

IMPLEMENTERING AF POLITISKE
TILTAG MED FOKUS PÅ
SAMSKABELSE OG LOKALE FORHOLD

MASTERSPECIALE

Uddannelsens navn: Master i Læreprocesser
Uddannelsesstedets navn: Aalborg Universitet
Semester: 4. Semester
Specialisering: Arbejds miljø og forandringsledelse
Afleveringsdato: 21. december 2017
Vejleder: Ann Starbæk Bager
Aftale om fortrolighed: Nej

MASTERSPECIALE

Opgavens omfang: 143.653 anslag
Maks. anslag: 144.000 anslag
Udarbejdet af: Mikkel Vest Stephansen
Studienummer: 20000385
Underskrift: _____

INDHOLDSFORTEGNELSE

INDLEDNING	3
Problemformulering	5
LÆSEVEJLEDNING	5
VIDENSKABSTEORETISK UDGANGSPUNKT	7
KONTEKSTBESKRIVELSE	10
Organisationen CKUV	10
Sammenflytning	12
Min relation til CKUV	13
Organisationsudvikling	13
Organisationsudvikling i praksis på CKUV	17
AKTIONSFORSKNING	19
Dialogtraditionen & dialogkonferencer	20
Aktionsforskning i egen praksis	21
LÆRINGSPOTENTIALER I RELATION TIL EMPOWERMENT EVALUATION OG AKTIONSFORSKNING	23
Læring og aktionsforskning	24
Single-loop og double-loop læring	24
Transformativ læring	26
Sammenhæng mellem double loop læring og transformativ læring	27
SAMMENHÆNG MELLEM AKTIONSFORSKNING OG PRINCIPPER FOR ORGANISATIONSUDVIKLING PÅ CKUV	27
Perspektiver for anvendelse af aktionsforskning og empowerment evaluation i sammenhæng	30
Samskabelse - Begrebsafklaring	31
UNDERSØGELSESDSIGN	31
1. Fællesmøde	35
2. til 4. Fællesmøde	37
Spørgeskemaer	39

Interview med arbejdsgruppen.....	40
UNDERSØGELSENS RESULTATER	41
Arbejdsgruppens skriftlige produkt	42
Spørgeskemaundersøgelsens resultater.....	44
Interviewundersøgelsens resultater	47
Interviewundersøgelsens resultater i forhold til problemstillingen.....	50
KRITIK.....	53
Min rolle i fokusgruppeinterviewet	53
Kompetenceevaluering – medarbejderen i fokus men hvad med eleven/brugeren?.....	54
Fremtidsudsigter til samskabelse frem for bottom up?.....	55
Deltagelse - sammensætning af arbejdsgruppen.....	55
Empiri som følge af den valgte metode for mit undersøgelsesdesign	56
Forventningsafstemning.....	56
Har projektets resultater samfundsrelevant betydning?	56
KONKLUSION.....	57
ABSTRACT	61
LITTERATUR	63

Bilag vedlagt i separat bilagshæfte

Lydfiler fra interviewundersøgelse og plenumaktiviteter vedlagt på medfølgende USB-stick.

INDLEDNING

Center for kompetenceudvikling, Vendsyssel (CKUV) er en kommunal institution i Hjørring Kommune. CKUV har omkring 55 ansatte, hvoraf langt størstedelen er frontmedarbejdere, hvis primære opgave er at yde specialundervisning eller arbejdsafklaring til nogle af de borgere, der har det sværest i vores samfund. CKUV er på samme måde som mange andre offentlige institutioner underlagt forskellige krav og forventninger. Forventninger til CKUV kan f.eks. vise sig gennem krav og forventninger om, at gældende lovgivninger i forhold til kerneopgaverne efterleves, at kvaliteten i arbejdet med kerneopgaverne er høj, at organisationen overholder den økonomi, der er til rådighed, samt at politiske mål og beslutninger implementeres og efterleves.

Ifølge Klaus Majgaard (2014) kan det opfattes som et problem i debatten om styring i den offentlige sektor, at der stilles for mange mål, og iværksættes for mange tiltag, der opfattes som uforstående, indgribende og kontrollerende af de styrede. Et centralt problem kan være, at der er for stor afstand fra de styrende til de styrede. Majgaard (2017) problematiserer den del af den offentlige kontekst, hvor politikerne træffer beslutninger og gennem en hierarkisk styringskæde udøver ledelse på afstand (geografisk, institutionelt og organisatorisk). Problemet opstår når der som følge af den politiske beslutning ønskes kvaliteter, der kun kan blive til virkelighed ved, at lokale aktører skaber dem sammen, samt at samskabelse stiller krav til ejerskab for processen hos de lokale aktører (Majgaard 2017: 14). Afstanden kan betyde, at der ikke skabes sammenhængskraft fra de styrende til de styrede. Den manglende sammenhængskraft kan medføre problemer i forhold til, hvordan der skabes mening hos aktørerne. Svaret på dette problem kan findes ved at sætte fokus på begrebet oversættelse, hvor aktørerne handler ud fra en lokal oversættelse, som får mening i den lokale kontekst (Majgaard 2014).

CKUV befinder sig i en travl og udfordrende periode, hvor de problemstillinger, Klaus Majgaard rejser også er aktuelle. F.eks. er der fra politisk side truffet beslutning om en stor sammenflytning, hvor CKUVs 3 afdelinger pr. 1. juli 2017 flytter sammen på samme matrikel. Forinden har de 3 afdelinger været placeret på 3 forskellige matrikler hvorfra de har arbejdet med hver deres kerneopgave. En bagvedliggende årsag til sammenflytningen kan findes i, at sammenflytningen skal frembringe et økonomisk rationale. Et af de områder, der påvirkes mest som følge af sammenflytningen, er køkkendriften på CKUV, hvor personalet skal samarbejde omkring arbejdsafklaring. I afsnittet Organisation CKUV uddyber jeg betydningen af sammenflytningen på CKUV.

Et andet eksempel på politiske beslutninger, der stiller krav til CKUV er, at Kommunalbestyrelsen har vedtaget Hjørring Kommunes overordnede Mad- og måltidspolitik

i forlængelse af Hjørring kommunes Sundhedspolitik for perioden 2015-2018. Mad og måltidspolitikken forpligter kommunale institutioner, skoler, arbejdspladser og haller til at udforme og implementere handleplaner for mad- og måltids-politikken (Hjørring Kommunes Sundhedspolitik 2015-2018: 7).

Kommunalbestyrelsens beslutning om, at CKUV på baggrund af Hjørring kommunes overordnede Mad- og måltidspolitik, skal udarbejde handleplaner for implementering af Mad- og måltidspolitik, har været kendt i organisationen siden foråret 2017. I august 2017 blev processen med at udarbejde handleplaner for implementering af Mad og måltidspolitik på CKUV igangsat. CKUV står dermed som følge af de politiske beslutninger med betydelige udfordringer, der vurderes at have betydning for medarbejdernes muligheder for at arbejde med kerneopgaverne. Politikerne, de styrende, har truffet beslutningerne med hver deres formål, og derfor uden sammenhæng mellem beslutningerne. Modsat gør det sig gældende lokalt på CKUV, der skal implementere begge beslutninger samtidigt, imens de øvrige krav og forventninger om kvalitet i opgaveløsningen mv. fortsat er uændrede.

CKUV står altså overfor en omfattende sammenflytning, der skal implementeres, således CKUV fortsat kan levere sine kerneopgaver med høj faglig kvalitet. Derudover skal der udarbejdes handleplaner for- og implementering af en mad- og måltidspolitik. Sammenfaldet hvor sammenflytning og arbejdet med Mad- og måltidspolitik der skal implementeres samtidig, må antages at have betydning for organisationens fokus på opgaven, motivation og ejerskab. Mens sammenflytningen med stor sandsynlighed vil have hele organisationens bevågenhed, kan det antages, at mulighederne for, at der lokalt er motivation og tages ejerskab for opgaven med Mad- og måltidspolitikken, bliver en større udfordring. Jeg finder opgaven med at udarbejde og implementere handleplaner for Mad- og måltidspolitikken på CKUV interessant i forhold til at skabe en proces, der tager afsæt i de lokale forhold og i en samskabende proces. Derudover betragter jeg situationen, hvor der umiddelbart ses et u hensigtsmæssigt sammenfald mellem flere beslutninger, som et godt eksempel på problemstillinger, der er forbundet med at oversætte beslutninger til en lokal kontekst.

Udvikling og implementering af processer indgår i arbejdet med organisationsudvikling på CKUV. Siden foråret 2016 har organisationsudviklingen været centreret gennem udarbejdelse af handleplaner. Arbejdet med handleplaner bygger på en model, der er inspireret af empowerment evaluation hos David Fetterman (2001) samt kompetenceevaluering ved Hanne Kathrine Krogstrup (2006). Her involveres alle medarbejdere gennem bottom up processer med motivation, deltagelse og ejerskab som centrale parametre i arbejdet. Jeg har introduceret- og stået for implementeringen af den nuværende model for arbejdet med organisationsudvikling på CKUV.

Jeg har valgt at indlede arbejdet med at udarbejde handleplaner for implementering af Mad- og måltidspolitik med inspiration fra aktionsforskningens dialogkonferencer. Dette skyldes, at jeg har bemærket en lighed mellem aktionsforskningens dialogkonferencer hos Frimann & Bager (2012) og den årligt tilbagevendende del af arbejdet med organisationsudvikling på CKUV (kaldet handleplaner), hvor alle medarbejdere i organisationen opstiller nye mål, tiltag der er nødvendige for at opnå målene samt evalueringskriterier. Ligheder og sammenhæng mellem aktionsforskning og den valgte metode for arbejdet med organisationsudvikling på CKUV uddybes og behandles videre i projektet.

Ovenstående leder mig til følgende problemformulering som omdrejningspunktet for mit specialearbejde.

PROBLEMFOMULERING

Med udgangspunkt i en konkret politisk beslutning om udarbejdelse af handleplaner for implementering af Mad- og måltidspolitik på CKUV ønsker jeg at undersøge, hvordan politiske beslutninger, der træffes på afstand fra den lokale kontekst kan implementeres, så lokale forhold får betydning samt, hvordan implementeringen kan finde sted gennem samskabelse?

Hvordan kan dialogkonferencer og empowerment evaluation / kompetenceevaluering understøtte implementering af Mad- og måltidspolitik på CKUV, og hvilke læringspotentialer er på spil?

LÆSEVEJLEDNING

For at skabe det bedste grundlag for at svare på min problemformulering, er projektet udarbejdet i to dele, hvor første del hovedsageligt er teoretisk funderet, mens anden del tager afsæt i en undersøgelse i praksis bygget op omkring de teoretiske anvisninger fra projektets første del.

Jeg indleder projektets første del med at gøre rede for, hvilke videnskabsteoretiske retninger, jeg er inspireret af i afsnittet Videnskabsteoretisk udgangspunkt. I afsnittet betoner jeg blandt andet det sociale og praksis - det situationsbestemte og konkrete, samt betydningen af behovet for at tilpasse sig praksis, må dette også afspejle den valgte metodologi.

Aktionsforskning er en videnskabelig metode, der efterlever nogle af de samme principper. Samtidig har jeg som nævnt i min indledning en hypotese om, at der er ligheder mellem aktionsforskning og den tilgang, vi på CKUV har til organisationsudvikling. Organisationsudvikling på CKUV er inspireret af empowerment evaluation ved David

Fetterman (2001) og kompetenceevaluering hos Krogstrup (2006), der ligeledes bygger på empowerment evaluation.

Jeg har ligeledes valgt at sætte fokus på en aktionsforskningsinspireret tilgang gennem dialogkonferencer, da jeg ønsker at sætte fokus på samskabelse, hvilket er et centralt fokus inden for aktionsforskningens metodologi.

Med afsæt i mit videnskabsteoretiske udgangspunkt, der betoner det situationsbestemte ved praksis, præsenterer jeg CKUV gennem en kontekstbeskrivelse. Kontekstbeskrivelsen indrammer konkrete forhold på CKUV, som jeg vurderer, har betydning for valg af undersøgelsesdesign og metodiske forhold. Kontekstbeskrivelsen indeholder følgende 2 afsnit: Organisationen CKUV og Organisationsudvikling. Den indeholder en beskrivelse af faktuelle data om organisationens størrelse, f.eks. hvad der er CKUVs kerneopgaver, hvor mange elever og medarbejdere, der er i de forskellige afdelinger, hvor mange, der gør brug af CKUVs madordning mv. Der gives en præsentation af organisationsstrukturen og aktuelle forhold omkring beslutning om sammenflytning. Derudover redegør jeg for min relation til CKUV. I afsnittet Organisationsudvikling præsenteres organisationens arbejde med organisationsudvikling. For at forstå vores arbejde med organisationsudvikling, redegør jeg for Empowerment evaluation hos David Fetterman samt kompetenceevaluering ved Hanne Kathrine Krogstrup, som organisationsudviklingen på CKUV bygger på.

Herefter redegør jeg for aktionsforskning som en videnskabelig metode. Der vil være fokus på dialogkonferencer, som er en metode inden for aktionsforskningen. Derudover vil der være fokus på forskerens rolle. Forskerens rolle er blandt andet prioriteret, da jeg, grundet min relation til CKUV, både er ansat på CKUV, dvs. kollega og aktiv involveret i CKUVs dagligdag og samtidig i har en rolle lignende aktionsforskeren i forbindelse med implementering af Mad- og måltidspolitik på CKUV.

Ovenstående afsnit danner grundlag for afsnittet Sammenhæng mellem kontekst og aktionsforskning. Her vil jeg undersøge forskelle, ligheder og perspektiver for sammenhængskraft mellem aktionsforskning på den ene side, og den lokale kontekst, herunder empowerment evaluation på den anden side.

I afsnittet Læringspotentialer i relation til empowerment evaluation og aktionsforskning vil jeg gennem en analyse undersøge, hvordan henholdsvis aktionsforskning og empowerment evaluation forholder sig til læring. Jeg vil, med andre ord, undersøge hvilke læringspotentialer, der teoretisk kan finde sted gennem henholdsvis empowerment evaluation og aktionsforskning, samt undersøge sammenhængen mellem læringspotentialerne.

Analysen giver således et teoretisk svar på den del af min problemformulering, der forholder sig til læringspotentialer. Samtidig danner den grundlag for, at jeg kan undersøge, om denne læring også finder sted i praksis i forbindelse med implementering af Mad- og måltidspolitik på CKUV.

Punktet Sammenhæng mellem kontekst og aktionsforskning og punktet Læringspotentialer i relation til empowerment evaluation og aktionsforskning danner således grundlag for projektets del to, hvor fokus er på undersøgelse gennem praksis på CKUV.

Herefter vil jeg på baggrund af aktionsforskning og empowerment evaluation vil jeg præcisere, hvordan jeg forstår og anvender begrebet samskabelse i afsnittet Samskabelse – begrebsafklaring.

I projektets del to vil jeg således anvende teori og konklusioner fra første del i forhold til undersøgelse i praksis. Jeg indleder med at udarbejde undersøgelsesdesign for, hvordan undersøgelsen etableres.

Undersøgelsesdesignet består af fire fællesmøder inspireret af dialogkonferencer med sigte på, at resultaterne nedfældes i handleplaner inspireret af empowerment evaluation. Overvejelser og teorier, der ligger til grund for designet præsenteres. Til at afdække spørgsmål i relation til ligeværdighed og samskabelse har jeg udarbejdet spørgeskemaundersøgelse til hvert af de fire fællesmøder. Overvejelser omkring spørgeskemaundersøgelsen indgår ligeledes i afsnittet.

I punktet Undersøgelsens resultater analyserer og fortolker jeg empirien fra undersøgelsen i forhold til min problemstilling. Der vil være fokus på, om og i givet fald hvordan der er indikationer på, at vi på CKUV er lykkedes med at udarbejde handleplaner for implementering af Mad- og måltidspolitik på CKUV, så lokale forhold og samskabelse får betydning. I forbindelse med, hvad der samskabes vil der være fokus på den læring, der finder sted gennem processen

På baggrund af de frembragte resultater gennem min undersøgelse, vurderer jeg efterfølgende, om og hvordan projektets resultater har en samfundsrelevant betydning.

Inden min konklusion vil jeg i afsnittet Kritik kort reflektere over forhold, der kan have betydning i forhold til min problemstilling, den valgte teori og undersøgelsen i praksis.

VIDENSKABSTEORETISK UDGANGSPUNKT

Min videnskabsteoretiske forståelse og tilgang er inspireret af pragmatismen og aktionsforskningens videnskabsteori. Jeg præsenterer et kort uddrag af elementer fra

pragmatismen. Efterfølgende gives en lidt længere præsentation af aktionsforskningens videnskabsteori, da aktionsforskningens dialogkonferencer anvendes som metode og spiller en central rolle gennem hele projektet.

Inden for pragmatismen finder jeg betydningen af praksis, den sociale kontekst, det konkrete, det situationsbestemte og behovet for tilpasning meget interessant. Begreberne forklares i Brinkmann (2006). Her præsenterer Svend Brinkmann en pragmatisk forståelse, hvor mennesker betragtes som handlende væsener og kun erkender verden og dens egenskaber gennem praksis– En social erkendelse, hvor vi tænker og handler i sociale kontekster (Brinkmann 2006).

Brinkmann forklarer, med henvisning til Menand, bl.a. pragmatismen således:

Hvis vi vender tilbage til Menands karakteristik af pragmatismen som én eneste idé, er påstanden altså, at idéer, ud over at blive forstået som *redskaber* i den pragmatisk tænkning, endvidere forstået som værende *sociale*, afhængige af deres *omgivelser* samt dømt til at *tilpasse* sig (Brinkmann 2006:36).

Videre forklarer han om idéer:

Deres betydning er altid kontekstuel bestemt. Idéer er problemløsningsredskaber i forhold til *konkrete* og *situationsbestemte* problemer. Endelig afhænger idéers overlevelse ikke af deres uforanderlighed, men tværtimod af deres evne til at tilpasse sig (Menand 2002:xii) (Brinkmann 2006:36).

Kort fortalt findes sandheden inden for pragmatismen, ved at se sandhed som det formålstjenstlige eller brugbare, dvs. at sandhed kan verificeres i praksis og virker for i en lokal kontekst. Brinkmann gør opmærksom på, at sandhedsteori inden for pragmatismen er blevet angrebet og fortsat angribes i dag. Jeg er enig i, at sandhedsteorien kan opfattes problematisk. Der hvor jeg finder den interessant, er ved, at ingen af vores overbevisninger principielt er immune over for en revision.

Ovenstående forhold finder jeg centrale i forhold til at træffe metodiske valg og valg af undersøgelsesdesign i forhold til at kunne besvare min problemformulering. Da min problemformulering indeholder valg af aktionsforskningen som metodologisk ramme for at arbejde med oversættelse jf. Majgaard, kan man argumentere for, at min videnskabsteoretiske forståelse har været medbestemmende i forhold til selve problemformuleringen.

Inden for aktionsforskningen ser jeg nogle ligheder med pragmatismen, ligesom jeg også ser nogle andre betragtninger, der er i overensstemmelse med min virkelighedsopfattelse.

Ifølge Kurt Aagaard Nielsen (2004) har aktionsforskningen en del tilfældes med hermeneutikken og har defineret sig selv inden for den hermeneutiske videnskabsteori, men at det er rimeligt at definere en aktionsforskningens videnskabsteori.

Gitte Duus (2012) beskriver aktionsforskning således:

Aktionsforskning er en videnskabelig forskningstilgang, som tilstræber at skabe viden gennem forandring af verden i et aktivt og demokratisk samspil mellem forskere og de mennesker, som denne forandring inddrager (Duus 2012:13).

Aagaard Nielsen (2004) henviser til Kurt Lewin, grundlæggeren af aktionsforskning, der blandt andet skrev programmet for aktionsforskning med en idé om,

... at videnskab burde kunne bidrage til almindelig demokratisering af samfundet frem for at foretage kyniske eksperimenter med mennesker (Nielsen 2004: 522).

Lewin mener, at hvis konteksten er demokratisk, vil gruppedynamikken blive præget af myndighed og ansvar og handle-mæssig diversitet. Aktionsforskningen skal gøre mennesker mere socialt myndige over deres forhold i arbejde og hverdagsliv. Inden for aktionsforskningen delagtiggøres deltagerne i forskningsprocessen (Nielsen 2004).

Ifølge Aagaard Nielsen opfatter aktionsforskningens videnskabsteori virkeligheden som reificeret, dvs. noget der ikke kan forandres men også som konstruktivistisk, hvor aktioner kan skabe nye konstruktioner, der eksisterer som noget virkeligt. Verden er dermed ikke entydig. Den skabes gennem nye sociale beslutninger og ønsket om alternativer til den reificerede virkelighed.

Alle steder kan reificering skubbes i baggrunden og ansvarliggørelse af sociale fællesskaber træde frem i forgrunden (Nielsen 2004: 524).

Inden for epistemologien ses ligheder mellem pragmatismen og aktionsforskningen, hvor praktiskorienteret dialog betones. Aktionsforskningens erkendelsesteori baseres på en fælles aktion eller eksperimentel handling. Aktionsforskningens erkendelsesproces kaldes ”joint venture”, som er

spørgsmål om at opstille en fælles praksishorisont mellem forskeren og deltagerne og om at forstå vidensudvikling som en løbende dialogisk proces imellem forskerne og deltagergruppen (Nielsen 2004: 526).

Praktisk forandring, forandringernes barrierer og muligheder samt erfaringsdannelse er kriterierne for sandhed for aktionsforskeren (Nielsen 2004).

KONTEKSTBESKRIVELSE

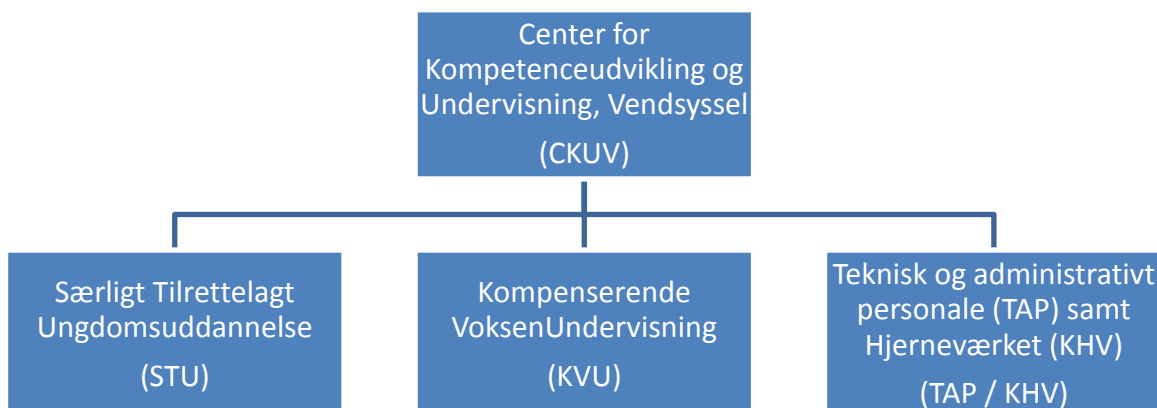
ORGANISATIONEN CKUV

CKUV er en kommunal institution, der hører under Arbejdsmarkedsforvaltningen i Hjørring Kommune. CKUV er en specialskole for voksne, der drives efter Lov om Specialundervisning for voksne. Det betyder blandt andet, at institutionen har egen bestyrelse. Skolen var tidligere en amtslig institution, men overgik til Hjørring Kommune i forbindelse med kommunalreformen i 2007.

Der er ca. 55 ansatte fordelt på de 3 afdelinger.

Ledelsesteamet består af en centerleder, en leder for STU, en leder for KVU og en administrativ leder. Lederen af KVU og den administrative leder er begge ledere for afdelingen TAP / KHV.

Organiseringen kan illustreres således:



Særligt Tilrettelagt Ungdomsuddannelse (STU):

Leverer ungdomsuddannelse for unge med særlige behov, der drives efter Bekendtgørelse af lov om ungdomsuddannelse for unge med særlige behov. Formålet med ungdomsuddannelsen defineres således:

Formålet med ungdomsuddannelsen er, at unge udviklingshæmmede og andre unge med særlige behov opnår personlige, sociale og faglige kompetencer til en så selvstændig og aktiv deltagelse i voksenlivet som muligt og eventuelt til videre uddannelse og beskæftigelse. Ungdomsuddannelsen retter sig mod unge, der ikke har mulighed for at gennemføre en anden ungdomsuddannelse (LBK nr 783 af 15/06/2015).

Om undervisningens indhold står der i lovgivningen følgende:

§ 6. Ungdomsuddannelsen består af elementer af undervisning og praktiske aktiviteter, herunder praktik i virksomheder og institutioner.

Stk. 2. Ungdomsuddannelsen skal indeholde fag og aktiviteter, herunder boundervisning, der

- 1) fremmer den unges personlige udvikling og mulighed for at deltage selvstændigt og aktivt i samfundslivet,
- 2) fremmer den unges evne til at indgå i sociale sammenhænge og til at få et selvstændigt og aktivt fritidsliv og
- 3) er rettet mod udvikling af kompetencer til brug i uddannelses- eller beskæftigelsessituationer. (LBK nr 783 af 15/06/2015).

Undervisningen foregår som udgangspunkt på CKUVs matrikel med undtagelse af elever, der er i eksterne virksomhedspraktikker.

Der er ca. 80 elever på STU uddannelsen. Eleverne modtager undervisning 28 timer pr. uge fordelt på alle ugens hverdage i tidsrummet 8.30 – 14.00.

Alle elever undervises ud fra individuelle undervisningsplaner.

Pr. 9. november 2017 er 47 STU elever tilmeldt CKUVs madordning.

Der er ca. 26 lærere, pædagoger og pædagogmedhjælpere til at varetage de pædagogiske opgaver på STU'en.

Kompenserende Voksenundervisning (KVU):

Leverer kompenserende specialundervisning for voksne efter Bekendtgørelse af lov om specialundervisning for voksne. Formålet med tilbuddet er, at personer med fysiske eller psykiske handicap kan få undervisning og specialpædagogisk bistand, der tager sigte på at afhjælpe eller begrænse virkningerne af disse handicap (kompenserende specialundervisning).

Undervisningen i KVU-regi foregår enten som

- holdundervisning, hvor store dele af undervisningen bygger på fælles opgaver, aktiviteter og drøftelser,
- sam-undervisning, hvor store dele af undervisningen bygger på, at eleverne arbejder individuelt med egne opgaver, og der er flere elever end undervisere, eller
- individuel undervisning, hvor eleven undervises én til én.

Alle elever undervises ud fra individuelle undervisningsplaner.

Langt størstedelen af målgrupperne (ca. 90 %) retter sig mod voksne med erhvervede hjerneskade eller voksne med demens.

Aktuelt undervises eleverne maksimalt 6 timer om ugen. Størstedelen undervises maksimalt 3 timer om ugen.

Omkring halvdelen af eleverne undervises på matriklen på CKUV, mens den anden halvdel undervises i egen bolig eller undervisningslokaler i nabokommune.

Ingen af eleverne er på madordning på CKUV, men der er mulighed for at købe kaffe, the og en bolle med ost eller syltetøj. Der er ca. 10-15 elever om dagen, der benytter sig af den mulighed.

Der er 7 lærere og konsulenter tilknyttet KVU. 3 af medarbejderne er tilknyttet CKUVs madordning.

Teknisk og Administrativt Personale (TAP) / Hjerneværket (KHV):

Afdelingen er en sammenslutning af 2 tidligere afdelinger med hver deres kerneopgave.

Afdelingen har to kerneopgaver. Den ene er at varetage den teknisk- administrative drift (TAP), herunder pedalarbejde, køkkendrift, hvor der laves mad til skolens borgere og personale, samt løse administrative opgaver på skolens kontor. Den anden kerneopgave er at arbejdsrehabiliterer og arbejdsmarkedsafklarer borgere, primært borgere med erhvervet hjerneskade (KHV). Afklaringen finder sted på en måde, hvor borgerens arbejdsfunktioner er integreret i skolens drift. Det kan f.eks. være arbejdsafklaring, hvor borgeren, skal løse opgaver og indgå i køkkendriften sammen med det øvrige personale.

Der er 14 ansatte til at varetage den teknisk- administrative drift samt levere arbejdsafklaring.

SAMMENFLYTNING

Frem til 1. juli 2017 har skolens kernopgaver været fordelt på 3 matrikler i Hjørring by. TAP teamet og STU afdelingen har været placeret på samme matrikel, mens KHV og KVU har været placeret på hver deres adresse i Hjørring. Pr. 1. juli 2017 er der foretaget en stor sammenflytning, hvor hele organisationen er placeret på samme matrikel, hvor STU og TAP teamet hidtil har været drevet fra. Bestyrelsen har arbejdet aktivt for at sammenflytningen skulle blive en realitet, hvilket er lykkedes. Der er skabt plads til sammenflytningen gennem udvidelse af de fysiske rammer samt omorganisering af de eksisterende rammer. Der forventes og budgetteres med, at sammenflytningen tilvejebringer økonomisk rationale.

Der er stort fokus på sammenflytningen i organisationen, da sammenflytningen har stor indvirkning på arbejdsgange og hvordan der drives STU, KHV og TAP-drift fremadrettet, da kerneopgaverne og målgrupperne er vidt forskellige. Ved at lægge TAP og KHV sammen til én afdeling skal TAP-teamet være med til at levere arbejdsmarkedsafklaring, hvilket betyder,

at driften nu ikke kun er et mål i sig selv men og et middel. KHV's medarbejdere skal nu i højere grad have fokus på, at driften også i højere grad er et mål i sig selv og ikke kun et middel til at levere arbejdsafklaring. TAP teamets køkkenpersonale og personalet fra KHV afdelingens bageri skal fremadrettet både levere arbejdsafklaring samt tilberede og servicere i forbindelse med frokost og middagsmad til ca. 100 medarbejdere, elever og borgere i arbejdsafklaring. CKUV's pædagogiske personale (STU og KVU) skal fremadrettet sikre, at der fortsat kan leveres specialundervisning af høj faglig kvalitet til trods for, at forskellige målgrupper (elever med forskellige problematikker) undervises på samme matrikel.

Sammenflytningen er derfor et stort fokuspunkt i sommeren og efteråret 2017 i hele organisationen.

MIN RELATION TIL CKUV

Jeg er ansat på CKUV. Jeg underviser og vejleder borgere i afdelingen KVU. Jeg er repræsentant for medarbejderne i CKUV's MED-udvalg, der er et samarbejdsudvalg mellem ledelse og medarbejdere.

I forbindelse med udarbejdelse af handleplan for Mad og måltidspolitikken på CKUV er det min opgave at forankre arbejdet med handleplan for Mad og måltidspolitikken i det eksisterende arbejde med handleplaner.

Jeg er således både forsker, kollega og procesansvarlig for CKUV's arbejde med organisationsudvikling samt for implementeringen af Mad- og måltidspolitikken på CKUV. Jeg mener, at mine roller ikke kan isoleres eller adskilles fra hinanden. Det ene har også betydning for det andet. Jeg mener ligeledes, at det giver mig nogle muligheder i forhold til at forstå den opgave, CKUV står overfor i implementeringen af handleplaner for Mad- og måltidspolitik. Samtidig er der også nogle opmærksomhedspunkter i forbindelse med rollen som forsker.

ORGANISATIONSUDVIKLING

CKUV har siden 2015 arbejdet med organisationsudvikling gennem processer inspireret af empowerment evaluation ved Fetterman (2001) og kompetenceevaluering i Krogstrup (2006). Jeg forklarer dels teorien bag empowerment evaluation ud fra Fetterman (2001) samt kompetenceevaluering ud fra Krogstrup (2006), og dels hvordan der arbejdes med organisationsudvikling i praksis på CKUV inspireret af empowerment evaluation og kompetenceevaluering.

Empowerment evaluation

Empowerment evaluation er et evalueringskoncept der sigter mod udvikling og selvbestemmelse. Det bygger på demokratiske principper, hvor det er deltagerne, der i et åbent forum og i fælleskab udarbejder selvevaluering og refleksion. Fetterman påpeger, at selvom empowerment evaluation er udviklet til anvendelse i forbindelse med programmer (projekter), så kan det anvendes i mange sammenhænge, herunder i organisationer. Gennem selvevaluering hjælpes deltagerne til at hjælpe dem selv gennem udvikling af programmet. Fetterman forklarer hjælp til selvhjælp princippet i empowerment evaluation i følgende citat

In essence, empowerment evaluation takes the concept *Give someone a fish and you feed her for a day; teach her to fish, and she will feed herself for the rest of her life* and applies it to evaluation (Fetterman 2001:35).

Eksterne empowerment evaluatører kan spille en vigtig rolle ved at assistere deltagerne og have fokus på facetter som træning, coaching, facilitering, oplysning og frigørelse. Om rollen som evaluator betoner Fetterman, med et citat fra Zimmermann, samarbejde og facilitering frem for ekspertrollen eller rådgivning, og samarbejde med deltagerne frem for at være fortaler for deltagerne (Fetterman 2001).

Empowerment evaluation har modsat traditionelle evalueringer ikke et sluttidspunkt. I stedet er det en del af en igangværende proces, der dermed tager højde for, at konteksten ændrer sig over tid. Deltagerne lærer kontinuerligt at vurdere indsatsen, sætte mål, vurdere fremskridtene og ændre planer og strategier på baggrund af vurderingen.

Empowerment evaluation er bygget op som workshops med følgende indehold:

There are three steps involving in helping others learn to evaluate their own programs: (a) developing a mission, vision, or unifying purpose; (b) taking stock or determining where the program stands, including strengths and weaknesses; and (c) planning for the future by establishing goals and helping participants determine their own strategies to accomplish program goals and objectives

(Fetterman 2001:23).

Mission (a)

Deltagere og medarbejdere (så mange som muligt) bedes definere deres mission skriftligt gennem nøglesætninger. En deltager sammenskriver de mange sætninger til et forslag, som skal godkendes af de andre deltagere. Missionen danner grundlag for det næste trin (b).

Taking Stock (b)

Evaluator indleder med bede deltagere og medarbejdere udarbejde en liste med de nøgleaktiviteter, der er afgørende for programmet eller projektet. Ud fra listen besluttes de vigtigste aktiviteter. Dette kan gøres ved afstemning.

Herefter bedes deltagere og medarbejdere karaktergive aktiviteterne i forhold til, hvor gode de er til at arbejde med aktiviteterne. Arbejdet foregår blandt andet i et åbent forum af demokratiske hensyn i forbindelse med udveksling af information og fordi det forøger sandsynligheden for diplomatik. Punktet lægger op til dialog, hvilket er helt centralt.

Planning the future (c)

I sammenhæng med trinene (a) og (b) samt dokumentation, der understøtter karaktergivningen i trin (b) spørges der ind til, hvilke konkrete mål deltagerne har, og hvad de gerne vil opnå. Fetterman gør opmærksom på, at de konkrete mål også skal være realistiske i forhold til konteksten. Samtidig opmuntres deltagere og medarbejdere til at sætte mål, der er i direkte sammenhæng med deres daglige aktiviteter.

Herefter spørges der ind til strategier for, hvordan målene opnås. Ved at spørge frontpersonalet om relevante strategier til at opfylde målene, anerkender man, at frontmedarbejderen¹ er den gruppe, der har den største ekspertviden om jobbet, og man sætter den viden i anvendelse i empowerment evaluation processen.

Slutteligt (første cyklus) bedes de udarbejde evalueringskriterier, der skal være med til at vise, om der sker en progression frem mod opfyldelse af de konkrete mål. Der spørges samtidig ind til, hvordan de valgte evalueringskriterier er relevante i forhold til opfyldelse af de specifikke mål.

Med henvisning til Cronbach viser Fetterman med følgende citat fokus på udvikling gennem empowerment evaluation

Cronbach's (1980) development focus is relevant: The emphasis is on program development, improvement, and lifelong learning. (Fetterman 2001:6).

For at understøtte empowerment evaluation, der dannet grobund for læring, troværdighed og effektivitet, må nødvendige elementer være til stede, hvilket Fetterman formulerer i følgende citat

Participants must have the latitude to experiment, taking, both risks and responsibility for their actions. An environment conducive to sharing successes and

¹ Fetterman bruger betegnelsen "participant" men taler ikke om "brugeren", da han bruger betegnelsen i forhold til "their own jobs".

failures is also essential. In addition, an honest, self-critical, trusting, and supportive atmosphere is required (Fetterman 2001:7).

Fetterman mener, at det kan føre til transformativ læring (med henvisning til Mezirow samt Argyris & Schön), når mange af ovenstående elementer er til stede. Han nævner dog ikke hvor mange elementer, der skal være til stede, eller i hvilken sammenhæng bestemte elementer må være til stede, før det fører til transformativ læring. I følgende citat nævnes, hvad der er fundamentet, og hvilke facetter empowerment evaluation bygger på, og dermed skaber mulighed for udvikling, og livslang læring, der kan være transformativ.

Training, facilitation, advocacy, illumination, and liberation are all facets- if not development stages- of empowerment evaluation... They should be viewed as similar to a Maslowian hierarchy, as development stages or building blocks. Training and facilitation are the most fundamental forms of interaction in empowerment evaluation. They build a foundation on which the remaining facets or development stages can emerge. (Fetterman 2001:34).

Den eksterne empowerment evaluator, der forestår facilitering, hvor deltagerne får mulighed for at eksperimentere og øve sig må jf. ovenstående citat spille en central rolle, og indikerer samtidig, at der stilles store krav til den eksterne empowerment evaluator for at muliggøre et forløb indeholdende alle facetter, hvor empowerment evaluation fører til udvikling og livslang læring, der kan være transformativ.

Kompetenceevaluering

Hanne Kathrine Krogstrup præsenterer begreberne kompetenceevaluering og empowermentevaluering, der begge bygger på det engelske begreb empowerment evaluation udviklet af David Fetterman.

Ifølge Hanne Kathrine Krogstrup adskiller de to ”danske” begreber kompetenceevaluering og empowermentevaluering sig ved et fokus på henholdsvis frontmedarbejderen inden for kompetenceevaluering og henholdsvis den enkelte bruger inden for empowermentevaluering. Kompetenceevalueringen har fokus på at udvikle organisationens præstationer gennem fokus på frontmedarbejderens udvikling og potentiale, mens empowermentevaluering har fokus på at styrke svage brugeres evne til at varetage egne behov og afklare egne interesser.

Empowermentevaluering og kompetenceevaluering er evalueringsmodeller opbygget af faser og trin. Modellerne er i det store hele ens med empowerment evaluation, bortset fra distinktionen og opdelingen i forhold til målgrupperne ”brugere eller medarbejdere”, samt at kompetenceevaluering inddrager overordnede politiske målsætninger. Hanne Kathrine Krogstrup formulerer det således i et uddrag fra første trin i modellen for kompetenceevaluering:

1) Udvikle visioner og fastsætte mål

Evalueringen indledes med, at medarbejdere præsenteres for overordnede politiske målsætninger... Formålet med denne første fase er at skabe sammenhæng mellem de daglige aktiviteter, realistiske delmål, og de overordnede målsætninger, der ofte er bredt formulerede (Krogstrup 2006:152).

Mens Hanne Kathrine Krogstrup skelner mellem empowermentevaluering og kompetenceevaluering, skelner den amerikanske litteratur ikke mellem begreberne men bruger betegnelsen empowerment evaluation.

For at undgå misforståelser mellem begreberne vil jeg benytte det engelske begreb empowerment evaluation i projektet, med mindre jeg henviser specifikt til kompetenceevaluering.

ORGANISATIONSUDVIKLING I PRAKSIS PÅ CKUV

På CKU Vendsyssel har vi arbejdet med organisationsudvikling inspireret af empowerment evaluation og kompetenceudvikling i ca. 2 år. Blandt andet på grund af trivsels- og samarbejdsproblemer blandt medarbejdere og ledelse, blev det prioriteret, at organisationsudvikling fremadrettet skulle tage udgangspunkt i bottom up processer med medarbejdernes ejerskab til processen i fokus. Vi valgte derfor meget bevidst at tage udgangspunkt i medarbejderne som vores målgruppe i tråd med kompetenceudvikling.

Handleplaner for perioden juli 2016 til juli 2017

Vi indledte således arbejdet i begyndelsen af 2016 med en proces for hele personalegruppen, der skulle resultere i udarbejdelse af handleplaner for perioden juli 2016 til juli 2017.

Vi var på daværende tidspunkt ikke underlagt overordnede politiske målsætninger, foruden en forventning om, at vi overholdte vores økonomi, leverede kvalificerede ydelser og fik genetableret et godt arbejdsmiljø i organisationen. Dette betød bl.a. at vi havde mulighed for at etablere en åben proces for personalegruppen i tråd med trin a (mission) inden for empowerment evaluation uden begrænsninger af konsekvenser af overordnede politiske mål jf. kompetenceevaluering.

Processen var bygget op omkring en vekselvirkning mellem fælles oplæg i plenum, gruppearbejde og opsamling af gruppernes arbejde i plenum. Medarbejderne var fordelt i grupper, så man var sammen med kolleger fra egen afdeling.

Vi planlagde processen med enkelte justeringer i forhold til empowerment evaluation. Vi valgte for det første, at vi ikke skulle lave én handleplan med udgangspunkt i empowerment evaluation men i stedet én overordnet plan for CKUV, samt én for hver af afdelingerne KVV,

STU og TAP². Det betød, at vi havde 4 processer i gang sideløbende med udgangspunkt i empowerment evaluation. Oplæg og opsamling i plenum bandt processerne sammen, da afdelingerne fik de samme oplæg til gruppearbejde. Samtidig brugte vi opsamlingerne til, at grupperne/afdelinger kunne præsentere de refleksioner og det arbejde, de havde lavet i gruppearbejdet. Den overordnede handleplan for CKUV blev hovedsageligt udarbejdet af MED-udvalget. MED-udvalget er et samarbejdsudvalg, hvor ledelsen, tillidsrepræsentanter, arbejdsmiljørepræsentant, samt 2 medarbejderrepræsentanter er repræsenteret.

For det andet valgte vi, at vi ikke ville anvende afstemning i forhold til at afgøre, hvad der er de vigtigste nøgleaktiviteter i afdelingerne. I stedet blev nøgleaktiviteter afstemt på dialogisk vis.

For det tredje valgte vi, at medarbejderne skulle prioritere de mål, de havde opstillet. Formålet med dette var, at arbejdet med handleplanerne skulle tage højde for, at den samlede mængde af de opstillede mål også var realistiske at indfri i en travl hverdag.

Organisationsudvikling på CKUV har en lang tradition for at være forankret i MED-udvalget. Dette er videreudviklet i arbejdet med handleplaner. Afdelingernes handleplaner blev færdigbearbejdet i MED-udvalget. Nogle punkter fra afdelingernes handleplaner blev flyttet til den overordnede handleplan for CKUV, hvis f.eks. punkter havde strategisk karakter, som bestyrelsen og centerlederen skulle arbejde videre med, eller hvis punkter havde relevans på tværs af afdelinger. MED-udvalget havde også fokus på at tidsfastsætte, hvornår arbejdet med målet skulle igangsættes og forventes afsluttet, samt afgøre hvem der er ansvarlig for, at der bliver arbejdet med målet gennem perioden.

I perioden juli 2016 til juli 2017, hvor der blev arbejdet med de udarbejdede handleplaner, spillede afdelingsmøder og MED-udvalget en central rolle. Løbende dialog om punkterne i handleplanerne skete på afdelingsmøder, og på MED-møderne var der løbende fokus på, hvordan det gik med at arbejde med målene i alle planerne.

I foråret 2017 arbejdede afdelingerne på afdelingsmøder med at evaluere indsatsene ud fra evalueringskriterierne samt evaluere, hvad de har lært af processen. Afdelingernes konklusioner blev fremlagt på et personalemøde for de andre afdelinger.

Handleplaner for perioden juli 2016 til juli 2017

Med afsæt i ovenstående evaluering og de erfaringer, vi har gjort os i perioden igangsatte vi i foråret 2017 en proces (ny cyklus), der skulle resultere i nye handleplaner for perioden juli 2017 til juli 2018.

² TAP og KHV var selvstændige afdelinger på daværende tidspunkt. Organisationsstrukturen blev ændret pr. 1. august 2017.

Da vi vidste, at vi stod over for en sammenflytning og ny organisationsstruktur, hvor TAP og KHV nu skulle være 1 afdeling, besluttede vi, at de også skulle arbejde sammen i én gruppe for at udarbejde en handleplan for deres kommende nye afdeling.

Derudover var processen i det store hele i tråd med processen året forinden bortset fra, at vi ikke indledte processen med at definere vores mission, som David Fetterman ellers pointerer, er vigtigt. Når vi valgte ikke at gøre dette i år, skyldtes det, at vi kun har haft en lille personalegennemstrømning, at det var vores vurdering, at alle medarbejdere kendte til- og kunne bakke op omkring vores mission, og samtidig var det et ønske blandt medarbejderne, at vi fik mest mulig tid til at arbejde i grupper med de nye mål. For at understøtte arbejdet med at opstille mål, der er realistiske, igangsatte vi processen i tæt tidsmæssig sammenhæng med afdelingernes evaluering af arbejdet med handleplaner for periode juli 2015 til juli 2016. Derudover afholdte vores centerleder et oplæg, hvor hun redegjorde for relevante forhold, f.eks. ændringer i fysiske rammer, økonomiske forhold og politiske målsætninger mv. Dette oplæg er inspireret af det indledende punkt i kompetenceevaluering.

I MED-udvalget har vi fokus på at optimere arbejdet med handleplaner, så planerne i højere grad forstås og anvendes som et dynamisk værktøj, hvor vi er bedre til at ændre i handleplanerne løbende i takt med, at vi enten er færdige med et eller flere mål, at vi introducerer nye relevante mål, eller afslutter mål, fordi de ikke længere er relevante. Målet er, at handleplanerne hele tiden skal være opdaterede og ændre sig i takt med, at virkeligheden ændrer sig.

AKTIONSFORSKNING

Som tidligere nævnt er jeg kraftigt inspireret af aktionsforskning. I dette afsnit vil jeg redegøre for aktionsforskning som videnskabelig metode, herunder hvilke krav og muligheder aktionsforskningen stiller til forskeren, der driver aktionsforskning i egen praksis. Derudover vil jeg redegøre for den metode inden for aktionsforskningen, der kaldes dialogkonferencer.

Kernen i aktionsforskning er ifølge Coghlan & Brannick (2010) at forklare, hvad der sker som følge af aktionsforskningen – både det der har været tilsigtet og det, der ikke har været tilsigtet. De opstiller 4 temaer, der karakteriserer aktionsforskning. 1) Aktionsforskning bygger på demokratisk partnerskab og samarbejde med medlemmerne af den studerede praksis. 2) Aktionsforskning er en videnskabelig metode, der studerer sociale og organisatoriske problemer sammen med dem, der beskæftiger sig med problemerne i praksis. 3) Aktionsforskning er både en serie af handlinger (aktioner) og en fremgangsmåde til

problemløsning. 4) Forskningen finder sted samtidig med og i de aktioner, der finder sted i praksis (Coghlan & Brannick 2010).

Frimann & Bager (2012) forklarer med henvisning til aktionsforskningens grundlægger Kurt Lewin, følgende om, hvad aktionsforskning indebærer. Aktionsforskning indebærer:

... en indledende proces med identifikation af et problem, afsøgning af ressourcer og etablering af en overordnet plan. Efter planlægning og udførelse af første trin følger en cyklus bestående af: 1. planlægning, 2. handling og 3. undersøgelse (Frimann & Bager 2012:196).

Undersøgelsen fra cyklussen danner grundlag for planlægning af nye handlinger, der igen gennemgår cyklussen.

Ifølge Coghlan & Brannick (2010) er aktionsforskningen optaget af 3 mål. 1) Finde løsninger på det specifikke problem, 2) skabe vigtig læring samt 3) bidrage til videnskaben (Coghlan & Brannick 2010). Stegeager & Willert (2012) forholder sig til, hvad det er for vigtig læring, der kan skabes gennem aktionsforskning. De argumenterer for, at aktionsforskning er en organisationsudviklende strategi med Double Loop Learning-potentiale (Stegeager & Willert 2012: 52). Aktionsforskningens læringsperspektiver behandles videre i afsnittet Læringspotentialer.

Forskerens rolle er med afsæt i aktionsforskningen at skabe grundbetingelser for, at de forandringer, der involverer mange forskellige aktører, også bliver til gennem samarbejde og åbent eksperimenterende dialog i følge Aagaard Nielsen. Det handler om at skabe sociale frirum, hvor fantasien sættes i bevægelse og tillade sociale handlingsudkast. Gennem sociale frirum skabes mulighed for at italesætte idéer, der i dagligdagen mødes med tabuisering eller undertrykkelse (Nielsen 2004).

DIALOGTRADITIONEN & DIALOGKONFERENCER

En gren af aktionsforskningen inden for den skandinaviske aktionsforskningstradition kan betegnes som dialogtraditionen. Inden for dialogtraditionen er der ikke fokus på det eksperimenterende element, der ellers er centralt i forhold til andre grene af aktionsforskningen. Aagaard Nielsen (2004) kalder dialogtraditionen for aktionsforskningens mainstream, og betegner det som en pragmatisk praksisorienteret forskning, hvis sigte er at skabe metoder og procedurer, der kan styrke dialogelementet i arbejdsliv, lokalsamfund og institutioner.

Frimann og Bager (2012) anvender metoden dialogkonferencer. Gennem samarbejde hjælpes aktører i felten med at skabe en ny virkelighed. Dialog, demokratisk deltagelse og læring

knyttet til konteksten er vigtige parametre inden for dialogkonferencer, hvor alle deltagere skal gives mulighed for at ytre sig om ønsket om forandring.

Sigtet er at skabe nye former for procedurer, dialoger, diskurser, synspunkter og nye former for indsigter, der ofte ikke gives plads i konventionelle organisationer. Det afgørende er at bringe flerstemmigheden i spil, så organisationsudvikling og forskning på demokratisk vis emergerer i processen med afsæt i deltagernes erfaringer. Således skabes rum for kritisk refleksion samt udfordring af fordomme og vanetænkning. (Frimann & Bager 2012:193)

Med ovenstående sigte for øje, etableres dialogkonferencer ud fra følgende principper:

- Design: Dialoger i vekselvirkning mellem gruppe- og plenumsessioner, hvor plenum er opsamlende på gruppernes konklusioner og vigtige pointer og synliggør arbejdet for alle.
- Deltagere og grupper: Udvalgelse af deltagere fra top-, mellem- og gulvniveau. Maks. 50-60, heriblandt projektgrupper, konferencekoordinatorer og relevante observatører. Grupperne kan sammensættes på forskellige måder efter formål. Grupperne kan f.eks. inddeles vertikalt (alle ledelseslag repræsenteret), horisontalt (deltagere fra samme ledelseslag) eller frit valg efter egen interesse.
- Rollefordeling: med udgangspunkt i en teatermetafor af Pålshaugen kan forskeren betragtes som instruktør med ansvar for formen (organisere konferencen), mens deltagerne betragtes som skuespillerne, der skaber indholdet.

(Frimann & Bager 2012:197-199)

AKTIONSFORSKNING I EGEN PRAKSIS

I dette afsnit præsenteres perspektiver hos Coghlan & Brannick (2010), hvor der fokuseres på de særlige forhold, der gør sig gældende for aktionsforskning i egen praksis eller organisation. Disse perspektiver inddrages, de er relevante i forhold til min rolle i forbindelse med at udarbejde handleplaner for implementering af Mad- og måltidspolitik. Det er således forhold, jeg må være forholde mig til i forbindelse med processen.

Coghlan & Brannick (2010) præsenterer en cyklus vedrørende aktionsforskning i egen praksis. Cyklussen er en udvidelse af Lewins cyklus, der består af et indledende trin (Context and purpose), der kan beskrives som en indledende foranstaltning før selve cyklussen igangsættes, hvor der søges en forståelse for konteksten og projektet, samt består af de tre kerneaktiviteter planlægning, handling og evaluering. I udvidelsen introduceres begrebet constructing. Constructing henviser til, at der skabes dialogisk aktivitet med projektets interessenter om at afklare og definere de (foreløbige) problemer og spørgsmål,

aktionsforskningens aktiviteter rettes mod. Constructing indgår på lige vilkår i cyklussen, der dermed ser sådan ud:

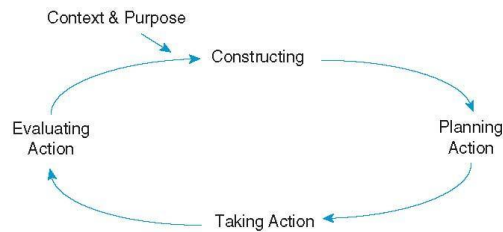


Figure 1.2 The Action Research Cycle

Figur 1 (Coghlan & Brannick 2010:8)

Coghlan & Brannick (2010) påpeger, at der kan være problemstillinger forbundet med at forske i egen praksis, da man både er forsker og fuldt medlem af organisationen. F.eks. kan der være problemer i forhold til forskerens egen karriere i organisationen, efter at forskningen er afsluttet. At forske i egen praksis er dog også forbundet med muligheder, da rollen som fuldt medlem af organisationen giver forskeren mulighed for at tilegne sig direkte forståelse om praksis i stedet for, hvad de kalder for ”reconstructed” forståelse.

For at bedrive aktionsforskning i egen praksis, involverer det, ifølge Coghlan & Brannick, følgende to forhold som forskeren må være opmærksom på:

Doing action research in your own organization involves (1) clarifying the action research project in terms of both your and the system’s commitment to learning in action, and (2) managing issues of role and secondary access (Coghlan & Brannick 2010:113).

Det er derudover vigtigt at forholde sig til forskerens og systemets (organisationens) intentioner i projektet. Har forskeren og/eller systemet intentioner om at indgå i projektet med et ønske om forandringer for øje, og i hvor høj grad er de interesseret i at forholde sig til sig selv med henblik på at skabe forandringer? Coghlan & Brannick (2010) angiver som følge heraf fire forhold. Klassisk aktionsforskning indgår i et af de fire forhold. Her er der tale om, at organisationen indgår i et studie med forandringer for øje, mens forskeren ikke tager del i et selvstudie. Et andet interessant forhold er hvor både systemet og forskerens rolle involverer sig aktivt og tager del af kollektiv refleksion, læring og italesætter, hvad der sker (Coghlan & Brannick 2010: 102-111).

LÆRINGSPOTENTIALER I RELATION TIL EMPOWERMENT EVALUATION OG AKTIONSFORSKNING

I dette afsnit vil jeg undersøge læringsbegreber og sammenhængen mellem disse inden for henholdsvis aktionsforskningen og empowerment evaluation.

Ved at undersøge læringsbegreberne inden for aktionsforskningen og empowerment evaluation opnår jeg dels en teoretisk forståelse for læring, jeg efterfølgende kan studere om, og i givet fald hvordan, den finder sted i praksis. Derudover opnår jeg en forståelse for, hvordan jeg kan forstå empowerment evaluation og aktionsforskning i sammenhæng.

Som tidligere nævnt peger David Fetterman (2001) med henvisning til både Argyris & Schön (Argyris 1978) og Mezirow på, at empowerment evaluation kan føre til transformativ læring. Foruden referencen til Argyris & Schön og Mezirow redegør Fetterman ikke for, hvad han forstår med transformativ læring.

I Argyris (1978) anvender Argyris & Schön ikke betegnelsen transformativ læring (transformative learning), og de omtaler eller referer heller ikke til Mezirow. Argyris & Schön anvender betegnelserne single-loop learning og double-loop learning, og er i dette spænd mellem single-loop og double-loop learning optaget af transformationen fra en organisation, der mestrer single loop learning til en organisation, der mestrer double-loop learning. Af de to begreber, er Argyris & Schön især optaget af double-loop learning i interventioner, der har fokus på organisatorisk læring. Dette begrundes de i følgende uddrag:

Our focus is on double-loop learning. We are aware of the need for single-loop learning, but choose not to focus upon it for two reasons. First, if an organization can double-loop learn, it can also single-loop learn. Capacity in the former assures capacity in the latter, but not vica versa (Argyris 1978: 159).

Når Fetterman henviser til transformativ læring ikke kun hos Mezirow men også hos Argyris & Schön, tolker jeg at han opfatter double-loop læring og transformativ læring som forskellige begreber for læring med beslægtede betydninger. Sammenhængen mellem transformativ læring og double-loop læring omtales ligeledes af Knud Illeris og Finn Borum.

Finn Borum (2013) anvender betegnelserne transformation (fundamentale ændringer) og marginale ændringer til at beskrive ændringer i organisationen. Han gør rede for, at transformation og marginale ændringer lægger tæt op ad Argyris & Schöns (1996) skelnen mellem single loop og double loop læring.

Transformation, eller andengradslæring, vil som regel være en dialektisk og konfliktuel proces, under hvilken aktørernes kognitive og emotionelle bånd til den gamle og den nye fortolkningsramme bearbejdes (Borum 2013: 142).

Med reference til begrebet akkommodation hos Piaget forstår Illeris (2013) double-loop læring, som et begreb inden for organisatorisk læring, der kan have karakter af transformativ læring, når der er tale om vidtgående akkommodationer.

LÆRING OG AKTIONSFORSKNING

Ligesom det gør sig gældende inden for empowerment evaluation, så er Argyris & Schöns arbejde også væsentligt i forhold til aktionsforskning. Ifølge Stegeager & Willert (2012) har Argyris & Schön bl.a. bidraget til aktionsforskningsfeltet med en systematisk beskrivelse af organisatoriske læringsformer. Læringsformerne knytter an til en distinktion mellem begreberne Single loop læring og Double loop læring, hvor double loop læring er det centrale begreb. Stegeager og Willert beskriver læringspotentialer gennem aktionsforskning således:

I Double Loop Learning gøres organisatoriske rutiner til genstand for sproglig refleksion. Denne læringsform har dermed affinitet til den form for meningsforhandling, som udgør basiskomponenten i aktionsforskning. Aktionsforskning er med andre ord en organisationsudviklende strategi med Double Loop Learning-potentiale. (Stegeager & Willert 2012: 52).

Begrebet transformativ læring anvendes også inden for aktionslæring. Ifølge Illeris (2013) er der gode muligheder for transformativ læring gennem aktionslæring. Illeris henviser til Victoria Marsick og Lyle Yorks fra Teachers College ved Columbia University med en forståelse om, at aktionslæring er den tilgang til organisationsudvikling, der er den mest relevante til at fremme transformativ læring i arbejdslivet. Jeg forholder mig ikke til forskelle og ligheder mellem de beslægtede begreber aktionsforskning og aktionslæring. Illeris (2013) definerer aktionslæring således:

"Aktionslæring er et middel til udvikling, intellektuelt, følelsesmæssigt eller fysisk, der kræver at deltagerne gennem ansvarligt engagement i et virkeligt, komplekst og belastende problem, opnår tilsigtede ændringer, der forbedrer den observerbare og fremtidige adfærd i problemfeltet." (Revans 1982, s. 626f).

(Illeris 2013:196)

SINGLE-LOOP OG DOUBLE-LOOP LÆRING

Argyris og Schön (1996) skelner mellem følgende 3 typer læring inden for organisatorisk sammenhæng:

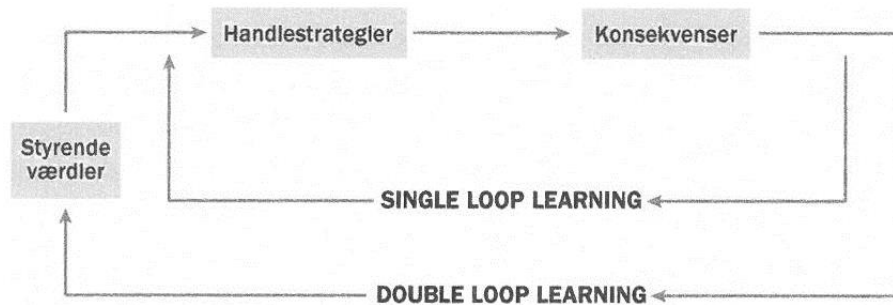
- 1) Instrumental læring, der fører til præstationsforbedringer (performance).

- 2) Undersøgelse hvorigennem organisationen udforsker og restrukturerer styrende værdier og kriterier for præstationsforbedringer (improved performance).
- 3) Undersøgelse gennem hvilke en organisation forbedrer sine muligheder for læring af typerne 1 og 2.

Single loop læring refererer til instrumental læring, hvor der sker en ændring af handlingsstrategier eller handlingsstrategiernes underliggende antagelser på en måde, der ikke ændrer på de styrende værdier i organisationen.

Double loop læring referer til et resultat, hvor der sker et skifte i styrende værdier, samt i handlestrategier og konsekvenser. Double loop referer til de to feedback loops (løkker), der forbinder den observerede effekt af handlingsstrategier og de styrende værdier i organisationen. Strategier og konsekvenser kan ændre sig samtidig med- eller som en konsekvens af ændringen af styrende værdier (Argyris & Schön 1996).

Stegeager & Willert (2012) beskriver single loop og double loop læring ud fra en cyklus mellem begreberne styrende værdier, handlingsstrategier, konsekvenser. Dette illustreres i følgende figur:



Figur 2.1. Single Loop og Double Loop Learning. (Kilde: Argyris og Schön 1978).

Figur 2 (Stegeager & Willert 2012:52)

Stegeager og Willert (2012) forklarer med egne ord single loop læring og double loop læring hos Argyris & Schön. Herfra kan single loop læring og double loop læring forstås således:

- Ved single loop læring justeres handlestrategien, så praksis (rutineprægede) kan videreføres i den let justerede form.
- Ved double loop læring fører omverdenens overraskende svar til en grundigere refleksion over begivenhedernes baggrund og sammenhænge og på den baggrund sker der en forandring og udvidelse af akørernes selv- og virkelighedsforståelse.

Med følgende citat forklarer Argyris & Schön, hvorfor deres fokus på double loop læring spiller en så central rolle, at single loop læring træder i baggrunden:

Our focus is on double-loop learning. We are aware of the need for single-loop learning, but choose not to focus upon it for two reasons. First, if an organization can double-loop learn, it can also single-loop learn. Capacity in the former assures capacity in the latter, but not vice versa.... (Argyris 1978).

TRANSFORMATIV LÆRING

Da transformativ læring hos Jack Mezirow beskrives som læringspotentialer i forbindelse med empowerment evaluation og aktionslæring, redegør jeg her for begrebet.

Hos Jack Mezirow tager transformationsteori udgangspunkt i, at mennesket er meningsføgende og stræber efter at forene modstridende meninger. Dette sker ved at meninger integreres med det vi i forvejen ved gennem vores erfaringer. Referencerammer (forståelsesvaner og deraf afledte synspunkter) er centrale for, at vi besidder oplevelsen af stabilitet, sammenhæng, fællesskab og identitet. Mezirow mener, at mennesker er tilbøjelige til at definere læring snævert. Med det mener han, at vi forsøger at tilføje nye forståelser, der er forenelige med eksisterende referencerammer, hvilket kan være problematisk, da man i så fald står uden værktøjer til at forene problematiske referencerammer med eksisterende referencerammer (Illeris & Berri 2005).

Der kan ifølge Mezirow ske det, han kalder transformation af forståelsesvaner, om hvilket han forklarer således:

Transformation af forståelsesvaner kan være epokal, dvs. en pludselig dramatisk, nyorienterende indsigt, eller gradvis, dvs. omfattende en fremadskridende række transformationer af beslægtede synspunkter der kulminerer i en transformation af forståelsesvanerne (Illeris og Berri: 97).

Svaret på denne problemstilling skal findes gennem transformationsteori, der er en måde at skabe mening på. Her handler det, ifølge Mezirow, om

... at blive kritisk opmærksom på ens egne og andres uudsagte antagelser og forventninger og vurdere deres relevans for en fortolkning (Illeris & Berri 2005: 90).

Transformativ læring kan opfattes som problemløsning, hvor man gennem kritisk refleksion når frem til en transformativ indsigt. Problematiske referencerammer (meningsperspektiver) gøres mere pålidelige ved at udvikle meninger og fortolkninger, der er bedre begrundede (Illeris & Berri 2005).

For Mezirow er det centralt for voksenlivet, at vores meningskemaer kan omdannes ved at reflektere over det, der kan være problematisk. Han bruger betegnelsen perspektivomdannelse, som han forklarer således:

Perspektivomdannelse er en proces, der består i at blive kritisk bevidst om, hvordan og hvorfor vores forudindtagelser har påvirket den måde, hvorpå vi oplever, forstår, og føler overfor vores omverden, og at reformulere disse forudindtagelser for at give plads til et mere inkluderende, indsigtfuldt, gennemtrængeligt og integrerende perspektiv, samt af at tage beslutninger eller på anden måde handle på baggrund af disse nye forståelser (Illeris 2012:167).

SAMMENHÆNG MELLEM DOUBLE LOOP LÆRING OG TRANSFORMATIV LÆRING

Ud fra afsnittet om læringspotentialer ses der altså en sammenhæng mellem transformativ læring hos Mezirow og double loop læring hos Argyris & Schön. Dette ses til trods for, at Mezirow taler om transformativ læring i forhold til et individ, mens Argyris & Schön taler om double loop læring i en organisatorisk sammenhæng. Overordnet ses lighederne ved, at der er tale om en læringsform, hvor styrende værdier og perspektiver ikke længere opleves som holdbar og ændres derfor. Jeg mener, at Mezirow kan bidrage til den organisatoriske sammenhæng ved sit fokus på perspektivomdannelse og kritisk refleksion i bestræbelserne på at skabe nye forståelser.

SAMMENHÆNG MELLEM AKTIONSFORSKNING OG PRINCIPPER FOR ORGANISATIONSUDVIKLING PÅ CKUV

Med udgangspunkt i den lokale kontekst på CKUV og teorien bag empowerment evaluation på den ene side og principperne for aktionsforskning på den anden side, vil jeg i dette punkt analysere hvilke ligheder og forskelle, der er på de to tilgange. Derudover vil jeg vurdere hvilke muligheder og problemstillinger, jeg må være opmærksom på i forbindelse med udarbejdelse af et undersøgelsesdesign baseret på aktionsforskningens dialogkonferencer som metode, og hvor resultaterne af, hvordan Mad- og måltidspolitikken kan implementeres på CKUV, beskrives i sammenhæng med CKUVs eksisterende arbejde med organisationsudvikling.

Sammenhængen er central i forhold til min indledningsvise antagelse om, at aktionsforskningens dialogkonferencer potentielt kan understøtte og komplimentere implementering af Hjørring Kommunes overordnede Mad- og måltidspolitik på CKUV med udgangspunkt i CKUVs tradition inden for organisationsudvikling.

Ligheder

Overordnet ser jeg klare ligheder mellem aktionsforskning og empowerment evaluation. Det klare demokratiske udgangspunkt inden for aktionsforskningen viser et klart slægtsskab med

empowerment evaluation, hvor deltagerne/medarbejderne delagtiggøres med formålet om at bidrage til, at de gøres mere socialt myndige og tager ansvar for eget arbejdsliv. Heri ses også et princip fra aktionsforskningen og empowerment evaluation om lighed, hvor alle har mulighed for at komme til orde og blive hørt. Alle har dermed også mulighed for at bidrage til samskabelse.

Dette kan ske ved, at der skabes sociale frirum, der er beregnede til, at man kan ytre synspunkter og idéer, der i dagligdagen vil blive mødt med tabuisering. Sociale frirum giver samtidig plads til eksperimenterende idéer.

Derudover ser jeg helt centrale ligheder ved, at der tages udgangspunkt i den lokale kontekst inden for begge teorier. Praksis tillægges en vigtig betydning. Her finder jeg det interessant, at ligeværdighed og etablering af sociale frirum giver mulighed for udveksling af idéer og synspunkter i en tværfaglig dialog i forhold til den lokale kontekst. Alle faggrupper, der er repræsenteret har således mulighed for at bidrage med synspunkter og idéer ud fra eget og faggruppens perspektiver.

Med udgangspunkt i ovenstående demokratiske principper er dialogen ligeledes central inden for både aktionsforskningen og empowerment evaluation. Især betones den inden for den del af aktionsforskningen, der betegnes dialogtraditionen, herunder udarbejdelse af dialogkonference som metode.

Aktionsforskningens metafor, hvor aktionsforskeren er instruktøren og evaluatoren inden for empowerment evaluation, der skal facilitere processen viser, at aktionsforskerens rolle og evaluatoren der forestår empowerment evaluation på mange måder ligner hinanden. Opgaven er for begge at facilitere sociale frirum, hvor ovenstående ambitioner kan finde sted. Aktionsforskeren, der inddrager og delagtiggør deltagerne i aktionsforskningen og evaluatoren, der varetager empowerment evaluation, der samarbejder med deltagerne frem for at være fortalere for deltagerne har ligeledes store ligheder.

I forhold til læring ses der ligheder mellem aktionsforskning og empowerment evaluation i deres fælles fokus på double loop læring og double loop læring potentiale. Samtidig er der muligvis potentiale til så vidtgående double loop læring, at det kan betegnes som transformativ læring i organisatorisk sammenhæng. I forhold til læringspotentialer kan det ligeledes bemærkes, at hverken empowerment evaluation eller aktionsforskning afviser single loop læring, men blot fokuserer på potentialet for double loop læring.

Forskelligheder

Empowerment evaluation og aktionsforskning adskiller sig også på flere måder. Det kan blandt andet ses ved, at formen for empowerment evaluation i høj grad er designet på forhånd, hvilket er med til at karakterisere empowerment evaluation som et koncept for selvevaluering, dvs. en struktureret form til selvevaluering. Dermed er empowerment evaluation ikke et værktøj, der er udviklet til at implementere nye bundne opgaver. Aktionsforskning som metode har derimod ikke samme konceptbundne struktur, og opgaven hvor aktionsforskning anvendes som metode, kan have vidt forskellig karakter.

Dette ses også ved, at empowerment evaluation betragter hele processen som én cyklus, dvs. fra begyndelsen hvor der udarbejdes en mission og frem til, at der kan udarbejdes evalueringskriterier. Aktionsforskning derimod har med udgangspunkt i en cyklus bestående af planlægning, handling og undersøgelse, typisk fokus på mindre cyklusser, hvor der skabes sammenhæng fra én cyklus til den næste. Aktionsforskeren har dermed en langt større rolle som ”instruktør” end evaluatoren for empowerment evaluation har, der ”blot” skal følge en given form. Instruktøren der skal skabe sammenhæng mellem cyklusserne har dermed en central rolle. Coghlan & Brannicks (2010) betegnelse ”constructing”, hvor aktionsforskeren i samarbejde med projektets interessenter afklarer og definerer de (foreløbige) problemer og spørgsmål, aktionsforskningens aktiviteter rettes mod, er med til at delagtiggøre deltagerne i udvikling af processen. Denne delagtiggørelse i forhold til processen, der kan have karakter af samskabelse, ses ikke ved empowerment evaluation. Samskabelsen i forhold til processen indenfor empowerment evaluation ses ved ambitionen om, at brugerne selv lærer at udarbejde selvevaluering med udgangspunkt i konceptet, som Fetterman har designet det.

På samme måde ses der en forskellighed ved, at aktionsforskningsprocessen kan designes med udgangspunkt i den lokale kontekst, mens designet for empowerment evaluation altså er designet på forhånd.

Brugerperspektivet er umiddelbart også en forskel mellem empowerment evaluation og aktionsforskning, da empowerment evaluation som tidligere nævnt ikke har et tydeligt fokus på at skelne mellem brugere og frontmedarbejdere. Dette fokus ses dog inden for kompetenceevaluering og på den måde, som CKUV i praksis har arbejdet med organisationsudvikling de seneste 2 år. Et andet forhold, hvor vi på CKUV i praksis har justeret processen i forhold til empowerment evaluation, er som tidligere nævnt, at vi ikke har anvendt afstemning til at prioritere arbejdet. I stedet har vi afklaret dette gennem dialog og gennem MED udvalget. Dermed ses en forskel mellem aktionsforskning og empowerment evaluation, mens der ses en lighed mellem organisationsudvikling i praksis på CKUV og aktionsforskningens dialogtradition.

En anden forskel er, at jeg ser en mulig problemstilling ved empowerment evaluation i forhold til ønsket om samskabelse. Empowerment evaluation har en klar bottom up tilgang, hvor brugerne/frontpersonalet kommer til orde og udarbejder mål, strategier og evalueringskriterier. Problemet består dermed af, at der ikke er fokus på ledelsessiden, hvorfor der måske ikke tale om samskabelse, såfremt ledelsen ikke er en aktiv deltager i processen.

Aktionsforskningen derimod tilrettelægges og finder som tidligere nævnt sted i samarbejde med interessenterne. Hermed ser jeg naturlige muligheder for, at der sker et styrket samarbejde vertikalt i organisationen med henblik på samskabelse.

PERSPEKTIVER FOR ANVENDELSE AF AKTIONSFORSKNING OG EMPOWERMENT EVALUATION I SAMMENHÆNG

Da empowerment evaluation og aktionsforskning bygger på mange af de samme værdier og samme sigte for demokratisk dialog og ligeværd med udgangspunkt i den lokale kontekst, mener jeg, at der er gode muligheder for at skabe et undersøgelsesdesign, hvor jeg inspireres af aktionsforskningens dialogkonferencer som metode og empowerment evaluation som ramme for fællesmødernes resultater. Deltagerne vil formentlig ikke tænke over, hvorfra inspirationen kommer, da begge dele bygger på dialog og vekselvirkning mellem gruppeaktiviteter samt fælles drøftelser og opsamlinger i plenum. Dette styrkes af, at både aktionsforskning og empowerment evaluation.

Da aktionsforskning og empowerment evaluation begge søger konkrete løsninger, ser jeg muligheder for, at overskrifter som mål, strategier og evalueringskriterier, der er centrale inden for empowerment evaluation, kan inkluderes i et design inspireret af aktionsforskning.

Jeg ser dog potentielle problemstillinger i, at konceptet for empowerment evaluation ikke må begrænse aktionsforskningens fokus på, at tilrettelæggelsen designes i relation til den lokale kontekst i samarbejde med interessenterne. Samtidig må det ikke begrænse mulighederne for at skabe et design, der bygger på cyklussen jf. Coghlan & Brannick (2010), og hvor der kan skabes sammenhæng mellem cyklusserne.

Samtidig må jeg være opmærksom på, at der er fokus på samskabelse, ikke blot i et tværfagligt perspektiv som både aktionsforskning og empowerment evaluation tilgodeser, men også i et vertikalt perspektiv, hvor både ledelsesniveau og medarbejderniveau samskaber i fællesskab.

At organisationsudvikling i praksis på CKUV afviger fra empowerment evaluation ved ikke at anvende afstemning som et demokratisk værktøj men i stedet betoner dialogen, opfatter jeg som befordrende i forhold til, at et design baseret på aktionsforskning ikke opleves særligt anderledes end tidligere empowerment evaluation-inspirerede processer. Det samme gør sig

gældende ved, at organisationsudvikling på CKUV tager udgangspunkt i medarbejderne i tråd med kompetenceevaluering.

Da både empowerment evaluation og aktionsforskning fremhæver double loop læring potentiale med mulighed for så vidtgående double loop læring, at det kan betegnes transformativ læring, ser jeg muligheder for, at der kan tages højde for dette i undersøgelsesdesign og som genstand for analyse af undersøgelsens resultater. Kritisk refleksion fremhæves af Mezirow som et centralt begreb i bestræbelserne på at opnå denne form for læring. Jeg mener derfor, at kritisk refleksion over egen praksis kan indtænkes som et centralt begreb i forhold til opgaven om at skabe en proces med sociale frirum, hvor der kan tænkes og italesættes nye perspektiver.

SAMSKABELSE - BEGREBSAFKLARING

Med afsæt i aktionsforskning og empowerment evaluation vil jeg præcisere, hvordan jeg forstår og anvender begrebet samskabelse. Jeg anvender aktionsforskning og empowerment evaluation som grundlag for begrebsafklaringen, da jeg inspireres af dialogkonferencen som metode, og fordi empowerment evaluation er central i forhold til at forstå CKUVs lokale arbejde med organisationsudvikling. Udgangspunktet for mit projekt er dermed, at aktionsforskning og empowerment evaluation danner ramme for projektet og processen med at udarbejde handleplaner for implementering af Mad- og måltidspolitik på CKUV.

Samskabelse kan ud fra aktionsforskning og empowerment evaluation bygge på demokratiske værdier, hvor dialog finder sted i et åbent og frit forum i fællesskab og samarbejde med hinanden. Det åbne forum kan ud fra aktionsforskningen kaldes et socialt frirum. I det sociale frirum skal der være plads til at ytre sig om ønsket om forandring, og der skal være plads til, at alle kan sætte fantasien i spil. Idéer, der i dagligdagen mødes med undertrykkelse skal ligeledes kunne indgå i det sociale frirum. I samskabelsen er der fokus på udvikling og forandring samt på, at der finder vigtig læring sted i forbindelse med processen.

UNDERSØGELSESDSIGN

Med udgangspunkt i en bunden politisk opgave på CKUV, der består i at udarbejde handleplaner for implementering af Mad- og måltidspolitik på baggrund af Hjørring kommunes overordnede Mad- og måltidspolitik, ønsker jeg at undersøge min problemformulering i praksis. Teoretiske betragtninger og konklusioner fra opgavens første del danner grundlag for undersøgelsesdesignet. Det handler overordnet om konklusionen, at CKUVs arbejde med organisationsudvikling, der er kraftigt inspireret af empowerment evaluation, og aktionsforskning bygger på mange af de samme værdier og har samme sigte for

demokratisk dialog og ligeværd med udgangspunkt i den lokale kontekst. Jeg vil derfor udarbejde et undersøgelsesdesign, hvor jeg inspireres af aktionsforskningens dialogkonferencer som metode og empowerment evaluation, som den eksisterende ramme for organisationsudvikling.

Undersøgelsesdesignet tager udgangspunkt i etablering af en serie af møder, kaldet fællesmøder, der er inspireret af aktionsforskningens dialogkonferencer. Fællesmøderne udarbejdes ud fra cyklussen for aktionsforskning som beskrevet af Coghlan & Brannick (2010). Da den indledningsvise plan er overordnet og ikke komplet, er antallet af fællesmøder ikke afklaret fra starten. Antallet og omfanget af fællesmøder afklares i løbet af processen med udgangspunkt i det oplevede behov. Aktiviteter frem til den 24. oktober indgår i specialearbejdet. På dette tidspunkt har det været afholdt 4 fællesmøder.

Fokus på samskabelse har betydning for udvælgelse af deltagere til fællesmøderne. Fællesmøderne består af alle køkkenpersonalets fire medarbejdere, leder STU, leder TAP/KHV, leder KVV/KHV samt to pædagogiske repræsentanter fra STU afdelingen. Udvalgelse af de to pædagogiske repræsentanter for STU skete ved, at der blev fortalt kort om opgaven og den kommende proces, hvorefter interesserede tilkendegiver deres interesser. De to repræsentanter var samtidig de eneste to, der tilkendegav interesse for at deltage i processen. KVV fik tilbud om at deltage med én repræsentant. Det var der ingen, der ønskede, da det fra starten har været klart, at mad- og måltidspolitikken får minimal betydning for KVV personale og borgere.

Min rolle er jf. dialogkonferencens teatermetafor at være instruktør, hvor jeg er ansvarlig for tilrettelæggelse af processen, herunder fællesmøderne. Metaforen kan være misvisende, da den ikke fortæller om samspillet med interessenter. Jeg anser det derfor som min opgave, at forvalte min rolle med fokus på demokratiske principper og samskabelse om processen. I tilrettelæggelsen af processen, har leder af KHV/KVV været den tætteste samarbejdspartner. Han spiller således en rolle i forbindelse med begrebet ”Constructing” gennem alle fire cyklusser.

Til daglig er jeg pædagogisk ansat i afdelingen KVV. Min rolle på fællesmøderne som procesansvarlig er kendt for alle deltagere, da jeg i forvejen har lignende rolle i forhold til processer for organisationsudvikling på CKUV.

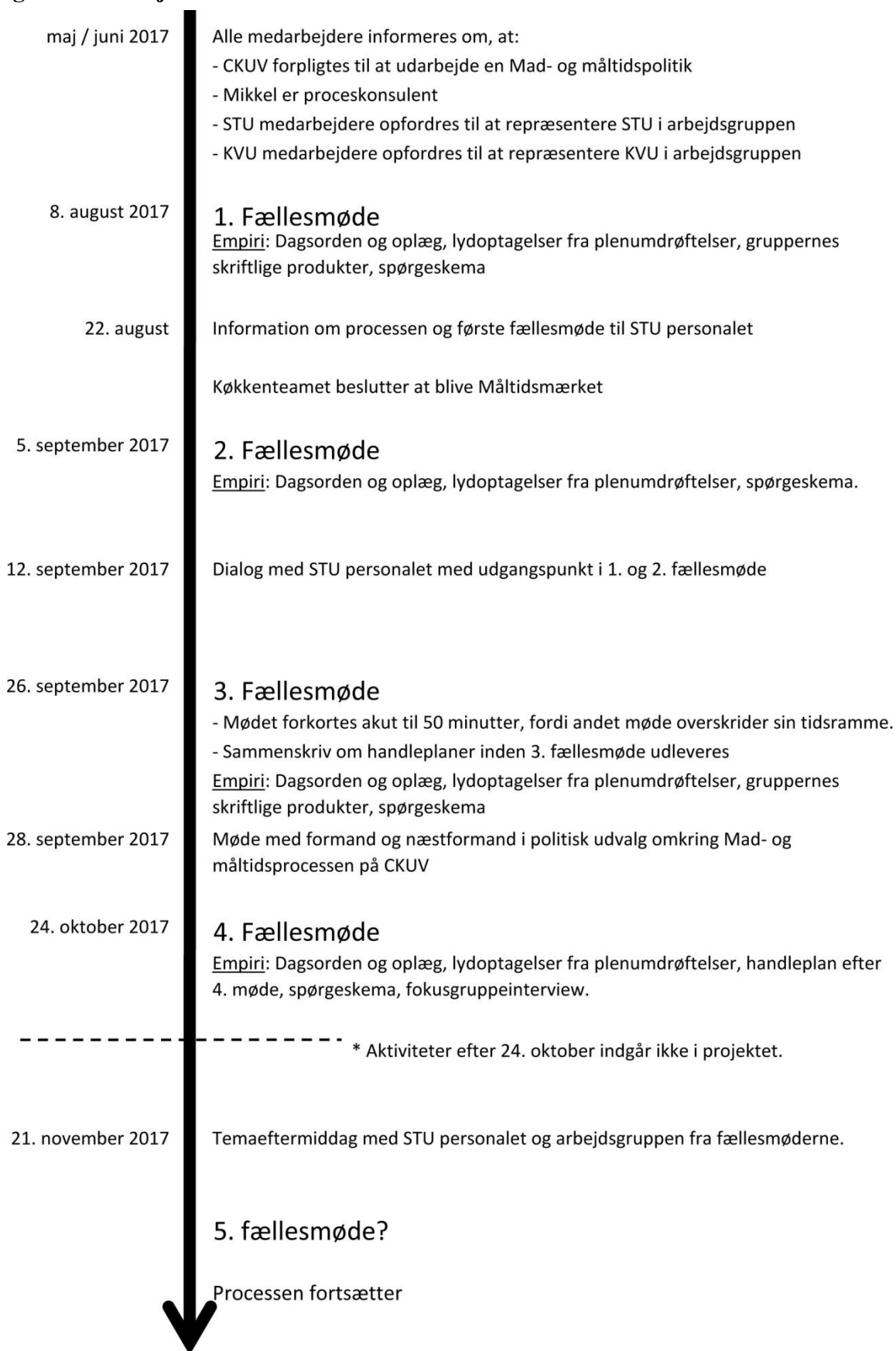
På alle fire fællesmøder er der vekselvirkning mellem gruppe- og plenumaktiviteter, og der slutes af med et punkt kaldet ”Afrunding”, hvor deltagerne udfylder et spørgeskema og har i plenum mulighed for at sætte ord på dagens arbejde i fællesmødet. Møde nr. to til fire indeholder et indledende punkt kaldet ”Siden sidst” eller ”opfølgning på de næste skridt”,

hvor vi alle opdateres på, hvad der har været arbejdet videre med siden sidste møde. Møderne afsluttes ligeledes inden punktet ”Afrunding” med, at der træffes aftaler om, hvad der arbejdes videre med indtil næste møde. På 4. fællesmøde, der samtidig er det sidste møde i fællesgruppen afsluttes afrundingspunktet med et spørgeskema og et interview med arbejdsgruppen, hvor processen evalueres.

Empiri fra processen består dagsordenspræsentation og oplæg, gruppeaktiviteternes skriftlige produkter, spørgeskemaer fra hvert af de fire fællesmøder, forskellige versioner af arbejdsgruppens skriftlige produkt, der viser progression i forløbet samt lydoptagelser fra det afsluttende gruppeinterview.

Nedenstående figur viser, hvornår de væsentligste aktiviteter i forløbet er afholdt, samt hvilken empiri, der lægger til grund for aktiviteterne:

Figur 3: Tidslinje over afholdte aktiviteter



1. FÆLLESMØDE

I det følgende forklares fællesmødet ud fra cyklussen for aktionsforskning i egen praksis hos Coghlan & Brannick (2010).

Mødet finder sted 8. august 2017 og er berammet til at vare 3 timer.

Context & Purpose

Det er besluttet, at jeg skal lede processen med at udarbejde handleplaner for implementering af mad- og måltidspolitikken på CKUV. Som led i at skabe et overordnet overblik over den nye opgave, læser jeg Hjørring Kommunes overordnede Mad- og måltidspolitik. Ud fra mit kendskab til lokale forhold på CKUV, som i hovedtræk er beskrevet i afsnittet Kontekstbeskrivelse, danner jeg mig de første tanker om den forestående proces.

Constructing

De overordnede tanker drøftes på med lederteamet på CKUV og i samarbejde besluttes det, at der afholdes fællesmøder som beskrevet ovenfor, samt at sammensætningen af deltagere skal være, som det er beskrevet. Medarbejderne involveres om den kommende proces på følgende måde:

Der informeres om den kommende opgave på MED møde den 30. maj 2017 (Bilag 1), og som fast procedure gennemgås referatet fra mødet for alle medarbejdere på personalemøde ugen efter.

Køkkenpersonalet informeres yderligere på afdelingsmøde, herunder sammensætning af arbejdsgruppen.

STU medarbejderne opfordres af STU leder til at melde sig som repræsentant i arbejdsgruppen. 2 medarbejdere tilkendegiver deres interesse og bliver således STU repræsentanter.

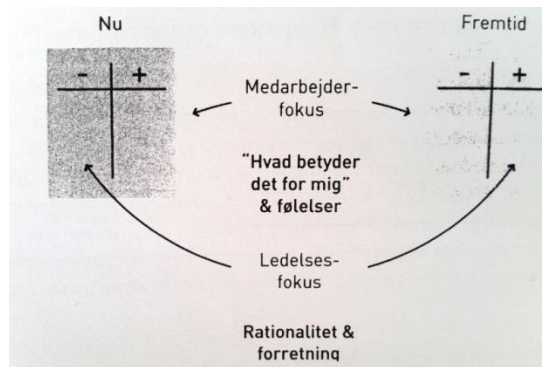
Planning Action & Taking Action

1. fællesmøde er omdrejningspunktet for planlægning af den kommende aktion. Formålet med første fællesmøde er (jf. bilag 2 – Dagsorden og oplæg til første fællesmøde) at

- Skabe fælles forståelse af opgaven med at implementere Mad- og måltidspolitikken i de forskellige afdelinger samt mellem ledelse og medarbejdere.
- Give mulighed for, at de involverede kan sætte ord på, hvor de befinder sig i processen og hvilke tanker de har om processen.
- Starte op på- og igangsætte processer for implementering i sammenhæng med det eksisterende arbejde med handleplaner på SPVV.

Overvejelserne for formålet med fællesmødet er at skabe grobund for et socialt frirum, hvor alle har samme kendskab til indholdet i Hjørring Kommunes overordnede Mad- og måltidspolitik, så alle dermed så vidt muligt har samme forudsætninger for at indgå i ligeværdige drøftelser.

Da arbejdsgruppen er repræsenteret af både ledere og medarbejdere er jeg optaget af ovenstående formål ud fra betragtninger om hos Hildebrandt & Brandi (2010), de kalder ”Ledere og medarbejdere - Fokus i forandringer”, og som de forklarer ud fra nedenstående figur:



Figur 4 (Hildebrandt & Brandi 2010)

Pointen med figuren er, at mens ledelsen påfører forandringer for at fremme organisationen i forhold til fokusområderne rationalitet og forretning, vil medarbejderens fokus være rettet betydningen af de organisatoriske forandringer. Medarbejderen oplever en indre forandring, hvor følelser er i spil og medarbejderen spørger sig selv ”Hvad betyder det for mig?”.

I forhold til målet om samskabelse i en proces mellem ledere og medarbejdere i arbejdsgruppen, må der således være fokus på at undgå eller begrænse ovenstående forhold.

Fællesmødet indledes (jf. Bilag 2) med at fortælle om min rolle i processen, præsentere et oplæg om hvorfor vi står over den nye opgave, samt gruppedrøftelser om hvad den overordnede Mad- og måltidspolitik kommer til at betyde for os på CKUV. Grupperne blandes, så alle 3 grupper så vidt muligt er repræsenteret på ledelsesniveau, af køkkenmedarbejder og af pædagogisk medarbejder med ovenstående mål for sigte. Grupperne nedfælder deres konklusioner (Bilag 3 – Hvad betyder den overordnede mad- og måltidspolitik for CKUV). Materialet danner grundlag for en fælles drøftelse af emnet. Fællesdrøftelsen optages som lydfil.

Herefter drøftes det, om afdelingerne og ledelsen har gjort sig nogle indledende tanker om, hvordan mad- og måltidspolitikken kan implementeres. Dette er for at der kan skabes åbenhed og klarhed omkring, hvor medarbejdere og ledelse befinder sig i processen med henblik på det fremadrettede arbejde.

Som en del af ambitionen om samskabelse og sammenhæng fra første fællesmøde til det næste fællesmøde, træffes der aftale om, hvad der er arbejdet videre med frem til næste møde, og hvem der arbejder videre. Dette drøftes i punktet ”De næste skridt”.

Evaluating Action

Som grundlag for at kunne evaluere foretages en afrunding af dagen, hvor der i plenum spørges ind til, hvad vi kan "tage med os" fra mødet i dag. Derudover besvarer hver medarbejder et kort spørgeskema om fællesmødet. I afsnittet "Spørgeskemaer" nedenfor redegøres der for design og indhold af spørgeskemaerne.

2. TIL 4. FÆLLESMØDE

Fællesmøderne to til fire tilrettelægges ligeledes ud fra aktionsforskningscyklussen. Af hensyn til omfanget af undersøgelsesdesignet, er fællesmøderne ikke præsenteret i aktionsforskningscyklussen. I stedet redegøres der for de væsentligste elementer fra møderne.

Det andet fællesmøde finder sted den 5. september 2017 og er berammet til halvanden time. Sammenhængen mellem det første møde, arbejdet mellem møderne og det andet møde er en kombination af, "De næste skridt" på første møde, arbejdet med "De næste skridt" og "Opfølgning på De næste skridt" på andet møde. Tilsammen udgør dette punktet "constructing", hvor interessenter inddrages. Foruden deltagerne i arbejdsgruppen, informerer jeg STU personalet på et afdelingsmøde om processen og giver mulighed for, at der kan stilles spørgsmål mv. (Bilag 4). Intentionen er at kompensere for mulige begrænsninger ved, at STU er repræsenteret gennem repræsentativ deltagelse modsat køkkenpersonalet, hvor direkte deltagelse finder sted.

Andet fællesmødes punkt 3 "Overordnede temaer for implementering af Mad- og måltidspolitikken" og punkt 4 "Mål for implementering af Mad- og måltidspolitikken" (bilag 5) er punkter, der i forlængelse af første møde skal være med til at sætte fokus på det videre arbejde. Samtidig viser det, at jeg skaber en kobling til at arbejde med handleplaner / empowerment evaluation, hvor det at deltagerne dialogisk i fællesskab fastsætter mål. Man kan samtidig sige, at dialogen på første møde om, hvad mad- og måltidspolitikken kommer til at betyde for CKUV danner grundlag for at der på andet møde kan arbejdes med temaer og målsætning. Dialogen på første møde kan betragtes som det indledende punkt, som inden for kompetenceevaluering handler om at medarbejderne præsenteres for overordnede målsætninger. Der arbejdes med punkterne på andet fællesmøde i to grupper med princippet om, at grupperne er blandet mellem i forhold til faglighed og ledelseslag.

Tredje fællesmøde finder sted 26. september 2017 og er berammet til én time og trekvarter men på grund af, at et møde for alle medarbejdere på CKUV, der fandt sted lige inden fællesmødet, overskred sin tidstramme, kom mødet til at vare 50. I den oprindelige dagsorden (bilag 6) er der lagt op til, at der skal arbejdes i grupper med modellen for handleplaner på CKUV. Modellen kommer dermed til at styre fællesmødet. Som følge af, at mødet forkortes med begrænsede muligheder for ny planlægning prioriterede jeg, at information og dialog fra

punktet ”Siden sidst” gøres kort og punktet ”Sammenskriv af arbejdet med handleplaner” skubbes (bilag). I praksis betyder det, at der ikke er så meget tid til at fokusere på de punkter, som medarbejderne på STU har anbefalet gruppen at forholde sig til (Anbefalingerne kan ses i bilag 7). Disse anbefalinger blev til ud fra samme fremgangsmåde som ved andet møde, hvor jeg forinden har fortalt om processen og drøftet dette med personalet på et personalemøde. Fællesmøderne og arbejdet mellem fællesmøderne danner en hel del materiale. For fortsat at have fokus på samskabelse, samt sikre, at alle i arbejdsgruppen har mulighed for at følge med i processens produkt, får alle udleveret et sammenskriv af arbejdet forud for tredje fællesmøde (Bilag 8 – Sammenskriv af arbejdet med handleplaner inden tredje fællesmøde).

Da der ikke er så meget tid til mødet, foreslår jeg, at gruppedannelse denne gang er i en køkkenfaglig gruppe og en pædagogisk gruppe. Dette er der enighed om. Gruppernes arbejde med handleplaner nedfældes i et dokument med skabelon for handleplaner. Jeg samler resultaterne til ét dokument, der kan arbejdes videre med til fjerde fællesmøde.

Grundet det meget korte møde, kan det med rette diskuteres, hvorvidt tredje fællesmøde efterlever principper for aktionsforskning. F.eks. har ingen i arbejdsgruppen rigtig mulighed for at skabe overblik i Sammenskriv af arbejdet med handleplaner (Bilag 8).

Fjerde fællesmøde finder sted den 24. oktober 2017 og er berammet til to timer og et kvarter. Jeg har her valgt at beramme mere tid til afrunding. Afrundingen er dels spørgeskema ligesom ved de foregående fællesmøder. Derudover foretages et interview med arbejdsgruppen.

I den indledende forberedelse i samarbejde med interessenterne (Constructing jf. Coghlan & Brannick) har der inden fjerde fællesmøde været et møde med formand og næstformand for det politiske udvalg i arbejdsmarkedsområdet. Sammen med centerleder og leder for KVV/KHV deltog jeg i mødet. Udvalget præsenteres for arbejdet og kommer med deres anbefalinger til det videre arbejde. Dette bringes ind i arbejdsgruppen i punktet ”Siden sidst” på fællesmødet (Bilag 9 - Dagsorden og oplæg til fjerde fællesmøde).

Tredje punkt på dagsordenen på fjerde fællesmøde hedder ”Medarbejderinddragelse og brugerinddragelse”. Målet med punktet er, at der er fokus på de to grupper interessenter, inden der arbejdes videre med udfyldelse af handleplaner. Dette er dels et resultat af repræsentativ deltagelse samt, at brugerinddragelse er helt central inden for empowerment evaluation. Brugere er i dette tilfælde eleverne på STU.

På mødet lægger jeg i højere grad end tidligere op til, at arbejdsgruppen træffer beslutninger i fællesskab om processen. Det drejer sig om spørgsmålet om, hvordan vi skal arbejde med handleplanerne – om det skal være i grupper og i fald hvilke grupper, eller i plenum?

Derudover skal arbejdsgruppen i punktet ”Det videre arbejde” beslutte, om der er behov for at afholde flere møder, samt hvordan der i det hele taget følges op på processens resultater.

Produktet af fjerde fællesmøde er Bilag 13 - Sammenskriv af arbejdet med handleplaner efter fjerde fællesmøde.

SPØRGESKEMAER

Jeg har valgt at udarbejde en spørgeskemaundersøgelse som en primært kvantitativ undersøgelse på samtlige fællesmøder, da jeg ønsker at udarbejde data, hvor jeg kan få et indblik i arbejdsgruppens oplevelser af arbejdet på fællesmøderne.

Spørgeskemaundersøgelsen udleveres og besvares inden mødet afsluttes. Spørgeskemaet besvares anonymt. Dog bedes arbejdsgruppen i spørgeskemaerne ved fællesmøderne to til fire angive, om man er leder eller medarbejder. Formålet med spørgeskemaundersøgelserne er, at medarbejderne kan besvare spørgsmål, som f.eks. ”Jeg oplever, at dialogen i gruppe og fælles-diskussionerne bygger på ligestilling”. Fordelen ved spørgeskemaundersøgelsen er således, at det kan besvares hurtigt og anonymt. Spørgsmål af denne karakter kunne også være stillet – med mulighed for åbne spørgsmål – i forbindelse med interview af hver enkelt deltager. Af to årsager er dette ikke prioriteret. Den ene årsag er, at det vil være meget tidskrævende for arbejdsgruppens deltagers tid. Den anden årsag er, at jeg både er forsker, proceskonsulent og kollega. Der kan således være flere ting på spil i forbindelse med besvarelsen. Jeg ønsker derfor at give arbejdsgruppen mulighed for at svare med størst mulig distance til mig. Forholdet mellem forsker og undersøgelsesfeltet inden for den kvantitative metode er ifølge Thisted (2013) karakteriseret ved distance og et ”Jeg – det” forhold, mens det ved den kvalitative metode er karakteriseret ved nærhed og et ”Jeg – du” forhold.

Grundet kontekstuelle forhold er tidsfaktoren betydningsfuld. Jeg har derfor også valgt at stille lukkede spørgsmål kun med mulighed for kvalitativ besvarelse afslutningsvis i spørgeskemaet. Havde jeg i stedet lavet et spørgeskema baseret på åbne spørgsmål, ville det have sikret anonymitet, men det er en vurdering, at det ville kræve mere af tiden på fællesmøderne til besvarelse af spørgeskemaet.

Spørgeskemaets form er således designet ud fra en samlet vurdering af, at det sikrer størst mulig validitet og reliabilitet ud fra de kontekstuelle betingelser. Jeg er således bevidst om, at den valgte metode bygger på en naturvidenskabelig tradition, der er kendetegnende ved det forklarende paradigme og ikke det fortolkende paradigme jf. Thisted (2013). Mit videnskabsteoretiske udgangspunkt har i langt højere grad de samme værdier som det fortolkende paradigme inden for den hermeneutiske videnskabstradition. Dette mener jeg dog ikke har afgørende betydning for mit valg, da jeg ønsker at belyse de kvantitative træk ved det, der fokuseres på. Samtidig er det min ambition at besvarelsen skal anvendes i

sammenhæng med empiri fra aktionsforskningen i helhed, herunder den kvalitative dialog under punktet ”Afrunding”.

Da jeg fra starten ikke har lagt en overordnet plan, hvor jeg havde styr på, hvor mange fællesmøder, der skulle afholdes, samtidig med, at jeg ikke havde lagt mig fast på en fast plan for møderne, har jeg heller ikke kunnet udarbejde spørgeskemaerne fra starten. Jeg udarbejdede derfor ét spørgeskema til det første fællesmøde. Med udgangspunkt i det første spørgeskema lavede jeg et spørgeskema til det næste møde, og herefter til det tredje og fjerde møde. Nogle spørgsmål spørges der således ind til på alle møderne, mens andre spørgsmål kun stilles én gang.

Spørgsmålene (Bilag 10 – Spørgeskema, første til fjerde fællesmøde) er rettet mod

- Dialog, ligeværdighed, om beslutninger træffes i fællesskab, samt om respekt for hinandens faglighed og holdninger.
- Om indholdet er relevant for, at der kan ske en progression.
- Om deltageren oplever en større forståelse for, hvad der skal arbejdes videre med for at opnå de ønskede resultater.

Samlet set skal spørgsmålene være med til at indikere, om deltagerne oplever, at der er tale om et socialt frirum hvor der er tale om samskabelse, samt om der sker en progression i den eventuelle samskabelse.

INTERVIEW MED ARBEJDSGRUPPEN

Som afslutning på fjerde fællesmøde afholdes et interview med arbejdsgruppen. Lige op til interviewet besvarer deltagerne et spørgeskema. Spørgsmål til interviewet står på spørgeskemaet, så hver enkelt deltager ved, hvilke temaer der skal drøftes (Bilag 10 – Spørgeskema, første til fjerde fællesmøde).

Interviewet er berammet til at tage omkring 30 minutter. I praksis viser det sig, at der er knap 20 minutter til interviewet. Det er umiddelbart en ulempe, at interviewet foretages som afslutning på fjerde fællesmøde, da det bliver svært at tilgodese tilstrækkeligt med tid til interviewet. Modsat er deltagerne ”synkroniseret og tunet ind” på emnet, da de lige har arbejdet med det.

Der er tale om et semistruktureret interview. Denne tilgang er valgt, da der ifølge Thisted (2013) skabes en fleksibilitet, hvor spørgsmåls rækkefølge kan ændres, spørgsmål kan udelades og nye spørgsmål kan tilføjes, hvis interviewereren finder dette relevant. Dette finder jeg vigtigt for at bevare muligheden for, at jeg kan tilvejebringe en så dybdegående viden, som muligt med udgangspunkt i de betragtninger, deltagerne rejser.

Jeg har valgt et fokusgruppeinterview, da jeg ønsker at finde svar på mine spørgsmål ud fra fælles dialog. Da jeg på forhånd har viden om deltagernes oplevelse af lighed og respekt for den enkeltes holdninger fra spørgeskemaerne fra de første tre fællesmøder, kan jeg på forhånd vurdere, at der skabt et frirum, hvor deltagerne kan tale frit og åbent.

De første 2 spørgsmål retter sig mod den læring, deltagerne oplever, der har fundet sted som følge af arbejdet i fællesmøderne. Der spørges åbent og bredt, da jeg har anvendt ordet ” at opnå”. Begrundelsen herfor er, at jeg gennem åbne spørgsmål om læring kan få svar, som jeg efterfølgende kan analysere i forhold til læringspotentialer ved den valgte form, dvs. i en single-loop / double-loop læringskontekst. Der spørges også ind til, hvad vi ikke har opnået. Formålet med det er at høre deltagernes oplevelse af, om vi kunne have opnået andet og måske bedre, hvis fællesmøderne havde været designet anderledes.

I et spørgsmål spørges der ind til det tværfaglige samarbejde. Dette har der også været spurgt ind til i spørgeskemaerne, men her har deltagerne ikke kunnet sætte deres egne ord på, om og i givet fald hvordan dette har styrket processen. Samtidig lægger det op til en dialog om, hvorvidt der også opleves, at processen er tilblevet i et frirum baseret på lighed.

Derefter spørges der ind til de resultater, vi har opnået i forhold til den tid, vi har brugt på det. Spørgsmålet om resultater i forhold til tid er jf. kontekstbeskrivelsen særdeles relevant, især i forhold til køkkenpersonalet, der samtidig med implementering af mad- og måltidspolitikken oplever store forandringer i deres måde at arbejde på.

Afslutningsvis spørges der ind til, hvordan de har oplevet at arbejde med en politisk bestemt beslutning, som vi på CKUV ikke har haft indflydelse på. Dette forhold er interessant da medarbejderne normalt i høj grad selv er med til at definere de indsatser, der skal prioriteres jf. traditionen med organisationsudvikling på CKUV. Samtidig er det samfundsrelevant jf. Majgaard (2017), der problematiserer afstanden fra de styrende til de styrede, hvor afstanden kan betyde, at der ikke skabes sammenhængskraft fra de styrende til de styrede.

Interviewet transskriberes (Bilag 11 – Interview af arbejdsgruppen).

UNDERSØGELSENS RESULTATER

I dette afsnit vil jeg analysere de resultater processen har fremkommet i forhold til min problemformulering. Der vil således være fokus på, om og i givet fald hvordan der er indikationer på, at vi på CKUV er lykkedes med at udarbejde handleplaner for implementering af Mad- og måltidspolitik på CKUV, så lokale forhold og samskabelse får betydning. I forbindelse med, hvad der samskabes, vil der være fokus på den læring, der

finder sted gennem processen. I undersøgelsen vil der være fokus på betydningen af mit undersøgelsesdesign, der bygger på en metode inspireret af aktionsforskningens dialogkonferencer, hvor der skabes sammenhæng med empowerment evaluation.

ARBEJDSGRUPPENS SKRIFTLIGE PRODUKT

Arbejdsgruppens produkt gennem processen samles løbende i dokumentet Sammenskriv af arbejdet med handleplaner. Bilag 8 viser dokumentet, som det så ud forud for tredje fællesmøde og bilag 13 viser dokumentet, som det så ud efter fjerde fællesmøde. Processen og dokumentet er således fortsat under udvikling efter fjerde møde.

Processen omkring dokumentet Sammenskriv af arbejdet med handleplaner viser, at der i tilblivelsen af dokumentet har været fokus på samskabelse inden for arbejdsgruppen og med interessenter udenfor arbejdsgruppen, der har lokal betydning for Mad- og måltidspolitikken.

Samskabende resultater inden for arbejdsgruppen kan ses i følgende:

- Bilag 8 sammenholdt med bilag 3 viser arbejdsgruppens indledende arbejde fra første fællesmøde, hvor grupperne arbejdede med at forstå og drøfte, hvad Hjørring Kommunes overordnede Mad- og måltidspolitik betyder for CKUV.
- 10. side i bilag 8 viser resultatet af de temaer, der blev arbejdet med på det andet fællesmøde (bilag 5), og gruppernes arbejde med temaer beskrevet som mål på andet fællesmøde (bilag 8 og bilag 5) viser, hvordan der indledes med at arbejde med mål for implementeringen. Målene arbejdes der videre med i forbindelse med udarbejdelse af handleplaner.
- På tredje fællesmøde udleveres dokumentet Sammenskriv af arbejdet med handleplaner (bilag 8) og der arbejdes videre med målene i grupper. Progressionen ses ved at sammenligne dokumenterne Sammenskriv af arbejdet med handleplaner inden tredje fællesmøde (bilag 8) og Sammenskriv af arbejdet med handleplaner efter tredje fællesmøde (bilag 12), hvor udfyldelse af handleplanen for implementering af mad- og måltidspolitikken er i proces.
- Sammenskriv af arbejdet med handleplaner efter fjerde fællesmøde (bilag 13), viser arbejdsgruppens produkt pr. 24. oktober 2017, hvor handleplanen fortsat er i proces, men hvor arbejdsgruppens videre arbejde afventer resultaterne af temaeftermiddag med STU personalet den 21. november 2017, som arbejdsgruppen har bestemt, der skal etableres.
- Temaeftermiddagen med STU personalet og arbejdsgruppen kan ses i sammenhæng med arbejdsgruppens konklusion fra første fællesmøde (bilag 8), hvor det er konkluderet i arbejdsgruppen, at samarbejdet mellem køkkenpersonalet og det pædagogiske personale er centralt i bestræbelserne for at lykkes med

implementeringen af Mad- og måltidspolitikken. Dette er således et fokus, der har kunnet spores fra første møde til (foreløbig) sidste fællesmøde.

I forhold til samskabelse ses dialog og inddragelse med relevante interessenter udenfor arbejdsgruppen gennem følgende resultater:

- Oplæg til STU personalet den 22. august om arbejdet fra første fællesmøde (bilag 4) indikerer, at der finder en dialog sted mellem STU personalet og arbejdsgruppen.
- STU personalets anbefalinger fra dialogmødet med STU personalet den 12. september overleveres til arbejdsgruppen på tredje fællesmøde (bilag 6 og 7). Anbefalingerne kan dermed indgå i det videre arbejde på fællesmøde 3 og 4.
- På møde den 28. september med formand og næstformand for det politiske udvalg drøftes processen vedr. mad- og måltidspolitikken. Anbefalinger fra udvalget overleveres til arbejdsgruppen på fjerde fællesmøde (bilag 9), så disse kan indgå i arbejdsgruppens videre arbejde.
- Ovenstående anbefalingerne fra udvalget (bilag 9) viser ligeledes, at udvalget ønsker at involveres i processen i et samarbejde. Vi bedes således tydeliggøre konkrete problemstillinger i forhold til de mål fra Hjørring Kommunes overordnede Mad- og måltidspolitik, som vi ikke har indflydelse på. Vi bedes sende disse problemstillinger til udvalget, der så vil forholde sig til, om de kan være påvirkende eller løse problemerne. Som eksempel herpå kan samarbejdet med en fast leverandør, der indgår i Hjørring Kommunes indkøbsaftale nævnes. Arbejdsgruppen vurderer, aftalen med leverandøren er en hindring i forhold til målet om, at vi skal ”Opstille konkrete mål for reducere af madspild samt anvendelse af lokale, sæsonprægede og økologiske råvarer i de forvaltningspecifikke indsatser” og ”Sikre et sundt og attraktivt madudbud på skoler, i institutioner og kantiner”.

Ovenstående fokus på arbejdsgruppens resultater ud fra arbejdsgruppens skriftlige produkt viser, hvordan produktet er udviklet i arbejdsgruppen og i sammenhæng med eksterne interessenter. Derudover viser det, hvordan de skriftlige resultater er fremkommet i sammenhæng mellem min inspiration fra aktionsforskningens dialogkonferencer, som fællesmøderne er bygget op omkring og empowerment evaluation, som bliver mere og mere styrende for fællesmøderne.

Det viser dog ikke eller kun begrænset, om der er sket samskabelse ud fra de demokratiske principper, der betones inden for aktionsforskning og empowerment evaluation. Dette kan resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen og evaluering af processen gennem interviewundersøgelsen være med til at afdække. Resultaterne af interviewundersøgelsen kan

ligeledes være med til at afdække hvilke former for læring, der har fundet sted gennem processen inden for arbejdsgruppen.

SPØRGESKEMAUNDERSØGELSENS RESULTATER

Besvarelsene for de fire spørgeskemaer er behandlet og opstillet grafisk i bilag 15. I dette afsnit vil jeg analysere resultaterne ud fra bilag 15. Jeg anvender betegnelserne spørgeskema 1, spørgeskema 2, spørgeskema 3 og spørgeskema 4, der henviser til hvilket fællesmøde spørgeskemaet har været anvendt på.

På første møde var formålet, at alle i arbejdsgruppen skulle opnå en forståelse for opgaven med at udarbejde handleplaner for implementering af Mad- og måltidspolitikken på CKUV, samt skabe dialog om, hvilke tanker arbejdsgruppens deltagere har gjort sig om processen. For at opnå viden, der indikerer om ovenstående er lykkedes, har jeg i spørgeskema 1 bedt deltagerne besvare følgende fire udsagn, hvor de to første henviser til forståelse for opgaven og de to sidste henviser til kendskab til kolleger og ledelsens tanker om opgaven:

- Jeg har fået større kendskab til indholdet i Hjørring Kommunes overordnede Mad- og måltidspolitik.
- Jeg kendte allerede inden dagens møde indholdet i Hjørring Kommunes overordnede Mad- og måltidspolitik.
- Jeg har fået større forståelse for mine kolleger og ledelsens holdning til, hvad Hjørring Kommunes overordnede Mad- og måltidspolitik, kommer til at betyde for os på CKU.
- Jeg kendte allerede inden dagens møde mine kolleger og ledelsens holdning til, hvad Hjørring Kommunes overordnede Mad- og måltidspolitik kommer til at betyde for os på CKU.

77,78 %, svarer at de har fået et større kendskab til indholdet i Mad- og måltidspolitikken (Sum af "helt enig og nærmest enig").

55,56 % svarer "helt enig" i udsagnet "Jeg kendte allerede inden dagens møde indholdet i Hjørring kommunes overordnede Mad- og måltidspolitik". Af de resterende 44,44 % der ikke var helt enig i udsagnet svarer 100 %, at de er "nærmest enig" eller "helt enig" i udsagnet "Jeg har fået større kendskab til indholdet i Hjørring kommunes overordnede Mad- og måltidspolitik".

88,89 % svarer "helt enig" eller "nærmest enig" til have fået større forståelse for kolleger og ledelsens holdning. Kun 33,33 % svarer "helt enig" eller "næsten enig" til, at de allerede inden mødet havde kendskab til kolleger og ledelsens holdning.

Ovenstående indikerer, at fællesmødet har medvirket til, at der i arbejdsgruppen er skabt et fælles fundament, hvor alle føler sig bekendt med opgaven. Samtidig indikerer det, at der er skabt en større forståelse for hinandens holdninger til opgaven inden for arbejdsgruppen, og at der på forhånd ikke var et stort kendskab til hinandens holdninger. Resultaterne er dermed med til at danne grundlag for, at der på andet fællesmøde kan arbejdes med temaer for implementering af mad- og måltidspolitikken jf. sammenhængen fra den ene cyklus til den næste jf. Coghlan & Brannick (2010) i planlægningen af forløbet. Dette fælles fundament mener jeg, må være en forudsætning for samskabelse.

Følgende fire udsagn er med til at afdække, om arbejdsgruppen oplever sammenhæng mellem fællesmøderne og i processen, dvs. sammenhæng fra den ene cyklus til den næste jf. Coghlan & Brannick (2010). Resultaterne er ikke dokumentation for, at processen er tilrettelagt ud fra Coghlan & Brannick (2010), men det er en dokumentation for, hvordan sammenhængen opleves i arbejdsgruppen. Der arbejdes med følgende udsagn:

- Dagens fællesmøde har taget højde for, hvor de forskellige afdelinger og ledelsen befinder sig i processen. (Indgår i alle fire spørgeskemaer).
- Dagens møde er tilrettelagt og forløbet i sammenhæng med det hidtidige arbejde. (Indgår i spørgeskema 2-4).
- Indholdet og resultaterne af dagens møde har været relevant for at få implementeret Hjørring kommunes overordnede Mad- og måltidspolitik på CKU. (Indgår i alle fire spørgeskemaer).
- Det er blevet mere tydeligt, hvordan der skal arbejdes videre for at implementere Mad- og Måltidspolitikken på CKU. (Indgår i alle fire spørgeskemaer).

Til udsagnet ”Dagens fællesmøde har taget højde for, hvor de forskellige afdelinger og ledelsen befinder sig i processen” svarer 100 % ”helt enig” eller ”næsten enig” i spørgeskema 1,3 og 4, mens det i spørgeskema 2 drejer sig om 87,5 %. De resterende 12,5% (1 person) svarer ”hverken / eller”. Til de tre øvrige udsagn svarer 100 % ”helt enig” eller ”næsten enig” i alle til spørgeskemaerne, hvor udsagnet bedes besvaret.

Deltagerne i arbejdsgruppen oplever dermed, at

- der er taget højde for, hvor afdelingerne og ledelsen befinder sig i processen, at
- møderne tilrettelægges og forløber i sammenhæng med det tidligere arbejde, at
- indholdet og resultaterne i møderne er relevante i forhold til den stillede opgave, samt at
- det løbende bliver mere tydeligt, hvordan der skal arbejdes videre.

Dette er dermed løbende med til at afdække, at arbejdsgruppen oplever sammenhæng og progression fra det ene fællesmøde til det næste. Resultaterne har derfor den betydning, at der i planlægningen af fællesmøderne 2-4 kan planlægges med, at arbejdsgruppen skaber progression i arbejdet. Dette kan ses i vedlagte oplæg og dagsorden til hvert af de fire fællesmøder (bilag 2,5,6 og 9). Progressionen kan følges gennem møderne, hvor der indledes med at skabe forståelse. Dette videreføres på andet fællesmøde til at definere temaer, til at arbejde med mål for implementering, til på tredje og fjerde møde at arbejde med handleplaner.

De fire udsagn indikerer ligeledes, at der er forudsætninger for at kunne tale om samskabelse. Da jeg i min forståelse af samskabelse netop betoner ønsket om udvikling gennem forandringer og læring gennem processen, må det være en betingelse, at deltagerne i arbejdsgruppen oplever, at der er sammenhæng i arbejdet, at indholdet er relevant, samt at det bliver mere tydeligt, hvordan der skal arbejdes videre.

Følgende fire udsagn er med til at afdække, om deltagerne gennem processen oplever, at der er opbygget et socialt frirum, hvor der er plads til samskabelse. Det drejer sig om følgende udsagn:

- Jeg oplever, at dialogen i gruppe og fællesdiskussionerne bygger på ligeværdighed. (Indgår i spørgeskema 2-4).
- Jeg oplever, at der er respekt for den faglighed og de synspunkter, jeg repræsenterer i dialogen. (Indgår i spørgeskema 2-4).
- At dialogen foregår på tværs af faggrupper og afdelinger er med til at tilvejebringe en større forståelse for den samlede opgave samt kvalificere processen med at implementere Hjørring kommunes overordnede Mad- og måltidspolitik på CKU. (Indgår i spørgeskema 2-3).
- Vi træffer beslutningerne i fællesskab om, hvad der skal arbejdes videre med for at implementere Mad- og Måltidspolitikken på CKU. (Indgår i spørgeskema 2-4).

Til alle fire udsagn besvarer 100 % af deltagere i arbejdsgruppen "helt enig" eller "næsten enig" til hvert af de spørgeskemaer, hvor udsagnet er repræsenteret. Dette indikerer, at deltagerne oplever vigtige forudsætninger for samskabelse, hvor der er ligeværdighed i dialogen, respekt for hinandens synspunkter og fagligheder, forståelse for at de forskellige faggrupper er med til at kvalificere forståelsen af opgaven, samt at det opleves, at beslutninger træffes i fællesskab.

Resultaterne har løbende været med til at indikere, at der er skabt et frirum, hvor deltagerne oplever sig respekteret og oplever, at der er ønske om at høre hinandens synspunkter. I

planlægningen af fællesmøderne har det derfor ikke været påkrævet, at der har været et skærpende fokus på at skabe forudsætninger for, at alle oplever at være en del af samskabelsen. I stedet har det været muligt at tilrettelægge det efterfølgende fællesmøde med afsæt i den progression i arbejdet, der er skabt på møderne forinden.

Resultaterne er samtidig med til at indikere, at der kan etableres et fokusgruppeinterview med deltagerne i arbejdsgruppen i forbindelse med evaluering af processen som afrunding på fjerde fællesmøde, da det er en forudsætning for interviewet, at deltagerne oplever åbenhed og plads til alle deltagernes holdninger og synspunkter.

Resultaterne af interviewundersøgelsen kan læses i det følgende afsnit.

INTERVIEWUNDERSØGELSENS RESULTATER

Interviewundersøgelsen finder sted som en del af punktet Afrunding som afslutning på fjerde fællesmøde. 8 ud af 9 deltagere er tilstede. Interviewet er transskriberet og vedlagt som Bilag 11 – Interview af arbejdsgruppen. Lydfilen ”Afrunding, evaluering af processen 241017.waw” er vedlagt på USB. Transskriberingen er redigeret, så deltagernes navne er udskiftet med en betegnelse der angiver hvilken faggruppe, deltageren tilhører, og et tal så det er synligt, hvad hver enkelt deltager giver udtryk for i interviewundersøgelsen. Tallet er således ikke et udtryk for et magtforhold eller en hierarkisk struktur; ”Leder 1” og ”Leder 2” er således ligestillede men repræsenterer to afdelingsledere på CKUV. I nedenstående analyse henviser jeg i parentes til, hvornår i lydoptagelsen udsagnet indledes (min:sek).

Indledningsvis er interviewundersøgelsens besvarelse sammenfattet og struktureret i forhold til temaer, der blev drøftet under interviewet. Efterfølgende behandles interviewundersøgelsen i forhold til min problemstilling.

Jeg indleder (00:30) med at stille et meget åbent spørgsmål, hvor deltagerne bedes svare på, hvad vi har opnået og hvad vi ikke har opnået. De næste ca. 6 minutter af interviewet drøftes tidsaspektet og hvordan processen er oplevet fra første fællesmøde og frem til afrunding af fjerde fællesmøde. Leder 1 indleder med at gøre rede for oplevelsen af frustration over begyndelsen af processen. Leder 1 syntes, der gik for lang tid, inden det blev besluttet, at vi valgte at blive Måltidsmærket. Problemet var ifølge Leder 1, at vi kunne have besluttet os hurtigere, og det gav frustration over, hvilken retning forløbet skulle tage.

Dette fører til en ordveksling mellem Leder 1 og Leder 2, hvor Leder 2 (01:25) svarer, at til trods for lidt forvirring, så er Leder 2 glad for, at vi fik en åben start, hvor det ikke var en ledelsesbeslutning, at CKUV skal være Måltidsmærket.

Køkkenmedarbejder 1 (02:30) følger op på Leder 1s oplevelse af frustration i begyndelsen af processen og giver udtryk for, at det simpelthen tager tid at blive ”sporet ind på hinanden”, hvor arbejdsgruppen finder ”fælles fodslag”. Pæd. Medarbejder 2 (04:10) (04:35) giver også udtryk for, at der var en periode, hvor processen blev oplevet langstrakt men indikerer med følgende citat, at der måske alligevel var en sammenhæng:

... på en eller anden måde, så kom vi så'n ikke nogen vegne, og så alligevel så gjorde vi jo, men jeg synes bare at i dag har vi været ekstremt konkrete (Pæd. Medarbejder 2).

Leder 1 (14:29) gør senere opmærksom på, at den oplevede frustration hænger sammen med, at arbejdet i processen i begyndelsen var lidt uklart og dermed blev oplevet frustrerende.

Køkkenmedarbejder 2 (03:04) (03:25) (03:34) (03:40) (03:54) giver ligeledes udtryk for, at det har taget lang tid at nå dertil, hvor arbejdsgruppen er nu (afslutning på fjerde fællesmøde), og at gruppen i starten af processen brugte tid på noget, der havde med emnet at gøre, men som måske ikke var afgørende for slutresultatet. Køkkenmedarbejder 2 er ikke sikker på, hvad der kunne have løst denne problemstilling, men peger på at det måske havde været hurtigere at finde og drøfte relevante emner, hvis grupperne havde været mindre grupper, hvor der kunne snakkes på tomandshånd. Pæd. Medarbejder 2 (04:45) er i tvivl men har en fornemmelse af, at grunden til, at fjerde fællesmøde blev effektivt skyldes, at der ikke blev arbejdet i grupper men i stedet i plenum. Dette bakkes op af Køkkenmedarbejder 2, Leder 2, Køkkenmedarbejder 3 og Pæd. Medarbejder 2. Køkkenmedarbejder 2 (06:10) tilføjer dog, at de arbejdstimer, der ligger forud for det effektive fjerde fællesmøde også har en betydning for resultatet af fjerde fællesmøde.

Ulemper ved gruppearbejdet har været, at det har været lettere at beslutte ting i plenum (Pæd. Medarbejder 2) end i grupper samt at det tager tid, når grupperne skal forklare, hvad de har arbejdet med (Køkkenmedarbejder 2). Leder 1 (06:15) giver udtryk for, at gruppearbejdet kræver en del disciplin, da man let kommer til at snakke om irrelevante ting. Derudover giver Køkkenmedarbejder 1 (05:00) (05:14) udtryk for en oplevelse i et gruppearbejde på et fællesmøde, hvor Køkkenmedarbejder 1 ikke følte sig hørt i gruppen.

Leder 2 (06:31) giver udtryk for sin refleksion over forløbet ved at betone, at ovenstående oplevelser netop skyldes, at der er tale om en proces, og at processer er krævende. Arbejdet med at udarbejde handleplaner for implementering af Mad- og måltidspolitik har ifølge Leder 2 været en krævende opgave, dels fordi arbejdsgruppen har skullet lære at arbejde sammen på tværs af det pædagogiske og køkkenteamet, hvilket historisk har været svært på CKUV, og dels fordi arbejdsgruppen har skullet forstå hele Hjørring Kommunes overordnede Mad- og måltidspolitik. Pæd. Medarbejder 2 (08:44) tegner et billede af processen med en metafor,

hvor forløbet kan betragtes som en tragt. Starten af processen er abstrakt, hvor man befinder sig i den store åbne del af tragten, mens man igennem processen får skabt mere retning, og bevæger sig længere ned i tragten, der snævrer sig ind på samme måde, som arbejdsgruppens resultater, der bliver fokuserede og konkrete.

I sammenhæng med sine refleksioner over processen giver Leder 2 (06:31) udtryk for sine oplevelser af, hvad arbejdsgruppen har lært som følge af processen. Her henviser Leder 2 til, at arbejdsgruppen netop har lært at tale frit og åbent med hinanden og har lært at samarbejde på tværs mellem det pædagogiske og køkkenfaglige. Det betyder, at arbejdsgruppen nu helt naturligt kan sidde og planlægge processen sammen, hvilket ikke kunne lade sig gøre tidligere, og det ville tidligere være mere bekvemt, at pædagogisk personale og køkkenteamet arbejder hver for sig i forbindelse med temadage o.lign. Samtidig er der skabt et meget større kendskab til de forskellige kerneopgaver (STU og i køkkenet). Pæd. Medarbejder 2 (04:10) fremhæver også, at det har været en styrke ved processen, at der er samarbejdet på tværs af fagligheder mellem det pædagogiske og det køkkenfaglige, hvilket har skabt synergieffekt. Leder 2 (09:18) giver med følgende citat udtryk for, hvordan arbejdsgruppens læring kan få betydning for tiltag fremadrettet på CKUV:

Det er sådan set en generalprøve på, om man kan føre de her to verdener sammen. Ja det kan vi faktisk godt, for det har vi lige demonstreret (Leder 2).

Flere gange i løbet af interviewet italesættes, at der i den proces arbejdsgruppen har været igennem er behov for, at der tages styring. Fjerde fællesmøde fremhæves hos Pæd. Medarbejder 2 (06:04) og Leder 1 (06:15), hvor de oplever, at jeg har styret processen godt / hårdt, hvilket ifølge Leder 1 har ledt arbejdsgruppen mod målet. Leder 2 (09:28) henviser til planlægning af fællesmøderne, hvor Leder 1 og jeg netop har forholdt os til, at vi ikke har kunnet planlægge en proces, hvor der tilgodeses væsentlig mere tid. Der har derfor været behov for, at møderne har været effektive, og dermed været styret hele vejen igennem processen.

Med afsæt i arbejdsgruppens erfaringer drøftes den kommende temaeftermiddag mellem arbejdsgruppen og STU personalet om Mad- og måltidspolitikken. Pæd. Medarbejder 2 (10:09) nævner behovet for, at der ligeledes er fokus styring under afvikling af temaeftermiddagen. Leder 2 gør opmærksom på, at vi skal være opmærksomme på, at vi ikke kan have de samme forventninger til temaeftermiddagen. Forklaret med tragt-metaforen forklarer Pæd. Medarbejder 2 (10:38), at kollegerne fra STU afdelingen jo først skal til at starte øverst i tragten. Leder 2 (10:41) (10:54) gør samtidig opmærksom på, at udover STU personalet er et andet sted end arbejdsgruppen jf. tragt-metaforen, så sidder de også har og mange andre ting fra dagligdagen. Der presser sig på. Løsningen er ifølge Leder 2, at det er

vigtigt, at STU personalet bliver ”smittet” af arbejdsgruppens engagement. Pæd. Medarbejder 1 (11:05) gør brug af egne erfaringer fra arbejdsgruppen og anbefaler, at der etableres større grupper ved temaeftermiddagen, så der gives muligheder for, at deltagerne kan lære af hinandens erfaringer.

Jeg spørger deltagerne om betydningen af, at arbejdet med Mad- og måltidspolitikken har været en bunden opgave, som er truffet af kommunalbestyrelsen. Køkkenmedarbejder 1 (12:34), Pæd. Medarbejder 2 (12:48) og Pæd. Medarbejder 1 (13:28) udtaler sig om spørgsmålet. Alle er de positivt stillet. De oplever, at det har været positivt, fordi det har skabt nogle rammer for arbejdet, så det ikke har været alt, der har været til diskussion. Pæd. Medarbejder 2 (12:48) formulerer det således:

Når man har Mad- og måltidsmærket (måltidspolitikken red.) at gå efter, så er det bare sådan det er, og det giver egentlig sig selv, og så kan vi snakke om, hvad vi gør inden for rammerne... Det synes jeg egentlig har været rart, når der nogle gange er tydelige rammer (Pæd. Medarbejder 2).

Pæd. Medarbejder 1 (13:28) gør opmærksom på, at det er vigtigt, at der i en bunden opgave også er mulighed for, at der er frivillighed i at kunne deltage i arbejdsgruppen, samt at det man deltager i, der har man også noget fagligt at byde ind med. Pæd. Medarbejder 2 (15:06) gør opmærksom på, at det som bekendt er positivt i dette tilfælde, at opgaven har været bundet på CKUV. Det er dog ikke givet, at det altid er positivt. Leder 1 (15:24) ser det også som motiverende, at opgaven er obligatorisk. Det betyder nemlig, at resultaterne også bliver til virkelighed. Leder 1 husker engang, hvor der også har været arbejdet med udvikling, hvor projektet blev forkastet, fordi det ikke var obligatorisk at få implementeret, og samtidig ikke var i overensstemmelse med den øverste leders holdninger til projektet.

Køkkenmedarbejder 3 (16:21) giver afslutningsvis udtryk for, at det har været fordrende for ejerskab over processen, at hele køkkenteamet har deltaget i arbejdsgruppen.

Interviewundersøgelsens resultater i forhold til problemstillingen

Interviewundersøgelsen danner grundlæggende samme billede som spørgeskemaundersøgelsen af, at arbejdet i arbejdsgruppen gennem hele processen har båret præg af samskabelse ud fra principper om, at man bliver hørt og respekteret for sine holdninger og sin faglighed. En medarbejder fortæller dog i interviewundersøgelsen at have oplevet ikke at blive hørt i forbindelse med et gruppearbejde. Det blev italesat som noget, der blev oplevet som en engangsforestilling i gruppearbejdet, ikke i plenumdrøftelserne.

Det ses flere steder, at det tværfaglige samarbejde har skabt synergieffekter, ligesom en køkkenmedarbejder giver udtryk for, at det har haft positiv betydning for ejerskab til processen, at hele køkkenteamet har deltaget i arbejdsgruppen. For en af de pædagogiske

repræsentanter for STU har det været positivt, at deltagelsen ikke har været en uddelegeret opgave, men at vedkommende er repræsenteret i arbejdsgruppen grundet interesse for at deltage.

De to ledes samtale i starten af interviewet i forbindelse med, at den ene leder oplevede begyndelsen af processen som frustrerende og uklar viser, hvor skrøbelig samskabelse kan være, da samskabelse stiller krav til ledelsen om, at den skal være helt indstillet på samskabelse, hvis det skal kunne finde sted. Den leder, der ikke oplevede frustration i starten af processen gør netop opmærksom på, at ledelsen i princippet kunne have besluttet, om CKUV skal være Måltidsmærket eller ej. Samtidig gør lederen opmærksom på tilfredshed med, at det ikke var en ledelsesbeslutning, hvilket den anden leder samtykkede i. Dette tolker jeg som en erkendelse hos lederen af, at de resultater der er opnået frem til og med det fjerde fællesmøde er styrket af, at de er truffet i fællesskab, og således har opbakning fra hele arbejdsgruppen. Eksemplet fra lederen, der tidligere har oplevet en lignende proces, hvor der har været fokus på at udvikle i fællesskab, men hvor resultaterne blev afvist af en leder, er samtidig med til at illustrere behovet for, at der må være åbenhed og tydelighed over, om der kan være tale om en samskabende proces. Alternativt kan det betegnes som ledelsens ”gambling” med sin troværdighed, arbejdsgruppens resultater og alle deltageres arbejdstid. Den pædagogiske medarbejder der nævner vigtigheden ved, at deltagelse i arbejdsgruppen bygger på interesse og faglighed, har ligeledes en stemme i forhold til samskabelse. Det kan ikke være tilstrækkeligt, at ledelsen er indstillet på samskabelse. Det må ligeledes være en forudsætning, at deltagerne er indstillet på aktiv deltagelse. Den pædagogiske medarbejder giver selv udtryk for, at motivation og det at være faglig kompetent spiller en væsentlig rolle.

Den frustration, uklarhed eller opfattelse af, at processen i starten blev oplevet langstrakt, som flere af deltagerne gav udtryk for, blev i løbet af interviewet italesat som konsekvensen af at være en del af en proces. I løbet af interviewet konkluderes, at det måske er et vilkår ved at være en del af en proces fra start til slut, hvor det i begyndelsen kan opleves som meget åbent og diffust, mens oplevelsen er, at processen bliver mere og mere tydelig og konkret i takt med, at arbejdet skrider frem. Dette forhold er relevant i forhold til planlægning af forløb baseret på aktionsforskningens dialogkonferencer som metode. Forskeren, der ligeledes er ansvarlig for planlægning af forløbet, kan imødekomme problemstillingen ved indledningsvis (første cyklus) at drøfte med deltagerne, hvad det vil sige, og hvad vi kan forvente ved at indgå i et aktionsforskningsprojekt.

Interviewet viser også hvilken form for læring, deltagerne selv fremhæver, har fundet sted. Det er således ikke justeringer af handlestrategier, hvor praksis kan videreføres i en let justeret form, jf. single loop læring, der fremhæves. Dette er ikke et udtryk for, at single loop læring ikke har fundet sted. Det er i stedet etableringen af samarbejdet mellem den pædagogiske

område og det køkkenfaglige område, der fremhæves. Her gives der udtryk for, at dette tidligere har været problematisk, og at man måske tidligere har tyet til at etablere grupper, hvor pædagogisk personale og køkkenpersonale hver for sig. Samtidig fremhæves det, at der er skabt synergieffekter gennem samarbejdet. Det synliggøres, at processen har skabt en grundig refleksion, der har ført til en udvidelse af aktørernes selv- og virkelighedsforståelse. Denne double loop læring består i en ny virkelighedsforståelse (eller perspektivomdannelse jf. Mezirow), hvor den nye virkelighedsopfattelse er, at det kan betale sig at arbejde tværs mellem fagligheder, fordi det giver mulighed for et bedre produkt. Samtidig kan det betale sig, fordi det tværfaglige samarbejde kan lade sig gøre, uden det fører til konflikter.

Erkendelsen af den vigtige double loop læring kan ligeledes ses ved, at arbejdsgruppen prioriterer i handleplanen (bilag 13) en temaeftermiddag mellem arbejdsgruppen og det pædagogiske personale på STU'en. Etablering af temaeftermiddagen optager ligeledes en del af dialogen i interviewet. Her drøftes mulighederne for, at den læring, der har fundet sted i arbejdsgruppen (double loop læring) med tiden skal kunne overføres til resten af personalegruppen. Dette er et godt eksempel på pointen i det anvendte citat i Fetterman (2001), hvor hensigten ikke handler om at give en sulten person en fisk – det handler i stedet om at lære personen at fiske. Erfaringerne fra arbejdsgruppen handler således ikke kun om at implementere det specifikke projekt – det er også kommet til at handle om at kunne udbrede double loop læring til hele personalegruppen i fremtidige projekter. Som den ene af lederne i arbejdsgruppen udtrykte, så kan arbejdsgruppens erfaringer opfattes som en generalprøve.

Som tidligere nævnt fremhæves det, at både aktionsforskning og empowerment evaluation har double loop læringspotentiale. Ovenstående eksempler fra interviewundersøgelsen er således med til at indikere, at det udarbejdede undersøgelsesdesign, hvor inspiration fra aktionsforskningens dialogkonferencer anvendes som metode i sammenhæng med CKUVs arbejde med organisationsudvikling, der er inspireret af empowerment evaluation, har understøttet at double loop læring har fundet sted. I det spænd, hvor transformativ læring i en organisatorisk kontekst, betegnes som de mest vidtgående akkommodationer, må ovenstående ideal, hvor samskabende aktiviteter på tværs af fagligheder med tiden bliver en naturlighed i organisationen, være det nærmeste, organisationen kan opnå organisatorisk transformativ læring. I den sammenhæng kan arbejdsgruppens resultater således betragtes som et lille indledende skridt i bestræbelserne om at opnå målet i fremtiden.

Deltagerne gav udtryk for, at de var positivt stemt over, at arbejdet med at udarbejde handleplaner for implementering af Mad- og måltidspolitik på forhånd var en pålagt opgave på CKUV. Det positive består i, deltagerne er sikret en form for garanti for, at arbejde med Mad- og måltidspolitikken rent faktisk bliver til virkelighed. En af deltagerne fortæller om et projekt, der ikke var politisk besluttet. I dette tilfælde blev arbejdsgruppens resultater ikke ført

ud i dagligdagen. Denne situation oplever deltagerne at være sikret imod, fordi opgaven er pålagt. Derudover oplever deltagerne, at det har været positivt, at der har været nogle ydre rammer, som ikke har været til diskussion. De mulige problemstillinger, Klaus Majgaard præsenterer i forhold til afstanden fra de styrende til de styrede, har altså i dette tilfælde vist sig ikke at være et problem. Det ser ud som om samskabelse har været i fokus på fællesmøderne. Derudover er det interessant, at deltagerne ikke har fundet tidspunktet for implementering af Mad- og måltidspolitikken problematisk, da processen har fundet sted kort tid efter store lokale ændringer på CKUV i form af sammenflytning og ny organisationsstruktur.

KRITIK

I dette afsnit vil jeg afslutningsvis kort reflektere over forhold, der kan have betydning i forhold til min problemstilling, den valgte teori og undersøgelsen i praksis. Punkterne vil ikke blive bearbejdet eller diskuteret tilbundsgående.

MIN ROLLE I FOKUSGRUPPEINTERVIEWET

Mit indledende spørgsmål i forbindelse med interviewundersøgelsen blev meget langt og var en sammenblanding af de to første spørgsmål. Dette, sammenholdt med at jeg i høj grad lod deltagerne føre en samtale med hinanden, betød at interviewundersøgelsen kan opfattes som et ustruktureret interview, hvilket ikke var udgangspunktet.

Det der i retrospektiv har vist sig at være interessant er, at arbejdsgruppen gennem interviewet viste, at de gennem dialog kan forholde sig kritisk reflektivt om processen. Jeg stillede nogle enkelte opsamlende spørgsmål og var kun enkelte gange med til at skifte tema.

Når jeg ikke tog mere styring i interviewet, så skyldtes det en oplevelse af, at dialogen hele tiden var centreret omkring de opstillede temaer/spørgsmål, der var rammen omkring interviewet. Dette skyldes sandsynligvis, at arbejdsgruppen på forhånd var bekendt med spørgsmålene, fordi de stod på spørgeskemaet (Bilag 10), og fordi spørgsmålene var beskrevet i oplægget til dagens møde (Bilag 9). Det er derfor min vurdering, at der var tale om en semistruktureret interview, som planlagt, hvor dialogen i arbejdsgruppen var så meget i fokus, at der ikke var behov for, at jeg tog mere styring under interviewet.

Det var ligeledes min oplevelse, at alle var deltagende. I forbindelse med transskribering blev jeg dog opmærksom på, at der var en af deltagerne, en medarbejder fra køkkenteamet, der ikke deltog i dialogen. Under interviewet var jeg ikke opmærksom på, at medarbejderen slet ikke deltog i dialogen. Det ændrer ikke på, at dialogen fandt sted med aktiv deltagelse fra alle

tre grupper, men i forhold til samskabelse kan det problematiseres, at det ikke var alle, der tog aktiv del i dialogen.

En anden problemstilling ved, at jeg trådte i baggrunden og lod dialogen finde sted med begrænset styring, er at der til tider tales i munden på hinanden. Dette skyldes givet vis, at der er tale om en arbejdsgruppe, der har stort kendskab til hinanden, og som har brugt en del tid sammen i arbejdsgruppen. Det ser ikke ud til, at nogen mister modet, da ingen stopper med at tage del i dialogen, men der er et par steder, hvor det kan være svært at transskribere interviewet efterfølgende. Denne problemstilling kunne være undgået, hvis jeg havde taget mere styring i interviewet og italesat spilleregler for interviewet, f.eks. at der kun er én, der taler ad gangen.

KOMPETENCEEVALUERING – MEDARBEJDEREN I FOKUS MEN HVAD MED ELEVEN/BRUGEREN?

Krogstrup (2006) peger på, at kompetenceevaluering har modtaget kritik for at have begrænsninger på nogle områder. Hun henviser til Dennis Kinlaw og Michael Svriven i forbindelse med kritikken. Kritikken retter sig mod følgende områder:

- Der eksisterer ikke klare kriterier for, hvornår der er tale om empowerment.
- Det er vanskeligt at adskille kompetenceevaluering fra andre evalueringstilgange, der også inddrager interessenter aktivt i evalueringsprocessen.
- Sammenhængen mellem selvevaluering og ekstern evaluering er svagt funderet.
- Det er et problem, at frontmedarbejderne styrker deres interesser uden skelen til hvilke konsekvenser det har for brugerne.
- Det er hos personalet og ikke brugerne / interessenterne, at lærerprocesserne finder sted.

Med reference til Fettermans citat om, at formålet er at lære folk at fiske frem for at fodre dem med fisk, går kritikken på, at kompetenceevaluering lærer personalet at fiske frem for de mennesker, der har brug for det.

- Medarbejderne kan være biased f.eks. ved at få resultaterne til at se bedre ud eller ved at undlade at samarbejde med relevante partnere, hvis de føler sig kompromitteret.

Krogstrup (2006: 155-156)

Jeg finder, at kritikken kan være berettiget. Den ansvarlige for kompetenceevalueringen må derfor i praksis forholde sig til kritikken med udgangspunkt i den aktuelle kontekst for at undgå og begrænse virkningen af kritikpunkterne. Jeg mener dermed ikke, at kritikken er så entydig, at man skal afholde sig fra kompetenceevaluering. F.eks. lyder kritikken på, at medarbejderen kan være biased. Frontmedarbejderen er ansat til at levere ydelser og services for borgeren, og hvis man i øvrigt er enig i Fettermans påstand om, at frontmedarbejderen har

den største ekspertviden om jobbet, så vil det alt andet lige ikke være til gavn for borgeren, at frontmedarbejderen udelades arbejdet med organisatorisk udvikling af tilbuddene.

Jeg inddrager ovenstående kritik, da CKUVs arbejde med organisationsudvikling netop fokuserer på frontmedarbejderen. Da jeg i projektet forholder mig til en forståelse af samskabelse, der er skabt i sammenhæng med aktionsforskning og empowerment evaluation, kan det anfægtes, at samskabelsen ikke har det primære fokus på brugerne og eleverne på CKUV. Eleverne på STU-uddannelsen inddrages løbende i processen gennem det repræsentative organ Ungerådet, hvor en af køkkenmedarbejderne også deltager. Derudover er det ligeledes et punkt på dagsordenen til fjerde fællesmøde (bilag 9). Skulle brugerne og eleverne være tilgodeset i højere grad, skulle undersøgelsesdesignet være udarbejdet, så brugerne og eleverne ville indgå aktivt og ligeværdigt i processen gennem deltagelse i arbejdsgruppen. Hvis dette var tilfældet, ville der blandt andet være behov for et stort fokus på, hvordan eleverne kunne understøttes i at indgå ligeværdigt i arbejdsgruppen jf. elevgruppens vanskeligheder.

FREMTIDSUDSIGTER TIL SAMSKABELSE FREM FOR BOTTOM UP?

Foruden ovenstående mulige kritikpunkter ved kompetenceevaluering mener jeg, at det samtidig kan anfægtes, at empowerment evaluation og kompetenceevaluering har deres fokus på brugeren eller frontmedarbejderen i så høj grad, at samarbejdet med organisationens ledelseslag overses. Problemet kan være, at de bottom up processer, medarbejderne eller brugerne udvikler, møder modstand og kasseres, fordi de er blevet til uden fokus på ledelsen. Erfaringerne fra processen med at udarbejde handleplaner for implementering af Mad- og måltidspolitik på CKUV kan måske inspirere CKUV til at udvikle processer, der i højere grad baseres på samskabelse og i mindre grad på ”rene” bottom up processer i fremtiden.

DELTAGELSE - SAMMENSÆTNING AF ARBEJDSGRUPPEN

Arbejdsgruppen blev som tidligere nævnt sammensat med deltagelse af alle fire køkkenmedarbejdere, mens STU afdelingen blev repræsentativ af to medarbejdere fra afdelingen. Køkkenmedarbejderne havde dermed direkte deltagelse, mens STU var involveret i processen gennem repræsentativ deltagelse. I interviewundersøgelsen nævner en af køkkenmedarbejderne, at det giver ejerskab og er motiverende, at alle fire køkkenmedarbejdere indgår i arbejdsgruppen. Det ville ikke være muligt, at alle medarbejdere på STU skulle indgå i processen gennem direkte deltagelse. Dialog med STU personalet mellem fællesmøderne blev etableret for at kompensere for den repræsentative deltagelse. Spørgsmålet om, hvordan man skaber bedst mulige forudsætninger for ejerskab gennem repræsentativ deltagelse, kunne derfor være et relevant fokus i forbindelse med etablering af processen, der havde været prioriteret i højere grad.

EMPIRI SOM FØLGE AF DEN VALGTE METODE FOR MIT UNDERSØGELSESDSIGN

Alle plenumaktiviteter på fællesmøderne er dokumenteret som lydfil. Udgangspunktet var oprindeligt, at lydoptagelserne kunne inddrages i sammenhæng for at skabe de bedste forudsætninger for at kunne dokumentere undersøgelsens resultater. Lydoptagelserne inddrages ikke i undersøgelsen, da jeg af hensyn til den tid, jeg har til rådighed kontra den omfangsrige opgave det vil være at aflytte, transskribere og fastholde alle sammenhænge i min empiri, ikke har mulighed for at uddrage alle resultater af processen. Det er således et kritikpunkt i forhold til mit valg af metode i forhold til de ressourcer, jeg har haft til rådighed.

Lydoptagelserne er vedlagt på USB-stick i bestræbelserne på at skabe gennemsigtighed i processen.

FORVENTNINGSAFSTEMNING

Jeg havde, som nævnt i undersøgelsesdesignet, indledningsvis aftalt de overordnede linjer omkring den kommende proces med ledelsen på CKUV. Mine refleksioner over begrebet samskabelse gennem projektet har tydeliggjort, at jeg måske har haft ”heldet” en smule på min side i forhold til ledelsens velvilje til samskabelse. Netop ledelsens velvilje i forhold til samskabelse burde være drøftet indgående og forventningsafstemt inden forløbets start. Resultatet af denne drøftelse ville i så fald være afgørende for, på hvilke områder, der kunne arbejdes aktivt med samskabelse, eller om der i så fald ville være behov for en proces, hvor der tages udgangspunkt i en anden metode og et andet design af processen.

HAR PROJEKTETS RESULTATER SAMFUNDSRELEVANT BETYDNING?

Projektet viser, at det har været muligt at tilrettelægge en proces, hvor arbejdsgruppens resultater er frembragt gennem samskabelse. Derudover har det været muligt at skabe en proces, hvor der tages højde for lokale forhold ved at skabe sammenhæng mellem den metode og den lokale kontekst. Dette har således været muligt til trods for, at beslutningen er politisk truffet på afstand fra den lokale kontekst. For deltagerne i arbejdsgruppen har været det været med tilfredshed, at opgaven er blevet pålagt.

Arbejdet med den konkrete problemstilling i praksis har vist, at arbejdsgruppen har opnået erkendelse af double loop læring.

Med afsæt i mit videnskabsteoretiske udgangspunkt, der blandt andet betoner det kontekstuelle, det konkrete og det situationsbestemte, samt den valgte tilgang til implementeringen, hvor disse forhold ligeledes prioriteres, er det klart, at projektet ikke kan oversættes (jf. Majgaard) direkte til andre sammenhænge. Dette skyldes netop, at enhver kontekst er sin egen. Projektet kan derimod være med til at understøtte og inspirere andre til at

anvende metoder i forbindelse med implementering og udvikling af processer med fokus på samskabelse, samt fokus på at skabe lokale oversættelser, der kan tage højde for lokale kontekstuelle forhold.

Projektets resultater kan ligeledes inspirere til, at andre vælger metoder for implementering, der har double loop potentiale. Deltagerne i arbejdsgruppen fremhævede selv i fokusgruppeinterviewet, hvor vigtig double loop læring opfattes.

Projektets konklusioner skal ikke opfattes som en blåstempling af alle politiske beslutninger, der træffes på stor afstand mellem de styrende og de styrede. Det skal snarere opfattes som en opfordring og inspiration til, at beslutningerne giver mulighed for lokal oversættelse i implementeringen, sådan som det er blevet opfattet og efterlevet af arbejdsgruppen i forbindelse med den konkrete opgave om at udarbejde handleplaner for implementering af Mad- og måltidspolitik på CKUV.

KONKLUSION

CKUV er en kommunal institution, der befinder sig i en udfordrende periode grundet sammenflytning og nye arbejdsgange som følge heraf. I samme periode er CKUV pålagt af kommunalbestyrelsen at udarbejde handleplaner for implementering af Mad- og måltidspolitik på CKUV.

Klaus Majgaard problematiserer styring i den offentlige sektor, hvor manglende sammenhængskraft kan medføre problemer hos de lokale aktører, når der træffes beslutninger på afstand fra den lokale kontekst. Opgaven for de lokale aktører bliver at udvikle lokale oversættelser, der giver mening i den lokale kontekst.

Med afsæt i ovenstående undersøger jeg hvordan politiske beslutninger, der træffes på afstand fra den lokale kontekst kan implementeres, så lokale forhold får betydning samt hvordan implementeringen kan finde sted gennem samskabelse. Der vil ligeledes være fokus på, hvordan dialogkonferencer og empowerment evaluation / kompetenceevaluering kan understøtte implementering af Mad- og måltidspolitik på CKUV, samt på hvilke læringspotentialer der er på spil.

Aktionsforskningens dialogkonferencer anvendes som metode for mit undersøgelsesdesign.

Ved dialogkonferencer hjælpes aktører i felten med at skabe en ny virkelighed. Dialog, demokratisk deltagelse og læring knyttet til konteksten er vigtige parametre inden for dialogkonferencer, hvor alle deltagere skal gives mulighed for at ytre sig om ønsket om forandring (Frimann & Bager 2012).

I en kontekstbeskrivelse af CKUV er det eksisterende arbejde med organisationsudvikling centralt i forhold til den konkrete opgave med at udarbejde handleplaner for implementering af Mad- og måltidspolitik på CKUV. Organisationsudvikling på CKUV er inspireret af empowerment evaluation hos Fetterman (2001). Empowerment evaluation er et evalueringskoncept, der sigter mod udvikling og selvbestemmelse. Det bygger på demokratiske principper, hvor det er deltagerne, der i et åbent forum og i fælleskab udarbejder selvevaluering og refleksion.

Empowerment evaluation og aktionsforskning bygger på mange af de samme værdier og har samme sigte for demokratisk dialog med udgangspunkt i den lokale kontekst. Jeg vurderer derfor, at der er gode muligheder for at skabe et undersøgelsesdesign, hvor jeg inspireres af aktionsforskningens dialogkonferencer som metode og empowerment evaluation som ramme for fællesmødernes resultater. Dette bliver således centralt for mit undersøgelsesdesign i bestræbelserne på at skabe sammenhæng mellem den valgte metode (dialogkonferencer) med den lokale kontekst (organisationsudvikling gennem empowerment evaluation).

Ud fra empowerment evaluation og aktionsforskning forstår jeg samskabelse som et begreb, der bygger på demokratiske værdier, hvor dialog finder sted i et åbent og frit forum i fælleskab og samarbejde med hinanden. Det åbne forum kan ud fra aktionsforskningen kaldes et socialt frirum. I det sociale frirum skal der være plads til at ytre sig om ønsket om forandring, og der skal være plads til, at alle kan sætte fantasien i spil. Idéer, der i dagligdagen mødes med undertrykkelse skal ligeledes kunne indgå i det sociale frirum. I samskabelsen er der fokus på udvikling og forandring samt på, at der finder vigtig læring sted i forbindelse med processen.

Både empowerment evaluation og aktionsforskning beskrives med double loop læringspotentialer, der er et centralt begreb hos Argyris & Schön (1996). Double loop læringspotentialer bliver dermed central i forhold til, om double loop læring også finder sted i den konkrete undersøgelse i praksis.

Undersøgelsesdesignet består af etablering af fire fællesmøder baseret på aktionsforskningscyklussen hos Coghlan & Brannick (2010), hvor der skabes sammenhæng med empowerment evaluation, der anvendes som ramme for arbejdsgruppens resultater. Der skabes sammenhæng mellem fællesmøderne, hvor blandt andet interessenter uden for arbejdsgruppen inddrages. Skriftlige produkter og spørgeskemaer fra fællesmøderne indgår sammen med et fokusgruppeinterview som empiri fra undersøgelsen, og danner grundlag for undersøgelsens resultater.

Udvikling i arbejdsgruppens skriftlige produkt gennem forløbet indikerer, at der i tilblivelsen af dokumentet har været fokus på samskabelse inden for arbejdsgruppen og med interessenter udenfor arbejdsgruppen, der har lokal betydning for Mad- og måltidspolitikken. Derudover viser det, hvordan de skriftlige resultater er fremkommet i sammenhæng mellem min inspiration fra aktionsforskningens dialogkonferencer, som fællesmøderne er bygget op omkring og empowerment evaluation, som bliver mere og mere styrende for fællesmøderne.

Som en del af punktet ”Afrunding” på alle fire fællesmøder besvarer deltagerne en spørgeskemaundersøgelse. Undersøgelsen indikerer, at deltagerne gennem processen oplever vigtige forudsætninger for samskabelse. Dette viser sig ved respekt for hinandens synspunkter og fagligheder, forståelse for at de forskellige faggrupper er med til at kvalificere forståelsen af opgaven, samt at det opleves, at beslutninger træffes i fællesskab.

Resultaterne har løbende været med til at indikere, at der er skabt et frirum, hvor deltagerne oplever sig respekteret og oplever, at der er ønske om at lytte til hinandens synspunkter.

Fokusgruppeinterviewet med arbejdsgruppens deltagere indikerer, at det tværfaglige samarbejde har skabt synergieffekter, ligesom en køkkenmedarbejder giver udtryk for, at det har haft positiv betydning for ejerskab til processen, at hele køkkenteamet har deltaget i arbejdsgruppen.

Der tydeliggøres, hvor skrøbelig samskabelse kan være, da samskabelse stiller krav til ledelsen om, at den skal være helt indstillet på samskabelse, hvis det skal kunne finde sted.

Forløbet viser også, at det måske er et vilkår ved at være en del af en proces fra start til slut, at starten af forløbet kan opleves åbent og diffust, mens oplevelsen er, at processen bliver mere og mere tydelig og konkret i takt med, at arbejdet skrider frem.

Arbejdsgruppen fremhæver etableringen af samarbejdet mellem det pædagogiske område og det køkkenfaglige område som et vigtigt resultat. Samarbejdet er et eksempel på double loop læring, hvor der er skabt en ny virkelighedsforståelse om, at det kan betale sig at arbejde tværs mellem fagligheder, fordi det giver mulighed for et bedre produkt. Samtidig kan det betale sig, fordi det tværfaglige samarbejde kan lade sig gøre, uden det fører til konflikter. Processen har skabt en motivation i arbejdsgruppen for, at det styrkede tværfaglige samarbejde kan bredes ud i hele organisationen.

Interviewundersøgelsen er således med til at indikere, at det udarbejdede undersøgelsesdesign har understøttet, at double loop læring har fundet sted.

I interviewundersøgelsen gav deltagerne udtryk for, at de var positivt stemt over, at arbejdet med at udarbejde handleplaner for implementering af Mad- og måltidspolitik på forhånd var

en pålagt opgave på CKUV. Det positive består i, deltagerne er sikret en form for garanti for, at arbejde med Mad- og måltidspolitikken rent faktisk bliver til virkelighed. En af deltagerne fortæller om et projekt, der ikke var politisk besluttet. I dette tilfælde blev arbejdsgruppens resultater ikke ført ud i dagligdagen. Denne situation oplever deltagerne at være sikret imod, fordi opgaven er pålagt.

Specialeprojektets proces og resultater kan være med til at understøtte og inspirere andre til at anvende metoder i forbindelse med implementering og udvikling af processer med fokus på samskabelse, samt inspirere til at have fokus på at skabe lokale oversættelser, der kan tage højde for lokale kontekstuelle forhold. Samtidig kan det være en opfordring og inspiration til beslutningstagere om, at beslutningerne giver mulighed for lokal oversættelse i implementeringen, sådan som det er blevet opfattet og efterlevet af arbejdsgruppen i forbindelse med den konkrete opgave om at udarbejde handleplaner for implementering af Mad- og måltidspolitik på CKUV.

ABSTRACT

Master Thesis, Master of Learning Processes

According to Klaus Majgaard, ph.d. and external lecturer at Copenhagen Business School, it can be perceived as a problem in the debate of governance in the public sector, that too many goals and too many actions are put into place, which are perceived as incomprehensible, interfering and controlling of the staff required to implement these goals.

The CKUV is a public institution in the municipal of Hjørring. The CKUV is required by the local council to prepare action plans for the implementation of a local food and meal policy. This must be prepared and implemented while major changes are also taking place in the CKUV. In the CKUV, relocation has just been made, and the CKUV has changed its organizational structure, which has caused major changes for the staff.

With this master thesis I research, based on the specific policy decision, where the CKUV is required to prepare action plans for implementing food and meal policy, how policy decisions can be implemented focusing on local conditions and on co-creation in the process.

I am, in my methodology, inspired by the action research dialogue conferences. My research design focuses on creating coherence between dialogue conferences and the CKUV's existing work with organizational development. The CKUV's existing work with organizational development is inspired by the empowerment evaluation by David Fetterman.

As a basis for developing coherence between the chosen method and empowerment evaluation, I investigate the parallels and the differences between action research and empowerment evaluation. This provides basis for an assessment of the perspectives to create a process where there is coherence between the chosen method and local conditions at the CKUV. As part of this study, there will be a particular focus on learning potentials within empowerment evaluation and action research.

Both action research and empowerment evaluation are described as methods and approaches, in which the double loop learning, in Argyris & Schön (1996), becomes central. Transformative learning by Jack Mezirow is used in combination with the double loop learning.

As both action research and empowerment evaluation have the double loop learning potential, there will be focus on double loop learning in the process of preparing action plans for implementing food and meal policy at the CKUV.

The conclusions from the study of the project's theory form the basis of my research design, in which I, in practice, investigate my problem definition. I set up four meetings with representatives of the employees at the CKUV. Coghlan & Brannick (2010) has prepared an action research cycle focusing on action research in your own organization. The individual cycle is organized in connection with the other cycles. The four meetings are established based on the action research cycles at Coghlan & Brannick (2010).

Data from the four meetings, surveys and a focus group interview provides the basis for examining my problem definition in practice.

LITTERATUR

- Argyris, Chris (1978). *Organizational learning: a Theory of action perspective*. Reading, Mass: Addison-Wesley Publishing Company
- Argyris, Chris & Donald A. Schön (1996). *Organizational Learning II*. Reading: Addison-Wesley Publishing Company
- Borum, Finn (2013). *Strategier for organisationsændring*. Handelshøjskolens Forlag.
- Brinkmann, Svend (2006): *John Dewey*. København: Hans Reitzels Forlag, side 30-42.
- Coghlan, David & Teresa Brannick (2010). *Doing Action Research In Your Own Organization*. 3. edition. London: Sage Publications, Inc.
- Duus, Gitte (2012). Indledning. I Duus, G., Husted, M., Kildedal, K., Laursen, E. & Tofting, D. (Red.), *Aktionsforskning – En grundbog*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Fetterman, David (2001). *Foundations of Empowerment evaluation*. London: Sage Publications, Inc.
- Frimann, Søren & Ann Bager (2012). Dialogkonferencer. I Duus, G., Husted, M., Kildedal, K., Laursen, E. & Tofting, D. (Red.), *Aktionsforskning – En grundbog*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Hildebrandt, Steen og Søren Brandi (2010). *Forandringsledelse*. 2. udgave. Børsens Forlag.
- Illeris, Knud (2013). *Transformativ læring og identitet*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Illeris, Knud (2012). *49 tekster om læring*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Illeris Knud & Signe Berri (2005). *Tekster om voksenlæring*. København: Learning Lab Denmark
- Krogstrup, Hanne Kathrine (2006): *Evalueringsmodeller*. 2. udgave. Hans Reitzels Forlag.
- Majgaard, Klaus (2017): *Handlekraft i velfærdsledelse*. Hans Reitzels Forlag.

Majgaard, Klaus (2014): *Sprækker for fornyelse – nye perspektiver på offentlig styring og ledelse*. Hans Reitzels Forlag.

Nielsen, Kurt Aagaard. (2004). Aktionsforskningens videnskabsteori, I: Poul Bitsch Olsen og Lars Fuglsang (red.). *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne*. Roskilde Universitetsforlag.

Stegeager, Nikolaj & Søren Willert (2012). Aktionsforskning som organisationsudviklende praksis. I Duus, G., Husted, M., Kildedal, K., Laursen, E. & Tofting, D. (Red.), *Aktionsforskning – En grundbog*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

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

REFERENCER

Bekendtgørelse af lov om specialundervisning for voksne (LBK nr 787 af 15/06/2015)

Den 14. oktober 2017:

<https://www.retsinformation.dk/forms/r0710.aspx?id=172931>

Hjørring Kommunes sundhedspolitik 2015 - 2018.

Den 20. maj 2017:

https://issuu.com/hjoerringkommune/docs/hj_rring_kommunes_sundhedspolitik

Hjørring Kommunes overordnede Mad og måltidspolitik.

Den 20. maj 2017:

<https://hjoerring.dk/media/13835/mad-og-maaltidspolitik.pdf>

Måltidsmærket (Fødevarestyrelsens guide til sundere kost)

Den 9. december 2017:

http://altomkost.dk/fileadmin/user_upload/altomkost.dk/Maaltidsmaerket/Guide_skole.pdf