgangspunkt i en allerede etableret kultur af positive erfaringer?

Giver Udviklingsdialogen mest mening på den arbejdsplads, hvor trivslen fungerer godt i forvejen? Er der tale om en særlig kultur for trivsel?

Analysen viser, at udviklingsdialogen som koncept har særligt gode betingelser i Virksomhed 2, hvor også både leder og medarbejdere italesætter en stærk kultur for trivsel. Her ses ligeledes tegn på, at medarbejderne har en allerede etableret kultur for at skabe praksisfællesskaber omkring deres faglighed.

Er det et spørgsmål om, hvordan lederen udspiller sin rolle og formår at skabe mening for medarbejderne?

Lederen i Virksomhed 2 giver udtryk for at have en forståelse af udviklingsdialogens potentiale og formår at omsætte dette til stort udbytte for sine medarbejdere. Men i modsætning hertil står leder af Virksomhed 1, som ligeledes finder udviklingsdialogen meningsfuld, men medarbejderne i Virksomhed 1 har ikke helt samme opfattelse, hvilket derfor ikke alene kan skyldes lederens forståelse. Lederen i Virksomhed 2 fremhæver medarbejdernes faglighed som værende styrkende for en kultur for dialog, hvor lederen i Virksomhed 1 fremhæver sine medarbejders faglighed som en begrænsende faktor for kulturen for dialog.

Er det lederens perspektiv eller medarbejdernes faglighed, som afgør potentialet for en stærk kultur for dialog?

Ifølge Cathrine Hasse (Hasse) (Hasse, 2012) lever vi ikke i "naturen" men i en menneskeskabt teknonatur, hvor vi skaber teknonaturlige kulturverdener for hinanden gennem et kollektivt virke i organisationer. Derfor kan man heller ikke betragte enkeltfænomener og situationer som den betydning, der giver helheden mening. I stedet skal et begrebsapparat opstilles, som tilbyder en forståelsesramme for de bagvedliggende processer, der skaber menneskeverdener (Hasse, 2012, s.13). Med den pointe in mente kan man således heller ikke opfatte udviklingsdialogen som en intervention, et enkeltstående fænomen, der kan tilbyde en altoverskyggende løsning på spørgsmålet om trivsel på tværs af kommunens arbejdspladser. For at kunne forandre tilgangen til trivsel må man derfor også se på de bagvedliggende årsager til trivsel.

Ifølge Hasse kan vi forstå kultur som noget, der kendetegner den dynamiske verden, men samtidig anvender vi begrebet som et gummebegreb på enhver problematik, der vedrører værdier, traditioner og sammenstød mellem værdier og traditioner (Hasse, 2015, s. 16). I denne sammenhæng kan kulturbegrebet bruges som ramme til at forstå bagvedliggende årsager til sammenstødende værdier og traditioner. Samtidig bruger Hasse kulturbegrebet som synonymt med læreprocesser, der skaber forbindelser. Det er forbindelser, der skaber relationerne mellem materialitet og betydning og handlinger og betydning. Forbindelserne skaber endvidere over tid forventninger, der bliver til selvfølgeligheder, når de bekræftes. Forbindelser forstærkes og forbindelser afskæres, hvilket indikerer kulturens grænser (Hasse, 2015, s. 16). For at imødekomme kulturbegrebet og anvende det som en medspiller i tilgangen til at udvikle og forandre må den derfor også betragtes som en stadig forandrende og foranderlig proces.

Konklusion

På baggrund af ovenstående samt i henhold til undersøgelsens overordnede formål (se problemformulering herunder), kan der konkluderes følgende:

Problemformulering:

Hvilken betydning har udviklingsdialogen som ramme for medarbejdernes refleksion, med lederen som rammesætter, med henblik på at fremme trivslen på den kommunale arbejdsplads?

Udviklingsdialogen som ramme om medarbejderes refleksion, som et tiltag til at understøtte trivselsmiljøet på den kommunale arbejdsplads, synes overordnet at være fordelagtig i forhold til at skabe et praksisfællesskab omkring medarbejderdrevet trivsel.

Praksisfællesskabet sætter medarbejderne i relation til hinanden, og giver dem muligheden for at udfordre hinandens grundlæggende antagelser, hvilket er den dimension, der kan øge handlekompetencen hos medarbejderne.

Praksisfællesskabet giver medarbejderne mulighed for at afstemme deres fælles virksomhed omkring trivsel, opbygge en fælles forståelse heraf samt et gensidigt engagement. Medarbejderne får mulighed for at udvikle deres stil og fælles handlemønstre (repertoire) for at opretholde læringen gennem praksis og fællesskab. Det giver endvidere medarbejderne mulighed for at være medskabende på deres trivsel i den forstand, at de kan opnå en følelse af ejerskab og medbestemmelse, og det kan styrke deres handlekompetence til aktivt at fremme trivselsmiljøet for dem selv og deres kolleger.

Niveauet af refleksion hos medarbejderne kan karakteriseres som at være reflekterende på indholdet af deres trivselsforståelse. Det kan afføde ændringer i medarbejdernes meningsskema. Overordnet synes medarbejderne at have et positivt udbytte af at udforske hinandens antagelser gennem den personlige fortælling. Det styrker oplevelsen af mening i det fælles trivselsmiljø, hvorfor sandsynligheden for øget handlekompetence også er til stede.

Der ses dog tegn på, at overstående effekt udebliver, hvis ikke medarbejderne oplever en tillidsfuld relation til kolleger og ledelse. Den tillidsfulde relation er altafgørende for, at medarbejderne kan gå i meningsfuld dialog med hinanden. Hvis ikke medarbejderne oplever, at de trygt kan dele deres historier med hinanden udebliver også muligheden for at udforske hinandens grundlæggende antagelser og dermed grundlaget for refleksion. Ligeledes ses der tegn på, at når medarbejderne ikke oplever muligheden for at kunne italesætte eventuelle eksisterende problematikker, udebliver også muligheden for at forandre trivselsmiljøet, da denne eksisterende problematikker må italesættes og afklares,

inden medarbejderne kan være fremtidsorienteret. Manglende mulighed for italesættelse af problematikker synes at blokere meningsfuldheden forbundet med konceptet.

Lederen og ledelsestilgangen synes at have en afgørende rolle i forhold til, hvordan medarbejderne oplever udviklingsdialogen. I den virksomhed, hvor medarbejderne i forvejen oplever en kultur af medinddragelse, er udbyttet af refleksionsprocesserne større. I den virksomhed, hvor medarbejderne ikke oplever at have gode og velfunderede relationer til ledelsen og i øvrigt udtrykker behov for at være mere i dialog med ledelsen, ses der tegn på, at oplevelsen af medinddragelse udebliver. Medarbejderne er grundlæggende ikke af den opfattelse, at de bliver inddraget i beslutningsprocessen generelt, hvorfor de heller ikke gennem denne tilgang har en oplevelse af at blive medinddraget i forandringsprocessen.

Litteratur

- Agyris, C. (2010). *Fælder i organisationer. Lederskab, kultur og organisatorisk design*. Århus: Forlaget Klim
- Bakka, J., F., & Fivelsdal, E. (2010). *Organisationsteori. Struktur. Kultur. Processer*. Danmark: Handelshøjskolens Forlag.
- Birkler, J. (2005). *Videnskabsteori. En Grundbog*. København: Munksgaard Danmark.
- Brinkmann, S. Og Tanggaard, L. (2015). Kvalitative metoder, tilgange og perspektiver: En introduktion. I Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2015): *Kvalitative Metoder*. Hans Reitzels Forlag
- Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2015): *Kvalitative Metoder*. Hans Reitzels Forlag
- Dilthey, W. (1883). *Einleitung in die Geisteswissenschaften*. Leipzig: Duncker & Humblot
- Engholm, L. (2014). *Videnskabsteori. Perspektiver på organisationer og Samfund*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Flyvbjerg, B. (2015). Fem misforståelser om casestudiet. I: Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2015): *Kvalitative Metoder*. Hans Reitzels Forlag
- Gedamer, H. G. (1972). *Wahrheit und Methode: Grundzüge einer philosophischen Hermenutik*. Tübingen: Mohr.
- Hammer, S. og Høpner, J. (2014). *Meningsskabelse, organisering og ledelse. En introduktion til Weicks univers*. København: Samfundslitteratur.
- Hasse, C. (2012). *Kulturanalyse i organisationer*. Samfundslitteratur, 2012
- Husserl, E. (1993). *Ideen zu einer reinen phänomenologie und phänemenologischen Philosophie*. Tübingen: Max Niemeyer Verlag
- Kvale, S. (1997). *Interview. En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Lübker, B. m.fl. (2008): *Trivsel i arbejdslivet*. Center for arbejdsliv, Teknologisk institut
- Marsick, V. J. (1987). *Learning in the workplace*. London: Croom Holm
- Mezirow, J. (1991). *Transformative dimensions of adult learning*. Jossey-Bass Publishers, Oxford, San Francisco.

Mezirow, J. (1990). How critical reflection triggers transformative learning. I Mezirow, J. And associates. (1990). *Fostering critical reflection in adulthood*. Jossey-Bass Publishers, Oxford, San Francisco.

Milsted, T. (2008): Trivsel. *En guide til motivation og arbejdsglæde*. Jyllandspostens Forlag

Pahuus, M. (2014). Hermeneutik. I Collin, F. Og Køppe, S. (2014) *Humanistisk Videnskabsteori*. København: Lindhardt og Ringhof

Szulevicz, T. (2015): Deltagerobservation. I Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2015): *Kvalitative Metoder*. Hans Reitzels Forlag

Steager N., og Laursen E. (2013) *Organisationer i bevægelse. Læring – Udvikling – Intervention*. København: Samfundslitteratur.

(A) Tanggaard, L. & Brinkmann, S. (2015). Interviewet: Samtalen som forskningsmetode. I Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2015): *Kvalitative Metoder*. Hans Reitzels Forlag

(B) Tanggaard, L. & Brinkmann, S. (2015). Kvalitet i kvalitative studier. I Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2015): *Kvalitative Metoder*. Hans Reitzels Forlag

Thisted, J. (2010). *Forskningsmetode i praksis. Projektorienteret videnskabsteori og forskningsmetodik*. København: Munksgaard Danmark.

Wahlgren, B. m.fl. (2002): *Refleksion og Læring. Kompetenceudvikling i arbejdslivet*. Samfundslitteratur

Weick, K. E. (2001). *Making Sense of the Organisation*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.

Wenger, E. (1998). *Praksisfællesskaber*. Hans Reitzels Forlag

Zahavi, D. (2014). Fænomenologi. I Collin, F. Og Køppe, S. (2014) *Humanistisk Videnskabsteori*. København: Lindhardt og Ringhof

Internetsider:

Christensen. B. B. (2015)

<https://mitarbejdsmiljo.dk/artikler/der-skal-mod-til-arbejde-med-trivsel>

Kommunernes Landsforening (2015)

http://www.kl.dk/ImageVaultFiles/id_73748/cf_202/05-35_Aftale_om_trivsel_og_sundhed_-O.PDF

Lokaliseret d. 15.maj 2017-05-11

Lystbæk, C., T. (2015)

[http://pure.au.dk/portal/files/40223946/Lystbæk Trivsel p arbejdspladsen en begrebslig og etisk afklaring.pdf](http://pure.au.dk/portal/files/40223946/Lystbæk%20Trivsel%20p%20arbejdspladsen%20en%20begrebslig%20og%20etisk%20afklaring.pdf)

Lokaliseret d. 15.maj 2017

Thomsen, L. O. (2012)

<http://www.kl.dk/ledelse/Det-er-ikke-nok-at-male-trivslen-id104093/>

Lokaliseret d.15.maj 2017

Videncenter for Arbejdsmiljø (2017)

<http://www.arbejdsmiljoviden.dk/Emner/Psykosocialt-arbejdsmiljo/Trivsel/Viden-om-trivsel/Trivsel-er-et-faelles-ansvar>

Lokaliseret d. 15.maj 2017

Artikel

Trivselsfremme på den kommunale arbejdsplads

Hvad en *Udviklingsdialog* som gruppeorienteret proceskoncept kan tilbyde
det psykiske arbejdsmiljø

Anne Libach Justesen
Stud.mag. i Læring og Forandringsprocesser
Institut for Uddannelse, Læring og Filosofi
Aalborg Universitet

Abstract

Denne undersøgelses formål er at fremsætte perspektiver på konceptet *Udviklingsdialog*, som værende et medarbejderfokuseret tiltag, til at fremme det psykiske arbejdsmiljø i en midtjysk kommune. Der undersøges hvordan dette tiltag understøtter medarbejderens refleksionsproces samt, hvordan både leder og medarbejdere oplever den fællesskabsorienterede tilgang til at fremme det psykiske arbejdsmiljø.

Undersøgelsen viser, at det eksisterende psykiske miljø på den aktuelle arbejdsplads spiller en stor rolle i forhold til medarbejdernes udbytte af konceptet. De medarbejdere, som i forvejen oplever tillidsfuldt forhold til kolleger og ledelse, har nemmere ved at gøre brug af konceptets rammer. For de medarbejdere som ikke har et stort kendskab til andre kolleger endsige god relation til ledelsen, har ikke samme tendens til at kunne gøre brug af konceptets rammer.

Indledning

Denne artikels formål at fremstille en kort udgave af en undersøgelse af interventionen *Udviklingsdialog* som trivselsfremmetiltag. Derfor er korte passager fra undersøgelsen udvalgt til at understøtte dette formål. Denne artikel må altså ikke betragtes som at kunne rumme den fulde undersøgelse, men kun brudstykker til vækkelse af interessen for videre læsning.

Læring på arbejdspladsen

I foråret 2017 igangsatte en Midtjysk kommune, med konceptet *Udviklingsdialog*, en procesbaseret intervention til at fremme de psykiske arbejdsmiljø på samtlige af kommunens arbejdspladser. Der er tale om en anden form for trivselsmåling, i forhold til, hvordan trivselsmålinger er foregået tidligere i denne kommune. Tidligere trivselsmålinger

har primært været af kvantitativ karakter gennemført af spørgeskemaundersøgelser, hvor der nu forsøges med mere kvalitative tilgange til at både at gennemføre den lovmæssige trivselsundersøgelse, og samtidig indføre metoder til at behandle trivselsanliggender med henblik på at fremme og udvikle trivselsmiljøet.

I 2008 blev der vedtaget et krav om trivselsmåling på de kommunale arbejdspladser. Mindst hvert 3. År skal der gennemføres en måling af medarbejdernes trivsel på arbejdspladsen (Kommunernes Landsforening).

Den gængse metode til at gennemføre trivselsmålinger er spørgeskemaundersøgelser, som med sin kvantitative tilgang udløser talværdier som resultat og udbytte. Kritikken lyder ofte på, at dette afføder et til dels meningsløst udbytte. I kølvandet på denne kritik opstår forslag om opfølgninger og vurderinger, der skal bidrage med kontekstuelle og kvalitative indspark, der skal omstøde talværdier til håndterbar data, der kan danne grundlag for at målrette indsatsen om trivsel på arbejdspladsen (Lystbæk).

Tiltagene til at imødekomme kritikken af trivselsmålingerne afstedkommer erkendelsen om, at de ikke kan stå alene i udviklingen af det gode psykiske arbejdsmiljø, men at kvantitative målinger af trivsel kun er et redskab i en større proces. Gevinsten skal findes i dialogen om resultatet af målingen (Oxholm). Samarbejdet mellem ledere og medarbejdere er i denne sammenhæng altafgørende. Lederens opgave er at følge målingen op med dialog og handling, men ikke mindst at inddrage medarbejderen i denne vigtige proces frem mod at fremme den daglige trivsel (Ibid.).

Metodiske overvejelser og strategier

Det kvalitative forskningsdesign

Undersøgelsen er tilrettelagt ud fra den kvalitative forskningstradition med perspektivet om at frembringe dybdegående, kvalitativ viden inspireret af en fænomenologisk tilgang. Ligeledes søges der at frembringe viden om den menneskelige erfarings kvaliteter (Brinkmann og Tanggaard, 2015).

Casestudiemetoden

I nærværende undersøgelse gøres der brug af *Casestudiemetoden*. Casestudiet som metode støtter op om den empiriske undersøgelse, der undersøges i et samtidigt fænomen i dets virkelige livssammenhæng. Den kan derfor tage højde for de kontekstuelle forhold, som gør sig gældende. (Thisted, 2010).

Tilgangen til nærværende undersøgelse er også inspireret af Flyvbjergs fremsættelse af sammenhængen mellem forskning og læring, som en del af case-arbejdet.

Feltet er udforsket i en større grad, end blot at foretage indsamling af empiri. Det er især antagelserne omkring, at som forsker at placere sig selv i den kontekst, der studeres, for at kunne forstå holdninger og adfærdsmønstre, som kendetegner de sociale aktører, og dermed dem, som undersøgelsen drejer sig om. (Flyvbjerg, 2015).

Teoretisk begrebsramme

Jack Mezirows teori om refleksion og transformation er inddraget til at belyse læring fra et kognitivt perspektiv. Mezirow har sit omdrejningspunkt i den voksnes bevæggrund for sine handlinger, og dermed bidrager han til forståelsen af dels, hvorfor den voksne handler som han gør, men også perspektiver på, hvordan antagelser, som går forud for handlingerne, kan udforskes og ændres i tilfælde af, at de ikke længere opfylder den betydning af mening, som i sin tid udløste denne handling.

Wengers teori om praksisfællesskaber er inddraget som et teoretisk perspektiv i den sammenhæng, at den skal give et bud på, hvilken betydning fællesskabet har som ramme om udviklingsdialogen samt, hvilke fordelagtige og ufordelagtige perspektiver, der kan være i at sætte en trivselsundersøgelse i spil i denne kontekst. (Wenger, 1998).

Analyse

I analysen ses der på, hvorledes ledere og medarbejdere oplever muligheder og begrænsninger ved udviklingsdialogen. Denne tilgang skal vise, hvorvidt udviklingsdialogen giver medarbejderne mulighed for at reflektere over deres forståelse af trivsel, her ses især på *Niveauer af refleksion - indhold, proces og præmis*, som karakteriserer refleksionsprocessen. Dette kan endvidere udgøre grundlaget for at karakterisere resultatet af refleksionsprocessen og dermed, om der sker transformativ læring.

Udviklingsdialogens muligheder Lederperspektiv

..det er det der med at være åben ud ad til og turde være åben på både styrker og svagheder. Altså være modig på det. (Leder 1).

I ovenstående citat beskriver lederen, at det at have mod til at vær åben om sine styrker og svagheder kendetegner hans medarbejdere, hvilket også er hans forestilling om, hvorfor trivslen har gode vilkår på deres arbejdsplads, da dette betyder, at disse medarbejdere har et sprog og en kultur for at skabe trivsel.

Medarbejderperspektiv

Helt enkelt så tænker jeg jo det der med, at man får lov til at dele oplevelser. Det at være farvet på forskellig vis, som alt sammen udtrykker noget om, hvordan er det vi hver især oplever vores arbejdsplads. Det giver da en sammenhængskraft på en eller

anden måde. Det bestyrker eller bekræfter den tryghed, der er. For jeg oplevede ikke, at der var den store forskel på de ting, vi fremlagde i plenum. Der var vi jo meget enige. Vi havde vinklet det lidt forskelligt, men.. (Medarbejder 2)

I ovenstående citat beskriver medarbejderen, hvordan han oplever, at dialogen giver anledning til at dele oplevelser fra sit arbejdsliv med sine kolleger. Medarbejderen beskriver, hvordan det styrker trivslen, fordi det bestyrker følelsen af tryghed. Det giver tryghed, at kollegerne har hørt og anerkendt hinanden med deres individuelle fortællinger. Ligeledes ses der tegn på refleksion over kollegers tanker, følelser, opfattelser og handlinger i forhold til trivsel, idet medarbejderen har fokus på *indhold* i dialogen. I det følgende citat beskriver en anden medarbejder, hvorfor det er vigtigt at dele positive som negative historier.

Det er jo ikke kun det svære eller tunge ting, vi har brug for at dele. (...) Vi har også brug for at få fortalt de gode historier. Men også for lige at få noget sparring på, hvad det var, der gjorde, at det lykkes. (...) Det er jo ikke sikkert, jeg selv har tænkt på, hvorfor det var, at jeg lykkes med noget. Jeg har bare glædet mig over, at det er gået i den rigtige retning. For det andet kan jeg jo lære noget af. (Medarbejder 3)

Ovenstående citat er en medarbejders erfaring fra brugen af kolleger til faglig sparing. Her beskriver han, at der er et stort læringspotentiale i at dele tunge som lette historier, da dialogen med kolleger kan nuancere og tydeliggøre de elementer, som fremmer forståelsen af sin oplevelse og dermed styrker handlingskompetencerne. Medarbejderens pointe er ligeledes, at uden dialogen får oplevelserne ikke den opmærksomhed, som kan give den refleksion, der understøtter muligheden for at udforske de grundlæggende antagelser, som kan fremme læringen og udvikle medarbejdernes handlekompetencer. Medarbejderen viser også tegn på at reflektere over medarbejderes tanker, følelser, opfattelser og handlinger idet denne medarbejder også har fokus på *indholdet* i dialogen.

Udviklingsdialogens begrænsninger Lederperspektiv

Jeg tror helt sikkert, at der er noget, der ikke bliver sagt, når det ikke er anonymt. Jeg kunne håbe det, for det ville være et udtryk for tillid. (Leder 2).

I ovenstående citat beskriver lederen, hvordan han oplever, at der er ting, der er behov for at tale om, som ikke bliver nævnt gennem Udviklingsdialogen. Han beskriver også, hvordan

det at kunne tale sammen åbent om disse ting, for ham er et udtryk for tillid, og at det kunne være ønskværdigt, om dette var tilstede. Der ses altså ikke, i lederens optik, et gensidigt engagement blandt medarbejderne til tillidsfuldt at kunne meningsforhandle gennem de delte historier.

Medarbejderperspektiv

Den (individuelle, skriftlige og anonyme trivselsundersøgelse red.) tror jeg ikke, man kan undvære, fordi der er mange der ikke siger, hvad de mener, når ledelsen er i nærheden. (Medarbejder 4)

I ovenstående citat beskriver medarbejderen, hvordan han oplever at nogle medarbejdere ikke giver udtryk for deres meninger og holdninger, da de kan være påvirket af ledelsens tilstedeværelse. Ledelsens tilstedeværelse kan altså begrænse medarbejderens oplevelse af at kunne drøfte egne og kollegers oplevelser frit. I det følgende citat beskriver en anden medarbejder, at tilliden skal opbygges før Udviklingsdialogen kan give anledning til et brugbart udbytte.

Det handler for mig om tillid. Hvilket ikke bare er noget der er der, men noget man skal opbygge. Det stiller krav til lederen. For hvordan styrer man positive relationer? (Medarbejder 5)

I ovenstående citat beskriver medarbejderen, at det især handler om tillid mellem medarbejderne, men også at det handler om, hvorvidt ledelsen giver medarbejderne muligheden for at opbygge positive relationer mellem hinanden.

Konklusion

Brugen af Udviklingsdialogen som ramme for ledere og medarbejders refleksion som et tiltag til at igangsætte trivselsfremmeintervention synes overordnet at være fordelagtig i forhold til at skabe et praksisfællesskab omkring medarbejderdrevet trivsel. Praksisfællesskabet kan sætte medarbejderne i relation til hinanden.

Niveauet af refleksion hos medarbejderne karakteriseres ved, at være reflekterende på indholdet af deres trivselsforståelse, hvilket kan afføde ændringer i medarbejdernes meningsskema. Overordnet synes medarbejderne at have et positivt udbytte af at udforske hinandens antagelser gennem den personlige fortælling, hvilket synes at styrke oplevelsen af mening af det fælles trivelsmiljø, hvorfor sandsynligheden for øget handlekompetence også er til stede.

Dog er Udviklingsdialogen som ramme ikke tilstrækkelig for, at der sker en læring i forhold til at kunne udgøre forandringer i trivselsmiljøet.

Hvis ikke medarbejderne oplever muligheden for at kunne problematisere de grundlæggende antagelser for problematikker forbundet med trivsel, udebliver muligheden for at forandre trivselsmiljøet, da denne faktor synes at blokere meningsfuldheden forbundet med trivselsfremme-arbejdet.

Litteratur

Brinkmann, S. Og Tanggaard, L. (2015). Kvalitative metoder, tilgange og perspektiver: En introduktion. I Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2015): *Kvalitative Metoder*. Hans Reitzels Forlag

Flyvbjerg, B. (2015). Fem misforståelser om casestudiet. I: Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2015): *Kvalitative Metoder*. Hans Reitzels Forlag

Mezirow, J. (1991). *Transformative dimensions of adult learning*. Jossey-Bass Publishers, Oxford, San Francisco.

Thisted, J. (2010). *Forskningsmetode i praksis. Projektorienteret videnskabsteori og forskningsmetodik*. København: Munksgaard Danmark.

Wenger, E. (1998). *Praksisfællesskaber*. Hans Reitzels Forlag

Internetsider:

Kommunernes Landsforening (2015)

[http://www.kl.dk/ImageVaultFiles/id_73748/cf_202/05-35_Aftale om trivsel og sundhed -O.PDF](http://www.kl.dk/ImageVaultFiles/id_73748/cf_202/05-35_Aftale_om_trivsel_og_sundhed_-O.PDF)

Lokaliseret d. 15.maj 2017-05-11

Lystbæk, C., T. (2015)

[http://pure.au.dk/portal/files/40223946/Lystbæk Trivsel p arbejdspladsen en begrebslig og etisk afklaring.pdf](http://pure.au.dk/portal/files/40223946/Lystbæk_Trivsel_p_arbejdspladsen_en_begrebslig_og_etisk_afklaring.pdf)

Lokaliseret d. 15.maj 2017

Thomsen, L. O. (2012)

<http://www.kl.dk/ledelse/Det-er-ikke-nok-at-male-trivslen-id104093/>

Lokaliseret d.15.maj 2017

Bilag

Bilag 1 - Interviewguide

1.1: Leder

Indledning

- 1) Beskriv hvordan jeres udviklingsdialog foregik.
- 2) Hvordan forberedte du dig til udviklingsdialogen?
- 3) Hvad oplevede du som givende for medarbejderne at tale om?
- 4) Hvad oplevede du som mindre brugbart for medarbejderne at tale om?

Dybdegående spørgsmål om trivsel

- 1) Hvad forstår du ved trivsel på arbejdspladsen?
- 2) Trives dine medarbejdere på jeres arbejdsplads?
- 3) Hvilke af de 8 trivselstemaer havde I udvalgt som omdrejningspunkt for Udviklingsdialogen?
(Mening, præstation, positive følelser, engagement, positive relationer, tillid, retfærdighed, lederskab/følgeskab)
- 4) Hvordan giver netop dette tema mening i forhold til trivsel på jeres arbejdsplads?
- 5) Hvordan kan udviklingsdialogen bidrage positivt til din og dine kollegers trivsel på jeres arbejdsplads?

Dybdegående spørgsmål om læring i forhold til trivsel

- 1) Hvad forventede du af udbytte af udviklingsdialogen?
- 2) Hvilket syn havde du på trivsel på arbejdspladsen, før du gennemførte Udviklingsdialogen?
- 3) Har det syn ændret sig efter I har gennemført Udviklingsdialogen?
- 4) Giver udviklingsdialogen dig mulighed for at handle anderledes i forhold til at skabe bedre trivsel eller vedvarende trivsel på jeres arbejdsplads?
- 5) Er der noget, du ønsker at gøre anderledes i forhold til at skabe bedre trivsel på din arbejdsplads, efter I har gennemført Udviklingsdialogen?
- 6) Hvilken betydning, tror du, det havde, at Udviklingsdialogen foregik i fællesskab af kolleger eks. I modsætning til et interview?
- 7) Hvordan, tror du, medarbejders deltagelse er påvirket af, at dialogen foregår i fællesskab af kolleger?
- 8) Hvilken betydning har det for det produkt, der er kommet ud af Udviklingsdialogen, at dialogen foregik i et fællesskab af kolleger?

Afrundende spørgsmål

- 1) 1) Hvilken betydning, tror du det havde, at dine medarbejdere ikke kunne være anonyme af deres anmeldelse af ledelsen?
- 2) Er din oplevelse af udviklingsdialogen overvejende positiv eller negativ?
- 3) Hvad er dit bud på, hvorfor din oplevelse var primært positiv eller negativ?
- 4) Kunne I overveje at gentage udviklingsdialogen som trivselsundersøgelse?

1.2: Medarbejder

Indledning

- 1) Beskriv hvordan jeres udviklingsdialog foregik.
- 2) Hvordan forberedte du dig til udviklingsdialogen?
- 3) Hvad var givende at tale med dine kolleger om?
- 4) Hvad var mindre brugbart at tale med dine kolleger om?

Dybdegående spørgsmål om trivsel

- 6) Hvad forstår du ved trivsel på arbejdspladsen?
- 7) Trives du på din arbejdsplads?
- 8) Hvilke af de 8 trivselstemaer havde I udvalgt som omdrejningspunkt for Udviklingsdialogen?
(Mening, præstation, positive følelser, engagement, positive relationer, tillid, retfærdighed, lederskab/følgeskab)
- 9) Hvordan giver netop dette tema mening i forhold til trivsel på jeres arbejdsplads?
- 10) Hvordan kan udviklingsdialogen bidrage positivt til din og dine kollegers trivsel på jeres arbejdsplads?

Dybdegående spørgsmål om læring i forhold til trivsel

- 9) Hvad forventede du af udbytte af udviklingsdialogen?
- 10) Hvilket syn havde du på trivsel på arbejdspladsen, før du deltog i Udviklingsdialogen?
- 11) Har det syn ændret sig efter I har gennemført Udviklingsdialogen?
- 12) Giver udviklingsdialogen dig mulighed for at handle anderledes i forhold til at skabe bedre trivsel eller vedvarende trivsel på jeres arbejdsplads?
- 13) Er der noget, du ønsker at gøre anderledes i forhold til at skabe bedre trivsel på din arbejdsplads, efter I har gennemført Udviklingsdialogen?
- 14) Hvilken betydning havde det for dig, at Udviklingsdialogen foregik i fællesskab med dine kolleger eks. I modsætning til et interview?
- 15) Hvordan vil du beskrive udfaldet af din deltagelse ved at dialogen foregik i et fællesskab af kolleger?
- 16) Hvilken betydning har det for det produkt, der er kommet ud af Udviklingsdialogen, at dialogen foregik i et fællesskab af kolleger?

Afrundende spørgsmål

- 1) Hvilken betydning havde det for dig, at du ikke kunne være anonym i din anmeldelse af ledelsen?
- 2) Er din oplevelse af udviklingsdialogen overvejende positiv eller negativ?
- 3) Hvad er dit bud på, hvorfor din oplevelse var primært positiv eller negativ?
- 4) Er det brugbart at lave en trivselsundersøgelse på denne måde?

Bilag 2 - Interview

2.1: Leder 1

I = interviewer

A = adspurgte person

I: Beskriv din oplevelse af jeres udviklingsdialog. Hvordan var det for dig at afvikle udviklingsdialog?

A: For mig?.. Jeg synes, det var en kæmpe opgave. Og det er fordi jeg skal følge en manual, som jeg ikke selv har fundet på. Jeg plejer selv at finde på mine manualer. Jeg kan godt lide at arbejde på den metode eller anderledes metoder. Jeg bruger rigtig meget cooperative learning. Og jeg tror rigtig meget på det der med at lege på forskellige måder. Det gør os så godt. Men jeg synes.. Jeg havde varmen, hehe. I forhold til at skulle holde tungen lige i munden. Og jeg ville sørge for at jeg fulgte manualen fordi, at nu er det jo ligesom bestemt hele vejen oppe fra og nedad, så jeg synes det er enormt vigtigt, at vi i ledergrupperne og i de forskellige niveauer følger de manualer, for ellers så er vi jo ikke loyale over for det system. Og det synes jeg var en stor opgave. Og jeg ønskede mig sådan, at jeg selv havde været til en udviklingsdialog, da jeg stod der. Det havde gjort noget ved min læring. For selv den dag, kl. Kvart i inden vi starter, der laver jeg den håndskrevne seddel på tider, for lige pludselig går det op for mig, at gud.. De kender slet ikke tiderne. De kender ikke konceptet. Det har jeg ikke sørget for at få ud. Alle de der ting, havde jeg vidst, hvis jeg selv havde lavet det. Ja både hvis jeg selv havde lavet det, eller selv havde prøvet det. Det ved jeg. For sådan er det, når jeg beslutter mig for, hvordan det skal være. Her har jeg fået noget på et stykke papir, nu skal du følge det der. Og så er der nogen, der er bedre til at læse opskrifter end mig. Jeg har altid en oplevelse af, at jeg er sgu nok lidt bedre end opskriften. Og det er ligegyldigt om det er mad eller strikning eller brugsanvisningen til fjernsynet. Det kan jeg meget bedre, så jeg går bare i gang. Og så kan vi da som regel få det til at lykkes, ikke?

I: Så din personlige udfordring var faktisk at forholde dig til opskriften?

A: Ja. Og sørge for at gennemføre det. Fordi det er vigtigt for mig at være loyal over for det.

I: Hvad gav det dig at følge manualen frem for at improvisere og tilrettelægge selv?

A: Stress. Jeg har faktisk kæmpet med det lige siden. I forhold til det der med, og hvad var så næste skridt og næste skridt?

I: Fordi Udviklingsdialogen sluttede ikke på dagen for afholdelsen?

A: Nej det gjorde den nemlig ikke. Og i øvrigt synes jeg, at det var en fantastisk dialog. Altså det er slet ikke det. Men jeg kan bare mærke, at jeg bliver belastet af sådan noget. Så bliver jeg belastet af, at en af medarbejderne får det rigtig, rigtig dårligt. Og ham er jeg simpelthen nødt til at tage mig af. Og så kan udviklingsdialog være udviklingsdialog. Og det gør faktisk, at jeg på det første forløb ikke kommer rundt og hører noget. Det var lige sådan en ekstra "gave" at få ind over, når du nu var presset i forvejen.

Hvad var det nu spørgsmålet var?

I: Hvad gav det dig, at holde dig til konceptet?

A: Det gav mig det, at altså en enorm tilfredsstillelse ved, at medarbejderne tager opgaverne, og de løser dem. De arbejdede intensivt på det. Synes du ikke det er flot?

I: Meget!

A: Jeg synes simpelthen, at de er så dygtige.

I: Hvad er din oplevelse af medarbejdernes oplevelse af udviklingsdialogen?

A: Jeg har siddet i en arbejdsgruppe, og min fornemmelse er, at folk synes, det var en fantastisk dag. Hvis de ikke snart begynder at få noget mere præcist tilbage, så begynder det at falte ud.

I: Eftervirkningen er også vigtig at tage alvorligt?

A: Ja meget, ellers så er det bare endnu en dag, der er gået. Og så er vi så svaret på det, og? Og så kom vi ledere over og hørte noget, og så blev der sat noget i gang. Men da havde medarbejderne længe glemt, at det havde noget med deres besvarelse at gøre (spørgeskemaer red.). Jeg ved ikke, om det specielt har noget med vores hus at gøre, eller andre også lider af det, men nogle gange siger de, "det har vi aldrig hørt noget om". Arrgh, siger jeg så, det har vi altså haft på personalemøde. Men jeg kan jo ikke huske om vedkommende var der den dag. Så spørger jeg dem, har du læst referatet? Det har stået i et referat. "Ej det har det ikke", siger de så. Så må jeg bede Hanne om at finde det. Så det viser bare, at man går jo videre. Det er jo ikke kerneopgaver at holde møder om det her. Vores kerneopgaver er rent faktisk noget, vi finder meget vigtigere, nemlig vores borgere.

I: Så det er ikke altoverskyggende meningsgivende at forhold sig til de her med mindre, at der ligesom bliver arbejdet videre med det her?

A: Nej. Så er det virkelig frustration. Det er så vigtigt at handle på de ting, vores medarbejdere siger, ellers giver det jo ingen mening.

I: Jeg vil gerne have dig til at definere, hvad du forstår ved trivsel på arbejdspladsen.

A: Jeg skal have en glæde ved at gå på arbejde. Og så skal jeg have en stolthed over det vi laver, det jeg laver. Jeg har brug for at være stolt over min arbejdsgiver. Og det at have det sjovt. I bund og grund er det at sørge for, at kommunens borgere skal have det, de har behov for, at de kan komme i trivsel. Så trives vi, for så lykkes vi. Og hvis ikke vi kan få dem til at trives, det kan jo være mange ting, så må vi se på os selv for at finde ud af, hvad vi skal gøre anderledes. For så er vi jo ikke kommet ind på samme kanal, som de er. For mig er det også trivsel, at medarbejderne lader mig komme tæt på.

I: Du ser derfor også trivsel i flere led? For at du trives, skal dine medarbejdere trives, og for at de skal trives, skal de lykkes med at få borgeren til at trives?
Trives dine medarbejdere på jeres arbejdsplads?

A: Ja, det er min overordnede fornemmelse. Og det synes jeg, at udviklingsdialogen viste helt vildt meget.

I: Kan du give et eksempel på det?

A: Jamen øh, deres tilbagemeldinger i forhold til mig som leder.

I: Er det jeres profession og jeres faglighed, der gør, at I er så stærke i jeres kultur omkring trivsel? Eller er det lige så meget jeres personlige egenskaber, der gør det?

A: Trivsel vil være naturligt, at vi har her som et omdrejningspunkt, som man ikke har i Park & Vej på samme måde.

I: Hvad er det, der gør det?

A: Det er netop vores uddannelse, vores viden, alt det vi har set. Generelt har vi jo nok et lille følehandicap i situationstegn. Vi mærker jo helt vildt meget.
Vi kan også gå så meget op i vores egen trivsel, at vi selv er mere i fokus end vores borgere. Jeg går meget op i 51-49. Nogen gange hedder den 80-20, hvor vi er 80% på opgaven og kun 20% på os selv. Andre gange er den nede på 51-49. Den må aldrig tippe, det gør den jo nogle gange, hvis man er midt i en skilsmisse eks. Så må vi rumme det i en periode, og så er det mit job at sige, nu kan du ikke trække den længere. Nu må vi gøre et eller andet ved det her. Men det er den der balance, for hvis ikke vi gør det, lukker vi os om os selv. Og så begynder vi at nedlægge os selv. For så er det jo kun os selv, der opdager, hvor fantastiske vi er, og det tjener vi ingen penge ved. Så det er det der med at være åben ud ad til og turde være åben på både styrker og svagheder. Altså være modig på det.

I: Oplevede du, at det tema, I havde valgt, at det var meningsfuldt for medarbejderne?

A: Ja.

I: Også selvom det var et fordefineret tema?

A: Jeg tænker, at vi kunne have taget alle emnerne. Og det er et øjebliksbillede. Vi har besluttet, at vi vil have endnu en udviklingsdialog i efteråret med de positive samarbejdsrelationer. Og så vil jeg i øvrigt bede HR om at komme og lave den, så jeg kan få lov at være med.

I: Tror du, der er nogle af dine medarbejdere, der har ændret syn på trivsel efter udviklingsdialogen?

A: Jeg tror, man har fået gjort folk mere bevidste om, at min trivsel er ikke det samme som din trivsel. Og fordi det kører skide godt for mig lige nu, kører det ikke nødvendigvis skide

godt for dig. Eller nu har jeg det træls, det har du så ikke. Man tænker mere, kan jeg spille noget ind på en anden måde. Jeg tror, det giver lidt mere gensidig ansvarlighed. Og lidt mere ansvarlighed for hinandens trivsel.

I: Hvad er det i dialogen, der gør det, tror du?

A: Det er at de sidder over for hinanden. Du bliver personlig, du hører historierne.

I: Så man kan fremme empatien?

A: Njar.. Nej man tager det bare ind på en anden måde.

I: For de er stadig empatiske over for hinanden?

A: Ja, det er de. Det er mere, at de har delt noget, som den anden har hørt.

I: Så det er det, dialogen kan? Give tid til noget, de ellers ikke ville have haft tid til?

A: Ja det er typisk udsagn som, "gud har du tænkt sådan? Har du været igennem det? Det vidste jeg slet ikke. Og jeg synes ellers vi er fuldstændig fælles herude, og vi har så meget sammen. Det har jeg aldrig hørt". Og egentlig blive lidt ydmyg omkring, at jeg går måske lidt med skyklapper på engang i mellem. Det giver noget opmærksomhed på ikke bare lige dig, men på helheden.

I: Hvad betyder det for trivselen i sin helhed? Nu var vi inde på før, at denne dialog er ikke noget værd med mindre, vi følger op på tingene.

A: I en periode vil dialogen højne vores opmærksomhed på hinanden.

I: Og så vil den faite ud, hvis ikke vi holder fast i de nedslag, vi laver efterfølgende?

A: Ja, det er mit bud. Og det er også min erfaring med sådan nogle fokus.

I: Så der skal arbejdes videre med det i udvalgene?

A: Ja og det skal et led længere ud.

I: Og det afføder, at de bliver ved med at være opmærksomme på hinanden på den måde det nu kan i en travl hverdag, hvor der ikke er tre timer her og der?

A: Ja.

I: Kan du genkende nogle anderledes handle-mønstre på baggrund af dialogen?

A: Ja de gode historier, som er et bevidst valg. Og så har vi for nylig lavet en omorganisering blandt medarbejderne her. Og jeg tror, at udviklingsdialogen har været med til at betyde, at det er foregået uden krig og gråd og hvad nu ellers sådan nogle organisationsændringer

kan give. Jeg har ikke haft nogle sygdommeldinger. Jeg har ikke haft noget overhovedet i forhold til det.

I: Så udviklingsdialogen har været ligesom en stødepude?

A: Den var med til at starte processen. For jeg valgte jo at starte med den, fordi vi skulle igennem det andet og udviklingsdialogen skulle jeg ikke have puttet ind midt i det hele. Så kunne de blive sure over det, vi har jo lige så meget gang i det, og nu skal vi så det her midt i det hele.

I: Så udviklingsdialogen blev dit afsæt til organisationsudviklingen?

A: Ja.

I: For du satte dem også i nogle grupper med mennesker, de ikke plejer at arbejde sammen med?

A: Det sjove var jo bare, at de alle sammen synes, at de var kommet i en fantastisk god gruppe.

I: Det er vel fordi alle bidrager med noget hver især?

A: Og det er fordi de HAR en tillid, det må det jo være.

I: Så det kan ikke blive en god dialog, med mindre man har tillid til hinanden?

A: Nej.

I: Hvilken betydning, tror du, det har at medarbejderne sidder i fællesskab af kolleger og har denne dialog?

A: Det bliver mere bredt, det bliver meget mere nuanceret. Det stiller også nogle helt andre krav til deltageren. Hun skal kunne rumme, hun skal kunne gå meget bredere, og det tænker jeg er godt for huset.

I: Når du siger nuancere..

A: De kan inspirere hinanden meget mere, end hvis de bare var to til at inspirere hinanden. Så når vi sidder seks sammen fra hele huset, så får de jo noget andet med, end hvis de bare sad med deres eget team, som består af tre. Og de taler jo så i øvrigt altid sammen en gang om ugen. Så her kan deres forskellige perspektiver forstyrre hinandens tankegang. Og vi skal jo forstyrres for ikke at lave mentale motorveje. Jeg er jo en af dem, der godt kan lide diskussioner og uenigheder. For det er det der gør en forskel, både i trivsel og udvikling.

I: Så de flytter hinanden ved at være i en større gruppe?

A: Ja. Vi gør hinanden større som mennesker. Det der med, at vi sender folk på fagkurser gang på gang. Men hvad nytter det, hvis du ikke har en personlighed, der kan rumme den faglighed, du har? Og som faktisk gør, at du kan bruge den? For mig er den personlige udvikling den største udvikling der gør, at du kan rumme de forskellige fagligheder, man skal have for at kunne gå ud og praktisere. Ved at diskutere, ved at være uenige, så opnår vi den personlighed, der skal til for, at vi kan praktisere vores faglighed. Og også ved at der engang i mellem ryger en finke af panden, og så bagefter siger "det må du sgu undskylde, jeg blev lidt ophidset". Og det tænker jeg, det er dét, der er vigtigt. Det kan man ikke læse sig til, det skal man arbejde med.

I: Så i din optik er det altafgørende, at udviklingsdialogen foregår i de her små grupper? Som er mere end to personer og som er nogle andre, end dem du taler med til hverdag?

A: Ja. For mig vil det være altafgørende.

I: For at flytte hinanden, for at flytte hinandens grænser, for at sætte os ud over os selv?

A: Ja både for at jeg skal sætte mig ud over det, at jeg skal turde fortælle dig det, og du skal høre det. Deri ligger en stor del af denne øvelse.

I: Hvordan oplever du den manglende anonymitet i udviklingsdialogen?

A: Jeg kommer jo ind i den ene gruppe, hvor der sidder en medarbejder og siger – hun har trukket vejret ind, da jeg kommer ind, så hun er ved at skulle til at sige noget, og måske er det derfor, at hun synes, hun ikke kan trække den tilbage, det ved jeg ikke, men hun siger faktisk – "Helle har rigtig travlt med, at jeg skal på efteruddannelse. Jeg tror, det er hendes forsøg på at sørge for, at hun ikke bliver nødt til at fyrre mig". Og jeg kunne ikke sige noget. Jeg har faktisk ikke kvitteret for den endnu. Men jeg bliver nødt til at skulle have et møde med hende og sige, "det har du ret i". Men hvis du vil samarbejde med mig, vil jeg gøre alt, hvad jeg kan for, at vi får dig opdateret i alle ender og kanter. Men du skal gå med mig. Men hun har angst så hun tør ikke altid gå med mig. Men åbenheden i gruppen var der til at kunne sige det. Og hun var påbegyndt, da jeg kommer ind, så jeg tænker ikke, hun har haft fantasi til, hvad hun ellers skulle sige, hvis hun skulle have haft lyst til det.

I: Så hun sagde også det, der fyldte hos hende?

A: Det var det, og jeg har egentlig heller ikke indtryk af, at hun var ked af at sige det. Så det kan godt være, at udviklingsdialogen er aller bedst dér, hvor man har et godt samarbejde i forvejen. Da kan det være, at den giver aller mest, fordi de virkelige store problemer, de kommer ikke frem der. Konflikterne skal man tale om på en anden måde.

I: Udviklingsdialog vil I gerne lave igen?

A: Ja, vi kører en igen til efteråret.

I: Er der nogle perspektiver, du er kommet til at tænke på undervejs, som jeg ikke har fået spurgt ind til?

A: Ja, jeg har tænkt på det forhold i udviklingsdialogen, at f.eks. at den medarbejder, der delte hendes frygt for fyrring, og jeg ikke havde hørt det, hvad havde det gjort ved hendes kolleger? Og der kunne være mange ting, som man kunne komme til at dele i forbindelse med dette her. Hvem samler op på det? Så der kommer en viden i en eller anden lille gruppe, som så fortælles til nogle andre. Hvad gør de ved det? Det synes jeg, er skidt. For så er jeg jo enormt afhængig af, at der er nogen, der kommer og snakker med mig.

2.2: Leder 2

I = interviewer

A = adspurgte person

I: Hvad er din overordnede oplevelse af udviklingsdialogen?

A: Al begyndelse er svær. Og jeg tænkte først, at vi alle sammen lige skulle vænne os til processen. Men jeg hører også, vi har lige kort evalueret på et afdelingsmøde, at tilbagemeldingen var overordnet positiv. For ja, man skal da lige finde ud af, hvordan sådan noget foregår, men ellers havde det egentlig været rart at have det rum til at snakke sammen om andet end det, der lige er fagligt, for det er vi jo rigtig gode til. Vi er jo meget teknikere, noget med meget linjære tankegange. Vi har et problem, så løser vi det, og det er det, der har hovedfokus i dagligdagen. Men det der med at snakke om, hvordan vi har det sammen, hvordan vi arbejder sammen og hvordan vi måske kan gøre det bedre, det hører jeg dem sige, at det synes de egentlig, at det er rart nok. Det var en svær start, synes jeg. Det der med lige at finde fodfæste og hvad skal vi egentligt. Skal vi justere lidt og sådan. For jeg synes, at der i konceptet mangler plads til, at når man har brugt sine 2 minutter på at fortælle sin historie, at de andre kan kvittere for det. Altså et minut eller 2 til at afklare, har vi nu forstået, hvad han eller hun har sagt. Der manglede vi lidt elastik i konceptet til at putte det ekstra på. Altså lige 5, 10, 15 minutter ekstra til at tune ind på hinanden.

I: Hvordan har forberedelsesfasen været for dig frem mod at afvikle dialogen?

A: Jeg synes selve det her med, at vi har brugt tid på forberedelsesfasen, tror jeg, er rigtig, rigtig vigtigt fordi det er et nyt koncept. Vi skal lige have det ind under huden. I forhold til at få det formidlet for egen afdeling, så er det, som det ofte er, når man sætter sådan noget i søen, så har lederen haft god tid til at vænne sig til tanken, og relativt kort tid for medarbejderen til lige at synke og sige, hvad er det egentlig for noget, det her. Altså til at forstå sammenhængen til ledelsesgrundlaget og alt det andet, vi har gang i. Og det tænker jeg, at der kunne vi godt have brugt lidt mere tid på at få formidlet, hvad det er, vi har gang i.

I: Hvad forstår du ved begrebet trivsel?

A: Det er en stor boks med rigtig meget i. Det er hvordan vi har de op og ned i systemet, god feedback og feedforward. Tillid til hinanden, både fagligt og personligt. Tillid er for mig rigtig, rigtig vigtigt. Altså også i forhold til trivsel. Jeg tror ikke, at der er ret meget trivsel, hvis ikke der gror tillid mellem folk. Det handler meget om, at vi kan grine sammen, det handler meget om, at vi kan være alvorlige sammen. At vi kan sige til hinanden, når vi synes der er noget, der ikke er i orden på en god måde. Det er at vi er konstruktive over for hinanden. Og det gælder jo både op og ned og til siderne, til kolleger i andre faggrupper og sådan noget. Og jeg tænker et eller andet sted, at der er noget, vi skal arbejde med.

I: Har du en fornemmelse af, om de medarbejdere, du er i berøring med, at de trives på deres arbejdsplads?

A: Det ville jeg gerne kunne svare klart ja til, men det synes jeg ikke, jeg kan. Det er noget af det, jeg synes der er en udfordring. Jeg tror, det handler om, at vi er relativt store som afdeling. Det har jeg oplevet andre steder, at når afdelinger bliver for store, så bliver faggruppen det trygge sted at være. Og der tror jeg ikke altid, at vi er lige gode til at sikre, at vi kender hinanden på tværs. Og så begynder det at knibe med, at man kan forholde sig til alle på et personligt niveau. Og jeg tror, at hvis vi skal have rigtig god trivsel, så skal vi kende lidt mere til hinanden, end bare på det faglige. Selvfølgelig kan man godt have en god trivsel ved bare at arbejde godt sammen og have et fagligt fællesskab, men det begynder at blive lidt tyndere, når man skal arbejde sammen med nogen, man ikke har en relation til.

I: Kan udviklingsdialogen afstedkomme nogle af de udfordringer?

A: Det har vi snakket en del om, for jeg tror, at sådan som vi har bygget det op med, at vi sad i faggrupperne, og det var jo et tilvalg at sige, at første gang tager vi det her i faggrupperne, fordi vi skal også lære processen at kende, og det er ret vigtigt, at vi har ret meget tillid til hinanden. Og jeg har hørt nogle fra de andre afdelinger sige, at vi ved jo godt, hvor vi har dem, vi går og arbejder op og ned af hver dag, der var ikke meget udvikling i det. Men noget af det jeg mener er, at nu gør vi det her i første omgang. Næste gang kan det være, at vi blander hele afdelingen på kryds og på tværs. Det får vi så noget andet ud af. Håbet er, at det kan øge tilliden blandt folk. Men omvendt kan det jo også være, at man sidder lidt og putter med tingene, og ikke får sagt det, man egentlig gerne ville have sagt, fordi nu sidder man sammen med nogen, man ikke synes, man kender helt så godt. Det kunne være en negativ ting her. Og jeg tænker helt generelt for udviklingsdialogen, at selv i det der skulle være trygge faggrupper, hvor de kender hinanden rigtig godt. Der har der været sådan en lidt, den der med, at der også vil være nogle ting, man ikke siger. De svære ting. Og der tænker jeg, at hvis udviklingsdialoger virkelig skal rykke noget, så skal vi hen, hvor vi har så meget tillid til hinanden, at vi også kan sige de svære ting på en ordentlig måde. For de svære ting kan jo være mindst lige så svære at tage hånd om gennem en tilfredshedsundersøgelse, for der er jo ikke nogen at adressere til de problematikker. Her hvor det så kommer ud på denne her måde, der kan man jo tage fat om det på en konstruktiv måde.

I: Jeg husker det også som, at medarbejderen præsenterer det set lidt mere oppe fra? Det var vel mere lagt op til at drøfte, om det er noget, vi vil acceptere i vores kultur end der var møntet som en personlig ting?

A: Jo, og der tænker jeg, at det er i grunden et rigtigt godt første step. Det viser også de andre, at det faktisk er okay. Men der var også tilkendegivelser af, at det faktisk ikke var behageligt, at jeg gik rundt, og det tager jeg ikke som et udtryk for, at de ikke har tillid til mig, for det tænker jeg, at det har de, men der er en grænse for den tillid endnu. Og det er noget, jeg arbejder meget med. Og der skal nok noget mere tid til, før den er der. Fordi på det andet hold, var det slet ikke et tema. Og jeg tænker helt generelt for udviklingsdialogen, at vi når ikke ud i alle hjørner. Og derfor tror jeg, at det stadig kan være nyttigt at lave en eller anden form for tilfredshedsundersøgelse, hvor man kan få lov til at sige fanden og sgu uden, at man nødvendigvis skal ud i det åbne og stå og sige det. Jeg ville selvfølgelig håbe, at man kunne det. Det er mere i erkendelse af, at der er vi måske ikke helt endnu.

I: Hvilke forventninger havde du til afviklingen af udviklingsdialogen?

A: Jeg må indrømme, at jeg havde ikke nogle bestemte forventninger til dialogen. For jeg havde jo åbnet op for, at de selvfølgelig skulle sige de ting, som var relevante for dem. For jeg synes, at de skulle have muligheden for at melde det ud som fyldte, i et andet forum, end det de havde til daglig. Jeg kører jo meget med åben-dør-princippet og de er også inviteret til at komme og sige fanden og sgu her, men der er bare et andet rum der, til at sige nogle ting. Så jeg havde faktisk ikke tænkt tanken om at have nogle bestemte forventninger til, hvad skal resultatet være. Men nu jeg tænker efter, tror jeg ikke jeg havde en særlig stor forventning til, at de ville gribe den. Det var mere om at komme ind i tankegangen. For jeg oplever jo en dagligdag, hvor jeg ved, at det er meget svært for dem at snakke om. Jeg har før prøvet at introducere sådan noget som relations-psykologi, for det synes jeg er enormt vigtigt, men jeg må også bare konstatere, at på en arbejdsplads som denne her, er det ikke nødvendigvis sådan noget, der er på dagsordenen. Og det er ikke noget, der falder folk let på en arbejdsplads som vores. Så derfor var mine forventninger til, hvor langt vi kunne komme ind i det ikke så store. Men jeg blev da positivt overrasket over, hvordan de greb bolden.

I: Så du synes, at udbyttet var positivt?

A: Ja det synes jeg, men jeg synes jo, at processen er vigtigere end selve resultatet. For resultatet er jeg lidt bange for bliver et udtryk for, at vi har proppet så meget ned i tragten, at der er mange af dem, som ikke vil kunne se sig selv i det.

I: Hvad tror du det er processen kan? Og hvorfor er det vigtigere at fokusere på frem for resultatet?

A: Jeg tror, at processen kan lære os at snakke sammen, altså metakommunikere mere end vi gør i dagligdagen. At det er okay, at man engang imellem stopper op og siger, okay, nu synes jeg godt nok, at den måde vi snakker til hinanden på, den er ikke helt i orden. Altså at vi bliver mindre berøringsangste for at sætte det på dagsorden. Og det tænker jeg jo hele vejen rundt, også i chefgruppen og alt muligt andet. At vi lige kan sige, hvad sker der her, er der en vej ud af det her, som vi bedre kan være i, eller hvad..

I: Så det har givet jer en mulighed for at gå ind i trivselskultursnakken?

A: Jeg tænker i hvert fald, at det er første skridt. Næste gang bliver vi bedre til det og næste gang igen bliver vi endnu bedre til det. Og jeg tænker jo også, at vi aldrig kan blive gode nok. Så det er noget vi fortsat skal blive ved med at arbejde med. Nu har vi jo først og fremmest fået et rum til det, fået en måde at få det sat op på, og på den måde bliver det mere synligt. De ting, vi går og putter lidt med i dagligdagen, det får vi jo en måde at vise på, som gør at det bliver synligt. Og vi får muligheden for at anerkende hinanden i oplevelsen af nogle problematikker. Og så finder de også ud af, at de ikke nødvendigvis er de eneste, der har det sådan.

I: Hvilken betydning havde det, at de sad sammen i grupper af kollegaer?

A: Den indledende tryghed gav dem muligheden for at åbne mere op. Der kommer så meget positivt ud af, at de ikke sidder sammen med en leder. Det giver altså noget andet.

I: Hvad kan fællesskabet for dialogen?

A: Ud over dialogen, ud over større trivsel på sigt og større tryghed ved hinanden, så tænker jeg også, at når vi får det bredt lidt mere ud, så den der sammenhængskraft der er i hele forvaltningen, at den kan blive større. Det der med, at vi kan få brudt siloerne lidt mere ned, og projektarbejde bliver lettere, fordi det er jo svært ikke at komme med noget personlighed, når man sidder og arbejder med de emner her. Så alt andet lige vil man komme til at lære hinanden bedre at kende. Og det vil forbedre arbejdsmiljøet og trivslen.

I: Er det overvejende positivt at gøre det sådan her, selvom man mangler anonymiteten?

A: Jeg tror helt sikkert, at der er noget, der ikke bliver sagt, når det ikke er anonymt. Jeg kunne håbe det, for det ville være et udtryk for tillid. Jeg tror, at denne proces kan være med til at styrke, at man ser frem ad. Og meget af den kultur, jeg gerne vil lave om, det handler meget om fortid, og som er en del af historien og som ikke altid er positiv, men som er noget folk refererer til, fordi det alligevel giver en eller anden form for tryghed, selvom det dybest set er negativt. Det er paradoksalt, men der tror jeg bare, at dette her kan medvirke til, at vi finder nogle nye trædesten i forhold til en ny fælles historie. Det kan dog have den ulempe, at man lidt glemmer de problemer der også er ved kun at se fremad. Og det skal man være særligt opmærksom på med udviklingsdialogerne, at det kan noget, men hvis man også vil ned og kigge i det, man har i rygsækken, så skal man være klar til at håndtere det. Og det tror jeg ikke nødvendigvis, vi er som ledere. I dette her koncept opfordres der jo til at bruge jeg-budskaber, men der kan jo godt ske det, at man går over i "du", og på den måde ryger i totterne på hinanden. Den kan jo godt opstå den situation, hvor man kigger tilbage og finder fejl hos hinanden, altså tager den negative vinkel på det. Selvfølgelig er det underliggende, at jeg vil gerne have, at du gør noget andet, men det er bare ikke det, man formår at få sagt. Så hvis den situation var opstået, da jeg går ud, hvem er det så, der skal håndtere den situation? For jeg kunne godt se for mig, at den situation kunne opstå på baggrund, men hvordan skal vi så håndtere det?

I: Overvejende positiv eller negativ oplevelse af udviklingsdialogen?

A: For mig er den så positiv, at jeg har overvejet, om man kunne bruge selve procesformen på f.eks. afdelingsmøder.

I: For at indarbejde kulturen?

A: Ja og fordi jeg synes, det var et godt rum at være i. Og det er også det indtryk jeg har fra medarbejderne – det var et okay rum at være i. Så kunne man godt bruge den måde løbende at processe nogle ting på.

2.3: Medarbejder 1

I = interviewer

A = adspurgte person

I: Beskriv kort din oplevelse af jeres udviklingsdialog.

A: Jeg synes, det var lidt forvirrende med alle de lapper der, hvad var det vi skulle og i hvilken rækkefølge.

I: Er der noget specielt fra udviklingsdialogen, du har lyst til at fremhæve?

A: Jeg synes, at det var lidt specielt, at vi var så meget lidt konkrete. Det har været rigtig svært at arbejde videre med udviklingsdialogen fordi vi har været så lidt konkrete i vores eksempler. Det har været sådan lidt fluffy. Vi synes, vi har sådan en dejlig rummelighed, men ikke noget konkret om, hvad er det der har gjort, at vi har denne rummelighed. Hvad kan vi arbejde videre med for at beholde denne rummelighed, og hvad gør vi, når der kommer nye, så de også kan komme med i denne ubeskrivelige rummelighed. Jeg tror, det i hvert fald kendetegner vores udviklingsdialog, at vi ikke var konkrete nok. Vi var gode til at snakke omkring tingene, men vi var ikke skarpe nok på at være helt konkrete. Jeg synes, at da vi havde haft første opsamling i plenum, og havde hørt hinanden "snakken om", at vi skulle have stoppet op og sagt, nu skal vi altså være konkrete på ledelsestemaet. Men det gjorde vi ikke.

I: Nu siger du, at det har haft stor betydning for det videre arbejde, at I ikke var særligt konkrete, men hvilken betydning tror du, det ville have haft for selve dialogen, at I var mere konkrete og havde givet flere eksempler?

A: Nej, folk synes det var en fantastisk dag. De manglede ikke noget konkret.

I: Kunne det have taget dialogen et andet sted hen, at I var mere konkrete?

A: Ja.. Det var nogle gode snakke "om", vi havde. Vi blev meget bevidst om, at vi er glade for det vi har. Det blev i hvert fald tydeligt, at vi er glade for at være her. Det er et dejligt hus, vi har tillid til hinanden. Man kan sige noget til hinanden, man kan være kritisk, uden det bliver opfattet personligt, for man kører på opgaven, og der kan man jo godt have forskellige vinkler til, hvordan vi løser den, og hvordan vi griber denne sag an, uden jeg tænker, at hun ikke kan lide mig, eller jeg er dårligt uddannet eller et eller andet.

I: I er meget empatiske?

A: Ja og det blev også tydeligt for vores nye medarbejdere. De kunne godt se, at hold da op, det er godt nok dejligt den måde, man kan snakke med hinanden på her. Altså uden at det bliver personligt.

I: Set ude fra, så tænker jeg, at det er jeres faggruppe, der gør jer stå stærke på netop det punkt? Men hvordan opleves det indefra?

A: Ja. Det tænker jeg også selv meget. Jeg har selv været inde i HR-afdelingen, inden jeg kom herud. Og jeg kunne også godt mærke, at hold da op. Det er noget helt andet at komme herud, hvor de har med mennesker at gøre. Men jeg snakker også med andre, som arbejder med samme faggruppe, og hvor miljøet ikke er lige så godt som her.

I: Så det er ikke kun faggruppen, der har indflydelse på det gode miljø?

A: Nej det er måske mere en kombination. Og det var ret positivt, at det blev italesat, at det er faktisk ikke en selvfølge, at det er sådan. Men at arbejde videre med det. Det er ikke sådan lige nemt.

I: Hvordan var det at finde eksempler fra din hverdag til dialogen?

A: Det var helt vildt svært.

I: Kunne man have forberedt jer anderledes?

A: Jeg kunne godt ha tænkt mig, at vi havde været mere konkrete helt fra starten i de eksempler, vi gav hinanden. Det tror jeg, havde gjort en stor forskel for hele dialogen.

I: Hvad forstår du ved trivsel på arbejdspladsen?

A: Det var heller ikke de emner, jeg brændte for og havde stemt på, som blev taget op, for lige at vende tilbage til det tidligere spørgsmål. Og det gjorde det også sværere at finde på eksempler. Så jeg skal også yde lidt vold på mig selv, for at finde et eksempel, som så passede med det emne, der var blevet valgt. For trivsel for mig er engagement og flow, og wow man er sammen om en opgave, man er sammen om noget. Det er min trivsel.

I: Det er positiv energi?

A: Ja. Ja! Positiv energi. Ja, også noget humør, noget humor, er også trivsel for mig.

I: Sådan at det bliver lidt let at gå på arbejde?

A: Ja, ja.

I: Trives du på din arbejdsplads?

A: Ja, det synes jeg, at jeg gør. Jeg er meget alene om mine arbejdsopgaver, hvilket er en udfordring for mig, fordi jeg er meget alene med min faglighed. Det betyder, at jeg ikke har nogen at sparre med. Så jeg savner noget for helt at trives.

I: Selvom det ikke var de temaer, du havde ønsket, I tog op i Udviklingsdialogen, gav det så alligevel mening at tale om? Giver det mening i forhold til at tale om trivsel på jeres arbejdsplads?

A: Ja for det var jo det, der fyldte hos de fleste. Vi arbejder meget sammen med mange andre afdelinger. Og det fylder rigtig meget med de relationer. Så derfor var det en rigtig god dialog, for det er jo ikke ellers noget, vi ellers snakker om. Der har været nogle træse ting, som vi fik vendt. I arbejdsgruppen har vi besluttet, at vi vil lave en ny dialog på samme koncept, hvor vi skal fortælle en god historie om et samarbejde, så vi kan blive inspireret af de gode ting. Så nogle små tips og tricks til, hvordan man får et bedre samarbejde. For én dårlig historie kan hurtigt blive til en generel ting.

I: Du var inde på, at I ikke var så gode til at konkretisere, så en ny udviklingsdialog skal hjælpe jer til at være mere konkrete og sætte handling på med det samme? Frem for at det er arbejdsgruppen, som skal være dem der handler efterfølgende?

A: Ja, i arbejdsgruppen har vi besluttet, at vi vil have en ny dialog med fokus på de gode relationer og de gode historier. Og de konkrete historier.

I: Hvordan kan udviklingsdialogen bidrage positivt til jeres trivsel?

A: Vi får snakket om nogle ting, som vi ikke ellers har tid til at snakke om. Det bliver tit meget fagligt. Det er ikke særlig tit vi sætter tid af til at snakke om, hvordan har vi det i grunden.

I: Passede de valgte temaer, eller ville I hellere selv have formuleret noget?

A: Det har jeg ikke hørt nogen sige. Jeg tror, at det var rigtig fint denne gang, at der var nogle fastlagte emner, for herude der kunne vi sikkert nemt have fundet 20 forskellige temaer.

I: Så overordnet har udviklingsdialogen givet mening i forhold til at skabe bedre trivsel på jeres arbejdsplads?

A: Ja det synes jeg. Det har været et skridt på vejen. Jeg kan blive lidt i tvivl om, hvis der er nogen, der faktisk ikke trives, om det ville være kommet frem. For det er måske én i en firemandsgruppe, som måske havde det træls, og jeg kan godt komme i tvivl om vedkommende så ville have sagt det.

I: Hvilke forventninger om udbyttet, havde du til denne udviklingsdialog? Hvilke forestillinger havde du om, hvad det skulle give?

A: Jeg synes, det var meget forvirrende. Jeg havde ikke de store forventninger, for jeg var mest af alt spændt på, hvad det i grunden var. Nå, hvad er det nu, vi skal bruge 3 timer på. Vi havde lige været igennem noget værdiarbejde. Men det er lidt typisk, når vi skal til at i gang med de der overordnede strategiske ting. "Åh, hvad skal vi nu det for", tænker vi. Vi har travlt, og der er også lige det. Men når vi så er i det, synes jeg, at folk bidrager rigtig godt. Og bagefter synes jeg altid, at folk er positive. Så det er sjovt, at de ikke er positive på forhånd.

I: Hvilket syn på, hvilket forhold havde du til trivsel på arbejdspladsen før udviklingsdialogen? Tidligere har man jo lavet trivselsundersøgelser på en helt anden måde. Har denne tilgang ændret noget for dig?

A: Ikke for mit vedkommende.

I: Giver udviklingsdialogen dig mulighed for at handle anderledes i forhold til at skabe bedre eller vedvarende trivsel på jeres arbejdsplads?

A: Ikke umiddelbart..

I: Du oplever ikke, at der sker noget andet end før?

A: Nej.. Ikke rigtigt. Det er nok fordi jeg ikke rigtigt kan huske, hvornår vi sidst har haft det på dagsordenen. Så på den måde var det rigtig godt at få talt om. Altså få sat fokus på at vi skal trives ved at gå på arbejde og ikke holde øje med jobannoncer.

I: Er der noget, du ønsker at gøre anderledes?

A: Hmm.. Nej.. Det...

I: I er godt i gang i jeres udvalg?

A: Ja, vi vil i hvert fald prøve på at få lidt mere fokus på de gode historier.

I: Hvilken betydning havde det, at udviklingsdialogen foregik i fællesskab med dine kolleger? Eks. I modsætning til, at du skulle udfylde et spørgeskema?

A: Det er der jeg sidder og funderer lidt over, om den er lidt mere positiv, når man sidder i fællesskab.

I: Man kunne også sammenligne det med at have en samtale på tomandshånd medarbejder og eks. TR. Hvad betyder det så, at man sidder en flok af kolleger.

A: Jeg synes sådan generelt, at vi er meget ærlige. Og godt kan sige noget. Men jeg synes det var lidt for positivt. Det er jo også godt nok, men jeg kunne godt få lidt en tvivl om, der blev tilbageholdt nogle ting. Jeg tror måske vi var lidt usikre på, om det var noget vi måtte.

I: Så det der med at tage fat i noget problematisk.. Kan du godt tænke, at der ikke var lagt op til, at man skulle tale om dette?

A: Nej det synes jeg ikke.

I: Hvilken betydning havde det for det produkt, der kom ud af udviklingsdialogen, at i arbejdede i fællesskab af kolleger?

A: Frem for spørgeskemaerne så har alle hørt, hvad der er blevet sagt i plenum. Og i arbejdsgruppen holder vi meget fast i at arbejde med det, der er blevet sagt. Man skal kunne genkende det konkrete tiltag. Der skal være en rød tråd mellem det der er blevet sagt og skrevet den dag til det vi handler på i arbejdsgruppen. Vi gør det her fordi I har sagt sådan og sådan..

I: Det skal ikke være en fortolkning?

A: Nej.. Og det kan være lidt svært at se ud fra trivselssnakken. Men jeg tror, at det er det der med, at vi alle har hørt, hvad der er blevet sagt. Jeg tror, det bliver så meget mere tydeligt, hvorfor vi netop gør det her i arbejdsgruppen.

I: Hvad betyder det for det kollegiale fællesskab, at man har hørt hinanden sige de forskellige ting?

A: Vi har hørt det samme. Det kan godt være, at vi har tolket det forskelligt, men jeg tror, vi tager mere ejerskab, ikke bare for det du selv sagde, men også for det, din kollega sagde. Og respekt for, at det er det, der fylder hos din kollega. Jeg synes f.eks. at jeg er blevet taget vældig meget alvorlig i det der med, at jeg er meget alene, fordi jeg sidder alene og jeg er alene om mine arbejdsopgaver. Det synes jeg virkelig, de har lyttet til, for så har de sagt, jamen hvad kan vi egentlig gøre ved det. På den måde kan jeg komme igennem med noget, der betyder noget for mig. Og på den måde har det også fået opmærksomhed, fordi der er også andre i huset, som sidder alene med deres arbejdsområde, og det har alle hørt.

I: Det er kommet mere frem i lyset?

A: Ja, det er fremme engang i mellem og nu kom det frem igen. Det er bare ikke optimalt, at nogen sidder alene uden nogen at sparre med og uden nogen til at kvalificere det arbejde, man laver, eller stille spørgsmålstejn ved det man laver. For det kunne jeg godt have skrevet i et spørgeskema, men jeg tror ikke, det ville have været det samme, for det er ikke blevet sagt og italesat på samme måde. Jeg tror, at det er godt det der med, at alle har hørt det.

I: Hvordan kommer det til udtryk, at alle har hørt det? Komme de efterfølgende og spørger ind til det? Eller er det bare en rar følelse, at alle har hørt det?

A: Ja, det er nok bare en rar følelse.. Nu har jeg fået sagt, at jeg kunne godt tænke mig..

I: Så det er anerkendelsen af din udfordring fra dine kolleger, som bliver betydningsfuld?

A: Ja og så spørger de, "kan vi gøre noget"? Og så kan jeg sige, jamen jeg vil egentlig godt dele kontor med en pædagog, selvom vi ikke laver det samme. De har jo også tit bare deres sunde fornuft til at løse en opgave. Det behøver jo ikke være raketvidenskab for at løse en opgave. Bare det at få en snak, en sparring om et eller andet. Vi snakker os jo frem til nogle ting, og gud ja, det betyder jo virkelig noget. Og det var faktisk i min forberedelse, at det gik op for mig, at jeg havde det sådan. Jeg havde faktisk rigtig svært ved at finde noget til emnet

positive relationer, for det var faktisk ikke det, der fyldte i mig. Det var mere det der med at få noget engagement og flow i mit arbejde og få nogen at dele det med.

I: Tilbage til anonymiteten.. Er der noget, du gerne vil tilføje i forhold til det her med, at man ikke kan være anonym?

A: Hmm.. Altså vores leders ledelsesstil gør, at det er meget åbent, og jeg oplever, at vi kunne sige det vi gerne ville. Men vi har da talt om, hvordan det ville have været, hvis det var den tidligere leder, der havde været her. Det tror vi ikke var gået lige så godt. Så jeg tror, at det betyder meget, hvilken slags leder, man har.

I: Så for jeres vedkommende har det ikke været nogen udfordring for det, I gerne ville sige, at I ikke har kunnet være anonyme?

A: Nej ikke lige umiddelbart. Og nej ikke som vi har det her.

I: Hvad er din overvejende oplevelse af udviklingsdialogen?

A: Den er positiv! Det er det der med, at vi har alle har hørt det samme. Og det der med, at vi er tvunget til at snakke om noget, uden at det er det faglige, der skal fylde. Men en udviklingsdialog er også et øjebliksbillede på, hvad der fylder.

I: I din optik er øjebliksbilledet lige så vigtigt at tale om, som noget generelt?

A: Ja!

I: Hvad giver det jer, at I får mulighed for at tale om øjebliksbilledet?

A: Det er jo det, der fylder lige nu. Om et halvt år er det måske noget andet? Men så er man jo kommet igennem det. Og jeg tror faktisk, at det er godt nok at få det snakket igennem. Det er der jo normalt ikke tid til. Og nu kommer jeg til at sidde og tænke lidt videre, men det duer jo ikke, at man laver organisationsændringer, og ikke sætter tid til at snakke om, hvor meget det i grunden fylder for en.

I: Er det brugbart at lave trivselsundersøgelser på denne måde?

A: Ja det synes jeg, det er. Det er et øjebliksbillede. Men det giver mening for mig og for os. Måske er det nemmere at tale om tingene næste gang, der er noget, der fylder. Måske er det en træning i at tale sammen.

2.4: Medarbejder 2

I = interviewer

A = adspurgte person

I: Beskriv kort, hvordan du oplevede udviklingsdialogen.

A: Tidligere når vi har skulle besvare et skema, nogen gange har vi snakket lidt sammen og andre gange har vi ikke snakket sammen, og så har vi afleveret det og så er det forsvundet op i systemet, og så ja.. Det ved jeg ikke, hvad der så er sket med det. Man var i alt fald ikke en del af en proces på den måde som det her ligger op til, man skal. Det her ligger op til, at man som medarbejder er aktiv, og kommer med de indspark man kan i forhold til de spørgsmål, der nu bliver stillet. Og man kan jo bringe det ind, som man nu har lyst til. Der er jo ikke noget der er rigtigt eller forkert. Men det kan jo være det, man selv er optaget af, de værdier, man selv bringer ind i det.

I: Så det er din overordnede oplevelse af selve dialogen?

A: Ja.

I: Kan du huske din forberedelsesfase? Og hvilken betydning forberedelsesfasen havde for dig?

A: Ja jeg kan godt huske, at jeg læste det, og jeg kan også godt huske, at det er da noget mærkeligt noget. Og så kan jeg huske, at der var en artikel i personalebladet, hvor kommunaldirektøren introducerer konceptet. Og der tænkte jeg, det giver sådan egentlig et overblik. Og der kunne jeg egentlig godt se, at der var måske noget. Det var nok egentlig godt nok at prøve at gribe det an på en anden måde, hvor man ligesom forsøger at få nogle tendenser med nedefra. Altså kommunen er ellers sådan meget topstyret, det er cheferne der tager beslutningerne, og så skal det sådan sive ned ad. Det kan man jo synes om, hvad man vil, hehe, men det er jo et livsvilkår, eller arbejdsvilkår. Og her tænker jeg, her får man dog en anden indflydelse på, hvad det er for nogle ting, man i hverdagen går og er glad for, og egentlig også skal være stolt af. Og det må andre da godt få del i på en eller anden led. Det ligger også i tråd med det projekt, der kørte, der hed den gode historie. Så på den måde synes jeg ikke, det var så nyt igen. Jeg tænkte bare, det er en anden måde, en anden mulighed for lige som også få snakket med nogle af kollegaer, man ikke får snakket så meget med. Så man også hører, hvad de tænker, fordi vores leder lavede jo grupperne på tværs. Og ikke efter vores ønsker, hvilket jo var fair nok. Det er jo ikke altid man bliver klogere af at sidde og snakke med dem, der mener det samme som en selv, hi hi.

I: Ikke altid, nej.

A: Vi kan blive bekræftet i nogle ting, det kan jo være dejligt nok, men en gang i mellem kan det andet jo også være givende.

I: Hvilken betydning havde det for dialogen, at I skulle komme med et eksempel på forhånd? Hvilken effekt havde det på dig?

A: Jeg synes faktisk, det var lidt svært at komme med et eksempel. Det er også det der med, hvor stor eller hvor lille skal det være? Dybest set handler det jo om vores hverdag og vores virkelighed. Og der er faktisk ikke noget, der er for stort eller for småt der. Og det kom da til at være nogle eksempler på noget, som omhandlede hvordan vi trives med hinanden. Hvad er det vi oplever som ordentlig ledelse og, hvad er det vi ikke bryder os om. Men det er det der med, hvad er det for nogle værdier, vi gerne vil have lagt ind i ledelsesgrundlaget eller den måde vores leder varetager sine opgaver på.

I: Gav udviklingsdialogen jer mulighed for det? Oplevede du det også sådan?

A: Altså jeg oplevede ikke, at den lukkede for det. Jeg synes, at vi i nogen udstrækning, måske mere tilkendegav, at der var nogle ting, vi var glade for, end der var ting, vi kunne sætte en finger på.

I: Hvad er det et udtryk for, tror du?

A: Jeg tror, det har noget med ånden at gøre ude hos os. Jeg synes sådan set ikke, at vi bruger tiden på at gå rundt og være fejlfindere, men egentlig prøver at se på, hvad kan der komme ud af det her, eller hvordan kunne man gribe det an på en anden måde.

I: Så udviklingsdialogen var givtig nok, selvom der ikke blev talt om fejl eller problemer?

A: Ja, det synes jeg.

I: Hvad forstår du overordnet ved trivsel på arbejdspladsen?

A: Altså det er jo ikke et hjem.. Men det må jo gerne ligne lidt. En arbejdsplads for mig skal rumme en tryghed, der skal også være en kendt struktur i det. Og det er ikke det samme som, at den ikke kan ændres, for der skal være plads til udvikling, men at man kan regne med, at når man har aftalt, at så er det sådan det er. Og så tænker jeg, at der skal være plads til de mennesker, der nu engang er i organisationen. Og at vi alle har noget at byde ind med. Det kan godt ske, at nogle af de frø, vi sår, der skal luges væk, mens andre skal have sol og lys. Det er et sted, hvor man i fællesskab kan udfolde nogle idéer og udfolde nogle tanker om, hvad en god arbejdsplads er, hvordan vil vi gerne være over for hinanden. Jeg kan godt lide en arbejdsplads, hvor døren står åben, så hvis der er nogen der tænker, at jeg kan bruges til et eller andet, så er de velkomne til at træde ind. Jeg kan også godt lide at træde ind andre steder, hvis jeg har et eller andet, jeg gerne lige vil drøfte. Det er vigtigt for mig. Det er også vigtigt, at lederens dør står åben. At der er rum for, at hvis der er et eller andet, så kan man få det afklaret her og nu. Det skal ikke være noget, hvor lederen siger, det kan vi tage om 14 dage, det kan vi ikke bruge til en skid.

I: Oplever du, at du trives på din arbejdsplads?

A: Ja, det synes jeg, at jeg gør. Jeg synes, jeg har gode kollegaer.

I: Så for dig gik jeres udviklingsdialog i god tråd med sådan som du har det på din arbejdsplads?

A: Ja, det synes jeg.

I: Kan du huske, hvilket tema, I havde valgt som jeres trivselstema?

A: Vi snakkede en del om det der med den åbne arbejdsplads, altså det der med, at man kan gå ind og snakke med hinanden om arbejdsrelaterede ting, uden man oplever at den anden misbruger det man siger, eller har dolke i ærmet eller et eller andet. For det kan man jo komme ud for på mange andre arbejdspladser. Altså det der med, at det man siger, det kan man høre, at det er lige pludselig kommet ud i en anden krog, så har det bare fået en anden vending. Jeg synes faktisk, at vi har det sådan ude hos os, at langt hen, så hviler vi i, at vi har hver vores roller og hver vores kompetencer, og sådan er det. Jeg synes, at der er sådan en god respekt og tillid mellem os.

I: Gav det mening for jer at tale om lige præcis det emne, I havde valgt?

A: Ja det gav meget mening. Jeg kan ikke huske, om det var lige præcis den jeg havde valgt, som vi talte om, for de ligger jo så tæt op ad hinanden, så det er jo et spørgsmål om vægtning i indhold.

I: Så selvom det ikke var dit foretrukne tema, der blev valgt, kunne du stadig komme til udtryk med de ting, du havde på hjertet?

A: Ja, sagtens.

I: Hvordan gav lige præcis dette tema mening for dig i forhold til at tale om trivsel på jeres arbejdsplads?

A: Jeg havde engang en kollega på en anden arbejdsplads, som var yderst problematisk. Men når jeg mødte på arbejde om morgenen, så scannede jeg parkeringspladsen – er vedkommende der, eller er vedkommende der ikke? Og var vedkommende der ikke, kunne jeg slappe helt af, så var skuldrene nede, og var vedkommende der, så måtte jeg mobilisere noget andet. Det er jeg lykkeligt fri for at tænke på her. Det tænker jeg aldrig på mere.

I: Så det er helt konkret..

A: Det er helt basis tryghed. Her er man velkommen.

I: Jeg synes, jeg hørte dig sige, nu må du rette mig, for jeg tolker på, hvad du siger, men det er vel også det, der skaber grundlaget for at lave en udviklingsdialog?

A: Ja, for hvis trygheden ikke er der, kan man jo ikke snakke sammen. I al fald ikke på den måde.

I: Og så kommer man ingen steder? Det er ligesom fundamentet for at gennemføre en udviklingsdialog i din optik?

A: Jae altså, nu sælger vi jo mange ord. Og på en anden arbejdsplads, ville det nok være mere konkret, det man fandt frem til. Hos os blev det mere noget luftigt noget. Og det har også gjort det svært for os at få gjort det til noget praksis. Det hører med til vores arbejde, at det er lidt noget luft.

I: Hvordan kan udviklingsdialogen bidrage positivt på jeres arbejdsplads?

A: Helt enkelt så tænker jeg jo det der med, at man får lov til at dele oplevelser af forskellige, det at være farvet på forskellig vis, som alt sammen udtrykker noget om, hvordan er det vi hver især, altså enkeltvis oplever vores arbejdsplads. Det giver da en sammenhængskraft på en eller anden måde. Det bestyrker eller bekræfter den tryghed, der er. For jeg oplevede ikke, at der var den store forskel på de ting, vi fremlagde i plenum. Der var vi jo meget enige. Vi havde vinklet det lidt forskelligt, men..

I: Hvad tror du det kan, at man bestyrker hinanden i troen på trygheden i fællesskabet?

A: Jeg tænker, den er dobbelt, for man kan jo godt gå en og blive lidt selvfed i huset, vi skal jo huske, at vi er kun en lille del af noget større, så vi er jo også afhængige af de andre. Der er jo også et samarbejde med andre, og hvordan er det man vægter det. Hvordan får vi de værdier, vi står for, ind i samarbejdet. Og vi er jo dem der står med hånden fremme, for vi er jo afhængige af, at de andre kommer og siger, vi har en opgave. Så på den måde kan vi jo ikke bare selv definere alting. Vi er afhængige af også at være i dialog med de andre.

I: Jeg prøver lige at opsummere. Som jeg forstår dig, så kan udviklingsdialogen på den ene side være med til at styrke jeres samhørighed. Og på den anden side være med til at sætte fokus på, at det ikke er nok, at vi bare er os. Vi er afhængige..

A: Ja, vi er en del af noget andet, så der skal også arbejdes den vej. Og også finde ud af, hvad er det for nogle fælles ting, vi kan gøre for at få vores værdier med i samarbejdet med andre. Og der bliver vi hver især en ambassadør, for vi kunne jo også gøre noget fælles, invitere til et eller andet kursus eller temadag eller et eller andet andet, hvor man ligesom får gjort hinanden opmærksom på, at der er nogle tilbud eller nogle måder at arbejde på, som måske er anderledes, end noget af det, de andre gør.

I: Som kan styrke de værdier, I gerne vil implementere i jeres samarbejde?

A: Jo eller også gøre det tydeligt.

I: Hvad var dine forventninger om udbyttet af udviklingsdialogen?

A: På forhånd kunne jeg godt se idéen i det. Nu har jeg jo været ansat i det offentlige system i mange år, og har været præsenteret for mange måder at gribe dette an på. Man kan jo godt få sådan en vis træthed.. Er det nu ikke bare en ny etikette på en gammel flaske? Og det synes jeg så ikke helt, det var. Jeg synes faktisk, at der kom nogle konstruktive snakke

ud af det på en anden måde end hvis vi i al fald skal måle det op imod tidligere arbejdspladsvurderinger

I: Spørgeskemaer?

A: Ja.. Så er dette her langt at foretrække. Det giver noget helt andet, for der er langt mere dynamik i det. Man bliver både udfordret, men man bliver også grebet af det.

I: Kan du sætte din finger på, hvad det er, der gør det udfordrende og gør det gribende?

A: Ja det ved jeg ikke, altså.. Jeg tænker, at man på en eller anden måde får en mulighed for at få indflydelse på et eller andet. Sådan kunne det i al fald se ud. Og måske også sådan det er. Og det kræver jo selvfølgelig, at man går ind i det, altså deltage så godt, man nu kan. Og bringe de ting ind i det, som man nu synes, er vigtige. Og så synes jeg, at det der med, at man sidder i grupper, i den konstellation at man sidder sammen med nogen, man ikke altid lige får snakket med, altså det er da også spændende. Man bliver jo også nysgerrig, hvorfor har de nu de værdier, og hvorfor tænker de nu sådan?

I: Så der er noget med involvering og deltagelse?

A: Ja, det synes jeg. Og jeg synes også det der med, at altså så sidder vi ude i grupperne, og sidder og laver de der posters, og de skal samles, man skulle jo præsentere det, og alle skal samles og høre det, og man kan jo sige, at det tager tid, og der er jo meget der er det samme, så synes jeg alligevel, at det er jo også givende, for det er jo også spændende, for der er jo nogle facetter, hvor man tænker, "nå ja, det kunne man da også have bragt ind". Så på den måde synes jeg, at det var rigtig godt. Jeg synes, det var en rigtig god formiddag. Det var godt givet ud.

I: Giver udviklingsdialogen dig mulighed for at handle anderledes i forhold til at skabe bedre eller vedvarende trivsel på jeres arbejdsplads?

A: Jeg tror sådan set ikke, at det ændrer det store, udover at der er blevet mere opmærksomhed på den værdi man har i at være et sted, hvor vi kan være trygge, og vi har en base hvor vi det er legalt at snakke om de ting, vi gerne vil snakke om. Jeg tænker, at man som arbejdsgiver godt kan tænke "pjevrer de nu igen, og hvad pjevrer de så om nu, for der skal jo arbejdes her". Men det er jo faktisk en gevinst, at man kan få løst opgaverne ved at man lige smutter ind til naboen og får snakket opgaven igennem.

I: Så det kan udviklingsdialogen være med til at skabe en kultur for?

A: Ja, det synes jeg.

I: Så udviklingsdialogen giver mulighed for at handle anderledes?

A: Ja, det synes jeg.

I: Hvad betød det for dialogen, at I havde den i grupper af kolleger?

A: Jeg tror, at det der med, at alle bliver deltager og alle bliver engagerede i det, gør en forskel. Jeg synes i det hele taget, at det der med, at man arbejder i små grupper og afleverer i plenum og gentager den proces, at det har en styrke fællesskabet. Men også det der med, at man er fri for, at der sidder nogen og siger "det har jeg da ikke været med i". Her har alle faktisk haft en mulighed for at komme til orde.

I: Er det vigtigt at man som kollega hører det frem for, at man bare siger det til sin leder?

A: Jeg tænker, at det er lige vigtigt. Lederen skal selvfølgelig også høre det, men jeg tror, jeg synes, at det er lige vigtigt.

I: Hvordan tror du det påvirkede udfaldet af dialogen, at I sad i grupper af kolleger?

A: Jeg tror, at det der med, at når man hører andre fortælle, så kommer man selv til at tænke på nogle andre ting, man ellers ikke ville have tænkt på.

I: Og det er en styrke.

A: Ja det synes jeg. Det giver en god dynamik.

I: Hvilken betydning har det for det produkt, der er kommet ud af dialogen?

A: Jeg tænker, at det er et fælles ståsted, eller et fælles fundament at arbejde videre med.

I: Manglede du på noget tidspunkt din anonymitet?

A: Nej, det har jeg ikke brug for.

I: Er din oplevelse af udviklingsdialogen overvejende positiv eller negativ?

A: Den er ikke overraskende positiv. Og jeg tror, det er fordi det set up, der er i det, det gør, at når man sidder i de der små grupper, snakker sammen og lader sig inspirere, så tager man da et eller andet ejerskab af det. De der spørgeskemaundersøgelser, det ved jeg ikke, om jeg nogen sinde har tænkt, at jeg tog ejerskab af. Jeg gjorde det, fordi det krævede systemet. Men jeg har da aldrig rigtig brugt det til noget. Hvis der har været noget, jeg synes, der var værd at påtale, så har jeg henvendt mig til min leder og sagt det. For jeg synes jo ikke, man kan bruge det på den måde. Det er jo en levende organisme sådan en arbejdsplads, og man kan jo ikke sidde og vente på, at der kommer en trivselsundersøgelse. Det nytter jo ikke noget, det er jo helt kunstigt. Det der med, at dialogen bliver taget frem, og hvis man kan holde den i gang hele tiden, så har man da nogle gode forudsætninger for at udvikle.

I: Er der noget du har lyst til at tilføje på falderebet?

A: Ja det skulle lige være det, at jeg er overrasket over, hvor god en proces, jeg faktisk synes, det var. Det kan selvfølgelig sige noget om mine forventninger også, men jeg synes faktisk, at det var en god proces. Det kan jo være dejligt at få lov til at snakke om sig selv og sin egen situation.

2.5: Medarbejder 3

I = interviewer

A = adspurgte person

I: Hvordan oplevede du jeres udviklingsdialog?

A: Jeg husker, at vores leder havde sat os i nogle grupper. Og jeg tror, at det gælder for os alle sammen, at uanset hvilken gruppe, vi var blevet sat i, ville vi være tilfredse med det. For her bliver man ikke misforstået eller andet, og så tænker jeg ikke, at der er nogen, der har nogle favoritter at være sammen med. I min gruppe var vi i hvert fald meget bredt repræsenteret sådan fagligt set. Noget af det, jeg tænkte var, at Esben var jo også her og gik rundt, og jeg synes at vores dialog var rigtig, rigtig spændende, også det der med, hvor vi hver især havde vores fokus henne, og så kom han ind og sad bare der lige så pænt, og så var der en der spurgte ham om noget, og han svarede bare, og det gik mig bare så meget imod. Ikke fordi han sagde noget forkert, men det var bare i en helt anden retning, end den jeg følte, jeg var imod. Måske var det også tilpas forstyrrelse, måske var det også godt nok, men jeg kunne bare lige mærke, hvorfor skulle vi lige have ham med, han skulle jo bare være observatør.

I: Jeg forstår dig sådan, at det handlede om, at du havde et flow?

A: Ja og det synes jeg, at vi havde alle sammen. Nu kan jeg ikke lige huske, hvad spørgsmålet på papiret, det var, men vi var måske lidt i tvivl om, hvordan vi skulle gøre, og så er der lige én der spørger Esben. Hvis han nu ikke var kommet, så havde vi ikke nogen at spørge, og så havde vi fundet ud af det alligevel. Så det generede mig.

I: Det gav jer noget at være i de grupper?

A: Ja rigtig meget.

I: Hvordan var det at forberede sig til udviklingsdialogen?

A: Vi havde fået noget materiale, vi skulle læse. Da vi lavede bogen om de gode historier, grib værdierne, der havde jeg givet en god historie, og den genbrugte jeg bare, for jeg synes, at den var så god.

I: Så det var nemt for dig at finde en historie?

A: Ja meget.

I: Hvad forstår du ved trivsel?

A: Tillid er en meget stor værdi for mig. Også at man taler sandt. Og hvis jeg opdager, at der er nogen, der ikke taler sandt, så kan det godt ødelægge tilliden. For mig er tillid også, at man har åbne døre. Et signal om at der ikke er tillid i en gruppe er, at døren er lukket, med mindre man sidder og arbejder, det er noget helt andet. Åbne døre er også åbenhed,

åbenhed over for forskellighed. For mig er forskellighed en stor ressource, for jeg kan jo ikke bare løse opgaverne her som standardopgaver. Jeg benytter mig hele tiden af mine kollegaers kompetencer. Også forskellighed i alder og hvor man er henne i livet og sådan.. Men også det der med tillid, det handler jo også om, at lederen har tillid til, at det ansvar man får tildelt, at man lever op til det. Hvis det hele bliver trukket ned over hovedet på en, hvis der ikke er noget der kan fødes nedefra, det synes jeg ikke er livgivende i et arbejdsmiljø. Man kan få lov at dumme sig.

I: Trives du på din arbejdsplads.

A: Ja, for ellers gik jeg på efterløn, hehe. Jeg glæder mig altid til at komme på arbejde. Uanset hvad der sker, ude i verden, eller rundt i lokalerne her, så når de familier kommer herind, så er det jo det, vi er fælles om. Så kan der ske alverdens ting udenfor, det kommer jo ikke det her ved. Det er både stor frihed og ansvar i mit job, for der sidder jo ikke nogen og kigger mig over skulderen.

I: Gav det mening for dig at tale om de valgte temaer?

A: Jeg kan ikke huske, hvilket tema, jeg havde valgt. Men jeg kan huske, at vi alle sammen kunne byde ind til temaet med forskellige vinkler, fordi der kunne puttes så meget ind under det tema. Så det var helt tilfredsstillende. Om det lige blev mine ord, det kan jeg ikke huske, men det gav god mening at tale om. Alternativet er jo at sætte kryds på et stykke papir, og der synes jeg jo aldrig man kan komme ind i essensen. Der mangler jo altid noget. Her kunne jeg jo sige, hvad jeg ville. (Medarbejder 6)

I: Hvordan kan udviklingsdialogen bidrage positivt til trivslen på jeres arbejdsplads?

A: Nu har vi jo udvalgt nogle temaer. Og vi har lovet hinanden, at det ikke må være overfladisk. Vi skal virkelig ned og være meget, meget konkrete. Hvordan når vi de her mål, hvornår gør vi det. Og det er jo noget, vi har været fælles om. Vi har jo alle bidraget med de her ord. Så jeg tænker, at vi har stor indflydelse. Noget af det, siger vi jo, at det allerede er der. Men vi skal jo ikke glemme at arbejde med det, fordi vi siger, at det er der.

I: Hvad er det, I gerne vil passe på?

A: Ligegyldigt hvilken dør man er gået til, når der er noget, man ikke kan holde ud til at være alene i, så er der nogen, der tager ørepropperne ud eller slipper tastaturet, når man spørger "har du lige 5 minutter?", og det håber jeg virkelig, at det bliver ved med at være sådan, fordi når der ikke er det, så bliver det ualmindeligt trist at være på arbejde. Og de der gode og positive ting, er også ret vigtige for at dele. Det er jo ikke kun det svære eller tunge ting, vi har brug for at dele. Egentlig er det lige svært at dele, om det er tungt eller let. Vi har også brug for at få fortalt de gode historier. Men også for lige at få noget sparring på, hvad det var, der gjorde, at det lykkedes. Det er jo et interessant spørgsmål, synes jeg. Det er jo ikke sikkert, jeg selv har tænkt på, hvorfor det var, at jeg lykkedes med noget. Jeg har bare glædet mig over, at det er gået i den rigtige retning. For det andet kan jeg jo lære noget af.

I: Hvad er det i dialogen, der gør jer bevidste om, at hov, her har vi faktisk noget, vi er rigtig glade for?

A: Jeg kan i hvert fald huske, at jeg tænkte på, at da jeg skulle skrive nogle ord til de andre ord, der stod, der tænkte jeg: "Hvad kommer først?". At have kemi med en, at kunne li' en, eller havde noget positivt fælles sammen? Det granskede jeg meget over. For jeg tænker somme tider, at de socialrådgivere der sidder nede på kommunen, at de er fantastisk dygtige, men måske er det fordi man har en god dialog med dem? Det er ikke til at vide, vel? Og det kan også være, at de bare er dygtige mennesker, og så kan man li dem, eller hvad? Hvad kommer først? Det tænkte jeg i hvert fald rigtig meget på, men jeg har heller ikke haft tid til at gå videre i min tankevirksomhed med det, men jeg synes også, at det er interessant. Fordi så skal vi jo sørge for, at vi kan li alle mennesker eller finde alt det gode i alle mennesker. Eller finde det, de er gode til, og det er jo præcis det, vi gør, når vi sidder med opgaven.

I: Er det udviklingsdialogen, der gør jer bevidste om, hvad det er I har, der er godt? Hvor kommer den bevidsthed fra?

A: Det var i hvert fald den der gjorde, at vi fik sagt det højt sammen. Ellers var det måske bare sådan det var her.

I: Så udviklingsdialogen gav jer muligheden, rummet, tiden til at få sat ord på, hvad vil vi gerne bevare i vores gode relationer?

A: Ja. Og det kan jo godt være, at det er blevet sagt tidligere, men jeg har været her i tre år til august, det er jo ikke så lang tid, og nogle er kommet til efter den tid også, de har måske oplevet det, men der er aldrig blevet sat ord på.

I: Så selvom dette her ikke er en arbejdsplads med stor udskiftning af medarbejdere, så er det stadig rigtig vigtigt at have stort fokus på at implementere nye medarbejdere i jeres kultur, som indeholder åbenhed og tillid?

A: Eller også er de bare umanerlig gode til at vælge de rigtige medarbejdere der passer ind i denne organisation, og de opgaver, de har. Men man kan også sige, at vi skal jo ud til mange, mange familier og hjælpe dem, så måske er vi også bare sådan alle sammen.
(Medarbejder 6)

I: Det er et grundvilkår for jeres faglighed?

A: Ja og det er også derfor, vi har valgt at blive det her. Man kan lære meget på terapeutuddannelser, men måske vælger man det, fordi man har det som en grundholdning. I vores job er kommunikationen alt afgørende. Det nytter ikke noget, at vi ikke kan se, hvor vi har vores borgere, hvis de er heroppe og vi taler til dem hernede. Vi er simpelthen nødt til at tale med dem, der hvor de er. Så det handler også om hele tiden at være opmærksom på, hvor de mennesker, der sidder over for en, de er. Jeg har også mødt kloge-Åger, hvor jeg bare slet ikke hører, hvad de siger. Og det har gjort, at jeg har tænkt, jeg skal bare slet ikke være nogen Kloge-Åge, fordi så lukker dem jeg sidder over for, måske også bare ned. Jeg har også ofte tænkt på, at hold da op, jeg lærte godt nok helt vildt meget

på den terapeutiske uddannelse, men omvendt så havde jeg måske ikke taget den, hvis jeg ikke havde det menneskesyn, jeg havde. For så ville jeg måske ikke anvende det så godt.

I: Så fagligheden kommer af personligheden?

A: Ja, og jeg har jo arbejdet som sygehjælper på sygehuset i 17 år sammen med mange sygeplejesker, hvor der var ualmindelig stor respekt for faglighed. Vi gik aldrig ind over hinandens faglighed. Og jeg tænker bare, jamen vi var jo fælles lige som vi er her.

I: Havde du nogle forventninger til, hvad du skulle have ud af de her tre timer, inden du gik ind til det?

A: Jeg havde en forventning om, at jeg skulle være sammen med mine kolleger på en anden måde, end den jeg er til daglig. Ellers havde jeg ikke nogen forventninger. Fordi erfaringer fortæller jo også, at det er ligegyldigt, hvad vi er sammen om, så sker der jo et eller andet. Og også et eller andet spændende.

I: Så det var for dig ikke afgørende, hvad I nødvendigvis skulle mødes om?

A: Nej jeg synes, det var spændende, det var jo nyt, at vi skulle gøre det på denne her måde. Så jeg synes det hele lød spændende.

I: Så du havde positive forventninger?

A: Ja.

I: Har dit syn på trivsel ændret sig efter du har prøvet at arbejde med det på denne måde?

A: Jeg ved ikke, om jeg har forholdt mig til det, men jeg har vel kunne mærke det.. Hvis ikke jeg synes, jeg har trives, så har jeg kunne mærke det. Og når det bare er godt, så slapper man jo bare af og så er det godt.

I: Hvordan har det været efterfølgende?

A: Jeg er glad for at kunne give det mere opmærksomhed.

I: Kan du mærke, om udviklingsdialogen har givet jer mulighed for at handle anderledes på nogle ting, end I har kunnet før?

A: I arbejdsgruppen har vi hvert fald haft en anden måde at, det er jo nogle helt andre mennesker, end dem jeg er vant til at arbejde sammen med, for vi er jo sat sammen på forskellig vis, eller fra forskellige teams. Og det er nogle mennesker, som jeg ikke inden havde været i så tæt dialog med og uenig med, skulle argumentere over for, så det synes jeg, var vildt spændende. Og på den måde lærte jeg nogle andre mennesker at kende, for min nærmeste kolleger, vi snakker jo nærmest sammen hele tiden.

I: I har talt jer ind på hinanden?

A: Ja det tror jeg.

I: Så udviklingsdialogen har givet dig mulighed for at skabe relationer til nogle kolleger, du ikke havde tidligere?

A: Ja, det tror jeg.

I: Hvad gør det for din trivsel på din arbejdsplads?

A: Det gør det meget nemmere og meget enklere. Det er jo meget nemmere at ind af den dør, hvor jeg har en god relation, end der hvor jeg er lidt usikker. Der har udviklingsdialogen helt bogstaveligt åbnet nogle døre for mig.

I: Hvad tror du det har af betydning for trivslen på jeres arbejdsplads? Hvad gør det ved jeres trivsel generelt?

A: Jeg tror, at der på en eller anden vis er et større fællesskab. Bare det der med, at man ikke nødvendigvis altid sidder sammen med de samme, når man spiser frokost.

I: Hvorfor er det godt for jeres trivsel, at få et større fællesskab?

A: Før kunne jeg måske godt bare være mig selv inde på mit kontor. Nu er jeg bedre til at gå ned ad gangen og se, hvad mine kolleger går og laver. Jeg tænkte også på i dag, at det var nemmere at gå ind og spørge en, hvordan går det egentlig med dig, for jeg ved, at hun er blevet opereret, før ville jeg tænke, det er der nok nogen i hendes gruppe, der gør. Vi kommer måske til at snakke sammen på en anden måde om noget andet. Det er blevet mere naturligt i hvert fald. Der er nogen kolleger, jeg ikke har talt så meget med. Måske ligger det bare meget naturligt, at vi ikke lige render ind i hinanden.

I: Hvilken betydning havde det, at I sad sammen i grupper af kolleger?

A: Det var godt at det var i mindre grupper, for så havde alle mulighed for at komme til orde. Vi bliver jo også inspireret af andre mennesker, så selvfølgelig er vi blevet inspireret af hinanden.

I: Hvad gør den inspiration ved din oplevelse af dialogen?

A: Når jeg hører de andre tale, så bliver jeg inspireret til at gå i en eller anden retning. Det er også sådan jeg får idéer til at løse mine faglige opgaver. Altså inden for alt. Både i det private og på arbejdet. Vi var fem i vores gruppe, og på den måde gjorde det det også lettere at få lov til at lytte, end hvis vi kun havde siddet to. Så ville man skulle tale mere. Jeg synes, at der er en fordel i at være flere.

I: Hvad kan det at lytte?

A: For mig som person er jeg ikke en der bare taler. Jeg har brug for at tænke mig om. Andre har mere brug for at snakke.

I: Hvad synes du om, at du ikke har haft mulighed for at være anonyme i denne undersøgelse?

A: Jeg synes det at skulle være anonym er noget underligt noget. Hvis man skal kunne være anonym på sin arbejdsplads, så er man meget utryg, hvis man ikke har været forbi sin leder, inden det når dertil. Så det synes jeg er noget usundt noget. Jeg har ikke respekt for det. På en eller anden måde er det for nemt at skrive et eller andet. Man tænker måske ikke så meget over det, man skriver. Jeg synes slet ikke om at være anonym. Jeg kan godt lide at det er åbent, for det er jo nødvendigt for at vi kan løse det, at vi snakker om det.
(Medarbejder 6)

I: Er det en metode, du kunne ønske, blev genbrugt til trivselsmåling eller trivselsundersøgelse?

A: Ja metoden til åbenhed og i grupper er rigtig godt, men den skal udvikles, det skal ting jo hele tiden, for jeg synes bestemt ikke vi skal tilbage til, hvor man sidder inde ved sin computer og sætter krydser. Det viser sig jo også, at svarprocenten ikke er særlig høj.

I: Hvad er det der gør, at I skal gøre dette her igen?

A: Jeg synes, at man hæver samhørigheden. Det bliver tykt af velvære i rummet, fordi man kan komme til at snakke hinanden op, lige som man kan snakke hinanden ned, og det gjorde vi. Og det er jo også kernen i mit arbejde, at sætte ressourcer og det der lykkes i fokus, og det skal vi jo som kolleger jo også. Man skal ikke være blind for, at tingene ikke lykkes, for det skal vi jo gøre noget ved, men lige der tænker jeg, at det giver os noget energi. For det er jo nogle seje opgaver, vi skal løse.

I: Så det er vigtigt, at I står sammen som kolleger på det fundament, som I skal ud og praktisere.

A: Også fordi vi er jo derude alene i langt de fleste opgaver, derfor er vores fundament, at vi er rigtig meget fælles, selvom vi er forskellige.

I: Har mine spørgsmål givet dig anledning til at tænke på nogle perspektiver, jeg ikke har fået spurgt ind til?

A: Jeg tænker rigtig meget på opfølgningsprocessen. Er vores leder ikke interesseret i at vide noget om det her? De ved jo, at det her har været. Og vil de ikke gerne vide, hvordan det er gået?

I: Ledelsen skal også have øje for, at I har det godt?

A: Ja vi skal værne om vores kollegiale kultur, for den kommer ikke af sig selv, når vi kører rundt alene ude hos familierne.

2.6: Medarbejder 4

I = interviewer

A = adspurgte person

I: Vil du kort beskrive din oplevelse af jeres udviklingsdialog?

A: Vi har haft mange processer her på arbejdspladsen i de to år, jeg har været her. Der er altid gang i et eller andet, så jeg tænkte på forkant, at det er bare endnu et eller andet "noget", vi skal til, så jeg havde egentlig ikke nogen forventninger til det. Og jeg synes egentlig med det udgangspunkt, at det endte med at være forholdsvis positivt. Jeg synes, vi havde nogle udemærkede snakke i vores gruppe. Og noget af det der blev fremlagt, var ret tankevækkende.

I: Så det gav stof til eftertanke? Og der var en god dialog?

A: Ja, det synes jeg egentlig.

I: Kan du huske, hvordan det var at forberede dig?

A: Ja det synes jeg simpelthen var så svært!! Jeg kunne slet ikke finde på noget. Jeg havde ikke nået det inden, så jeg stod der aftenen før og skulle forberede mig, og så skulle jeg smøre madpakker, og jeg kunne bare ikke komme i tanke om noget. Der gik jeg helt i baglås, men da vi så var der, og de andre fortalte, så kunne jeg jo sagtens komme på noget. Der var det ikke noget problem. Og det er jo ikke fordi jeg ikke har oplevet noget, men at lige komme på en historie, som beskriver det, det var rigtig svært.

I: Hvilken betydning har begrebet trivsel for dig?

A: Trivsel er når man har lyst til at komme hen på arbejde. Både det indholdsmæssige i sit arbejde, at man forstår, hvad man skal, at det er overskueligt i forhold til mængden. Trivsel handler for mig også om medbestemmelse, at man selv kan være med til at få lov til at planlægge ens dag. Og så har det selvfølgelig også noget at gøre med forholdet til kollegaer. For mig behøver det ikke være specielt nært, men jeg vil gerne have det godt med mine kolleger. Man kan jo tydeligt mærke, hvis folk har et problem med en, også selvom de ikke siger det direkte. Så det betyder da meget. Det betyder rigtig meget for, at man har lyst til at komme. Det betyder rigtig meget, at arbejdet giver mening, altså indhold, mængde og kolleger.

I: Trives du på din arbejdsplads?

A: Ja det synes jeg for det meste, at jeg gør. Jeg har stor, stor frihed i min opgaveløsning, og det betyder utroligt meget for mig.

I: Så der er en god sammenhæng mellem dine værdier om trivsel og det du rent faktisk oplever i din virkelighed?

A: Ja, men ikke altid. Jeg synes ikke altid, at arbejdsopgaverne er særligt klart definerede. Og jeg synes, at langt de fleste kollegaer er super flinke, men der er edermanne også nogle, der opfører sig som nogle fjoldser. Men ja, sådan er det jo nok, når der er så mange mennesker samlet. Afdelingen er overordnet ikke specielt velfungerende, og det er forvaltningen jo heller ikke. Men derfor er der stadig masser af gode mennesker, det er slet ikke det. Så overordnet set er det kulturen, der er noget galt med. Strukturen kunne man måske også godt se på, men jeg mener det er kulturen, der er noget i vejen med. Men derfor kan jeg jo godt have det godt med mine opgaver og mine nærmeste kollegaer. Der er mange gode mennesker, man skal bare vide, hvem man skal gå til.

I: Gav jeres valgte tema mening at tale om?

A: Ja, det synes jeg, det gjorde. Men vi taler jo meget om trivsel og kultur for trivsel i det hele taget. Det er jo ikke nogen hemmelighed, at den ikke er god. Jeg kan faktisk ikke engang huske, hvilket tema, vi havde valgt, for så kom vi til at gå i en eller anden retning, og så blev det mere den der frie snak. Men det er vel også det, det skal kunne sådan noget, for jeg tænker jo, at det folk har på hjerte, skal komme ud, så man kan tage en snak om det, det skal jo helst være det, man kommer hen til på en eller anden måde.

I: Giver udviklingsdialogen dig mulighed for at handle anderledes i forhold til at skabe bedre trivsel på din arbejdsplads?

A: Det er en mulighed for at få italesat nogle ting over for en større flok. Det kan sætte nogle tanker i gang. Der var noget af det, de andre sagde, som satte nogle tanker i gang hos mig. Og omvendt så håber jeg da, at jeg har inspireret nogen. Men jeg ved ikke, det er også svært at sige noget om, for vi har ikke set, hvad der kommer ud af det endnu. Og det må jeg indrømme, det har jeg ingen forventninger til, for det gør der som regel ikke.

I: Jeg tænker lige så meget på det der med bare at have snakken. Har det ændret noget i forhold til, hvad du og dine kolleger kan gøre for at ændre på trivselen?

A: Nej, der tror jeg ikke, at det var særligt hensigtsmæssigt, at vi sad i faggrupperne, for der bliver det ofte bare til snak. Nej for det er lige så meget afdelingerne imellem, hvor der er noget fnidder, så det skal højere op. Så det skal føres videre på en eller anden måde.

I: Hvilken betydning havde det for dig, at udviklingsdialogen foregik i grupper af kolleger?

A: Der er nok ting, man ikke siger, når man sidder flere sammen.

I: Hvad gjorde det ved dynamikken i jeres dialog, at I sad sammen?

A: Altså hvis der er nogen, man ikke helt ved, hvor man har henne, så er det klart, at der er ting, der ikke kommer frem. Der er måske noget med noget manglende tillid, men måske det bare bunder i manglende kendskab. Vi har jo ikke særligt stort kendskab til hinandens arbejde, og mange løser jo opgaver alene og er ikke videre afhængige af hinanden.

I: Hvad betyder det så at sætte sig sammen med sine kolleger i tre timer og tale om alt muligt andet end ens opgaver og faglighed?

A: Det er jo interessant, for man har jo en tendens til at tro, at alle andre tænker det samme som en selv. Det gør man jo, og i udviklingsdialogen bliver det jo tydeligt, at vi er optaget af vidt forskellige ting, som fylder i deres hverdag. Der er også sammenfald. Det er positivt at få talt de her ting igennem. Og selvom vi ikke lige synes, at der var noget, så dukkede det jo op og det var virkelig rart at få talt om.

I: Hvad gjorde det ved det kollegiale? Gjorde det noget ved det kollegiale?

A: Ja det synes jeg, det gjorde. Nu er der et par nye i vores gruppe, og dem synes jeg, at jeg kom nærmere på ved bare lige at snakke med dem.

I: Hvilken betydning havde det for dig, at du ikke kunne være anonym i din anmeldelse af ledelse f.eks.?

A: Det gør ikke mig noget! Jeg fortæller dem det da også, hvis der er noget, jeg er utilfreds med.

I: Du manglede ikke den der spørgeskemaundersøgelse for at komme til udtryk med det, du har på hjertet?

A: Den tror jeg ikke, man kan undvære, fordi der er mange der ikke siger, hvad de mener, når ledelsen er i nærheden. Men det generer ikke mig. Det kan godt være, at der var ting, jeg ikke sagde der, men det var på grund af mine kolleger, det var ikke på grund af chefen.

I: Er din oplevelse af udviklingsdialogen overvejende positiv eller negativ?

A: Jeg synes, det var overvejende positivt. Men vi mangler stadig at se, hvad det fører til. Jeg har virkelig svært ved at se, at det bliver til noget. Jeg synes, at den opsamling, der blev lavet efterfølgende, den gav slet ikke mening i mit hoved. Jeg synes slet ikke, at der var noget af det, som jeg synes, var relevant, der var med i den opsamling. Så hvis det bliver så overordnet, så overfladisk og ukonkre, så kan jeg ikke bruge det til noget. Så er det spild af tid. Måske kan det godt give noget på det større plan, det skal jeg ikke kunne sige.

I: Er det brugbart at lave en undersøgelse på denne her måde?

A: Ja helt sikkert. Det er et skridt i den rigtige retning.

2.7: Medarbejder 5

I = interviewer

A = adspurgte person

I: Beskriv din overordnede oplevelse af udviklingsdialogen.

A: Det var en god formiddag med god mad, der var tid væk fra hverdagen til at tale. Men jeg savnede en mulighed for at gå i dialog med ledelsen. Hvordan skal HR forstå os, når vi ikke forstår os selv. Jeg synes, at vi talte rundt om problemet uden at komme ind til kernen af problemet. Vi har problemer med ledelsen, men det kommer ikke frem. Vi har ikke et miljø eller en kultur for at tale sammen om problemerne. Jeg tror også, at der var nogen der sad og manglede anerkendelsen fra deres leder. Og så kommer man ikke langt. Jeg tænker ikke, at vores situation nødvendigvis passer ind i konceptet.

I: Hvordan kan det være, at du ikke tænker, at jeres situation passer ind i konceptet?

A: Jeg tror, at konceptet ville passe godt til at udvikle afdelingen, hvis den var nogenlunde velfungerende. Men det er vi ikke, så vi kommer bare til at sidde og tale uden om kernen af problemet. Jeg kan godt være bekymret for, om dette skal erstatte MUS og APV. Jeg synes, at dette koncept skal understøttes af spørgeskemaet, for vi får ikke afdækket problemer som eks. Mobning, som før har været en del af vores trivselsundersøgelse. (Medarbejder 5)

I: Hvad forstår du ved trivsel?

A: Det handler for mig om tillid. Hvilket ikke bare er noget der er der, men noget man skal opbygge. Det stiller krav til lederen. For hvordan styrer man positive relationer? Det handler nok også meget om, hvilken type af chef, man har.

I: Trives du på din arbejdsplads?

A: Ja det gør jeg overordnet. Jeg er glad for at komme på arbejde, jeg har gode kolleger og jeg kigger ikke mig selv over skulderen.

I: Hvilke forventninger havde du til udviklingsdialogen?

A: Jeg forsøgte at være åben, for konceptet er som udgangspunkt godt. Men jeg manglede et engagement fra ledelsen. Hvad ville ledelsen gerne opnå med dette?

I: Levede udviklingsdialogen op til dine forventninger?

A: Jeg synes, det var nogle hyggelige timer, men produktet udeblev bare fordi der ikke blev sagt det, der egentlig er behov for. Der mangler en eller anden forståelse fra ledelsen. Altså der mangler en dialog med lederen. Jeg tror ikke vi er klar til at tale om kultur og tillid. Det er vi slet ikke moden til endnu. Der skal flere faser ind, før vi er der. Vi mangler relationelle forhold hele vejen rundt.

I: Er det en brugbar måde at gennemføre trivselsundersøgelse på?

A: Det er en positiv tilgang til at opbygge relationer væk fra en stresset hverdag, men som erstatning for spørgeskema, nej!

Udviklingsdialogen kan fra mit perspektiv ikke rumme de problemer der er, hvilket spørgeskemaundersøgelsen kan vise, men omvendt blev der heller ikke taget hånd om den.