

Appreciative Inquiry - et moderne ledelsesfænomen

Bilagsmappe

Specialeskriver:
Mathias Wullum Nielsen

BILAGSOVERSIGT

<u>BILAG 1:</u>	<u>1</u>
<u>BILAG 2:</u>	<u>5</u>
<u>BILAG 3:</u>	<u>8</u>
<u>BILAG 4:</u>	<u>11</u>
<u>BILAG 5:</u>	<u>14</u>
<u>BILAG 6:</u>	<u>18</u>
<u>BILAG 7:</u>	<u>23</u>
<u>BILAG 8:</u>	<u>26</u>
<u>BILAG 9:</u>	<u>27</u>

BILAG 1:

Indledende møde med Centerets leder

Forud for min egentlige indtræden i felten var det nødvendigt for mig at få indsigt i en række forskellige aspekter omkring virksomhedens opbygning, værdigrundlag, historie, kerneydelser og medarbejdergruppe. Dette fik jeg mulighed for i forbindelse med en uformel indledende samtale med Centerets leder i begyndelsen af juni måned 2010.

Mødets pointer og indhold er præsenteret som løst formulerede noter.

Leder giver udtryk for at kommunen står over for en sparerunde på et trecifret millionbeløb, hvilket er ført til 20 afskedigelser i administrationen. Sparerunden vil formodentligt også føre til en prikkerunde på Centeret i August.

Leder: *"Det vil nok betyde at nogen ikke føler sig så anerkendte i den periode".*

Note: Vi aftaler at leder tilsender mig tekst materiale om Centerets historie, organisatoriske opbygning, kerneydelser osv..

Hvilke overordnede krav stilles der til Centerets arbejde?

Udformning af overordnede personalepolitikker på området sker i MED-RÅD.

På stedet har man selv indført aftaler om at føre daglige noter på de brugere, som bor på stedet. "Har dagen været god?", "gik alt som det skulle?" osv..

Disse informationer indføres i Patientjournalssystemet "BB"

Patienthandleplaner

Juridisk grundlag: § 141 – Serviceloven (se BILAG 6).

Sagsbehandlerne overtager dette ansvar fra stedets egne medarbejdere.

Stedet er en tidligere amtsinstitution.

Tidligere havde de selv ansvaret for gennemførelse af patienthandleplaner. Det er noget nyt at sagsbehandlere har ansvaret for denne del.

Søkkøbing kommune vægter overordnet Værdibaseret ledelse:

Kommunen forventer at man udarbejder nogle lokale værdier for arbejdspladsen.

Dette er ført til at man på stedet havde en periode hvor man iblandt Brugere/medarbejdere/ledelse reflekterede over hvilke værdier og parametre det var hensigtsmæssigt at sætte i fokus hos Centeret.

Med afsæt i ”de gode historier” var hensigten at udarbejde nogle fælles forestillinger om, hvad der er de værdier man ønsker at lægge vægt på i Centeret (*Leder giver udtryk for at man i Centeret efterstræber at arbejde med de gode historier, men ikke er så gode til det endnu*).

Med afsæt i disse værdier planlægges en årlig evaluering på ni parametre.

Organisatorisk opbygning:

5 afdelinger.

- Dagtilbud
- Beskæftigelsestilbud
- Midlertidigt botilbud
- Længerevarende botilbud
- Eksternt team – (hjemmeboende borgere).

Centerets leder er den eneste leder for centerets fem afdelinger, og derfor er hun nødsaget til at uddelegere meget koordineringsarbejde og ansvar til medarbejderne.

Der er udvalgt nogle ”koordineringspersoner” som har koordineringstjansen (men ikke ansvar for endelige beslutninger).

Hvis det er umuligt at finde medarbejdere til en sygemelding på en weekendvagt står de eks. med det endelige ansvar for kontakt til leder osv.. Så må lederen tage den endelige beslutning om hvad der skal ske.

Disse ”koordineringspersoner” har også en ”meddeler-rolle” overfor ledelsen i forhold til hvordan det går i afdelingen osv..

Koordineringspersonerne udskiftes hvert 1,5 år (først på årsbasis men det tager noget tid at komme ind i det, så de har udskudt til 1,5 år).

Arbejdes der med AI isoleret i de enkelte afdelinger på tværs af afdelinger?

Alle kommer på kursus indenfor den systemiske teori og tankegang. Herunder kommer anerkendelsen ind i billedet. Den systemiske tænkning bliver en indbygget del af kulturen.

Note: Leder foreslår jeg taler med tillidsfolk: FOA, sundhed og pædagoger ang. det anerkendende udgangspunkt.

Leder har kontor på samme adresse som botilbud 1, det eksterne team. Det er her leder bruger mest af sin tid.

Botilbud 2, dagtilbuddet og beskæftigelsestilbuddet er lokaliseret på andre adresser.

Tværfaglighed er en gennemgående ting på Centeret også ift. det anerkendende perspektiv.

Kommunen har fokus på at centralisere ledelse (fokus på at formindske antallet af ledere).

Det er ifølge leder "dejligt for de frihedssøgende medarbejdere, men mere problematisk for andre, som kan føle sig utrygge ved mangel på ledelse, ledelse på afstand".

Leder: "Som leder med fem afdelinger bliver man sommetider nødsaget til at "lede udefra". Medarbejdere nødsaget til selv at tage ansvar i dagligdagen".

Leder lægger vægt på at man skal være forsigtig med ikke at træde på medarbejdere når man blander sig i deres arbejde.

Leder lægger vægt på at Centeret fører systemisk ledelse og at anerkendelse kommer ind herunder.

Hvordan kommer den anerkendende ledelse til udtryk i Centerets arbejde?

Leder giver udtryk for at anerkendelse er at uddelegere ansvar til medarbejderne.

Eksempelvis at inddrage medarbejderne i beslutninger om organisationens drift mm..

Eksempelvis kan det komme til udtryk ved ledermøder hvor tillidsrepræsentanter deltager og er med til at beslutte gennemgående personer for de forskellige afdelinger.

Et andet eksempel har været "Ny Løn" forhandlingerne mellem hvor de forskellige interesseorganisationer (FOA, BUPL, Sundhed) bliver trukket ind til fælles forhandlinger og dermed selv har ansvaret for at finde en "fordeling" der passer alle.

Ovenstående er de formelle ting omkring anerkendelse (at lægge op til diskussion osv..)

Herudover er der de uformelle ting som Centeret lægger stor vægt på:

- At man som medarbejder kan opleve sig anerkendt.
- At føle sig lige så vellidt og velanskrevet som sine kolleger.

Det drejer sig ikke om ROS, men om at have respekt for andres synspunkter, og vise man respekterer andres synspunkter.

Som eneste lægger leder dog vægt på at hun "dog har den endelige afgørelse".

I visse situationer er der nødsaget til at blive sagt "Den går ikke". Der går lederen direkte til medarbejderen.

Det kan være meget ømfindigt for nogle medarbejdere at skulle til "kammeratlig samtale". Andre tager det mere roligt og lægger kortene på bordet og indrømmer at de har begået en fejl.

Leder lægger vægt på: "anerkendelsen som ærlig bestemt ledelse".

Info-noter:

Systemisk ledelse → AI

AI – Elspeth McAdams

AI – Kollegial supervision.
Personale supervision
Alle trænet i gensidig refleksion – respons.

Det systemiske blev påbegyndt i starten af 1990erne
Det anerkendende blev påbegyndt i 2002-2003.

Stedet betragter sig selv som et af de steder i kommunen, hvor man arbejder mest indgående med systemisk ledelse og anerkendelse.

De fleste ansatte er ansat efter 2006.

Der er ikke mange længerevarende ansatte.

¾ ansat efter 2006. Forholdsvis ny medarbejdergruppe. De fleste (næsten alle) har været på kurser i systemisk tænkning og anerkendelse – i større eller mindre grad.

I begyndelsen af 1990erne påbegyndes interessen med et afsæt i systemisk familierterapi. Stedet har som sådan ikke noget med familierterapi at gøre, men der er blevet arbejdet meget med at omsætte ideerne fra denne tilgang til praksis. Uddannelse er tænkt meget ind over alt.

Det er et krav ved ansættelse, at medarbejdere er åbne for at sætte sig ind i denne måde at gøre tingene på (mhp. anerkendelse og systemisk ledelse).

Samtidigt mener leder, at der selvfølgelig efter så mange år med tilgangen er tale om en lokal tilpasning og videreudvikling af begreber og tænkning. Men stadig med stor vægt på efteruddannelse osv..

Man anskuer sig som mere anerkendende og systemisk end de fleste.

Efter KTO trepartsforhandlingerne blev uddannelse og den anerkendende tilgang et meget populært fænomen.

Muligheder for observation:

Muligheder for at observere på personalemøder, ved personalesupervision, i arbejde med studerende, på morgenmøder, samt følge leder i en række møder med medarbejderne.

Der indgås aftale om en indledende briefing af medarbejderne om undersøgelsens tema og perspektiver samt en

Der indgås aftale om et afsluttende oplæg omkring undersøgelsens resultater engang når specialet er afsluttet.

BILAG 2:

Indledende oplæg/briefing af medarbejdere:

Jeg vil starte med en præsentation af hvem jeg er og hvad jeg laver her i dag

Navn: Mathias Nielsen

Sociologuddannelsen 10. semester Aalborg Universitet.

I den forbindelse skal jeg som afslutning på mit studieforløb lave et undersøgelsesbaseret specialeprojekt på knap 100 sider.

Og de krav der stilles til mig i det her speciale, er at få sat både mine metodiske egenskaber og teoretiske sociologiske forståelse i spil inden for et selvvalgt område.

Jeg har i løbet af mit studieforløb specialiseret mig inden for arbejds- og uddannelsessociologien.

OG Forud for specialet har jeg bl.a. gennemført en undersøgelse med fokus på hvordan en gruppe socialrådgivere i en sygedagpengeafdeling oplever og håndterer en daglig arbejdspraksis, som på den ene side er præget af en høj grad af selvstændighed og autonomi, grundet deres organisering i selvstyrende teams, men samtidigt også præges af en række specifikke politisk baserede dokumentations- og kontrolkrav fra et højere niveau i organisationen.

Min interesse i forbindelse med mit nuværende specialeprojekt er faldet på at studere Appreciative Inquiry, eller ”anerkendelse”, som I jo nok betegner tilgangen i daglig praksis.

Hensigten er at undersøge nærmere hvad AI som et redskab til ledelse og udvikling har af betydning for jer som medarbejdere. En lang række konsulentfirmaer, HRM-afdelinger og virksomheder udtrykker sig i meget positive vendinger om metodens mange muligheder og effekter på organisatorisk niveau, men ingen har endnu beskæftiget sig indgående videnskabeligt i medarbejderperspektiv. Med fokus hvordan AI påvirker medarbejderes praksis, selvforståelse og arbejdsidentitet.

Og det er her I som medarbejdere kommer ind i billedet.

Det er altså jeres oplevelser og refleksioner omkring det at blive ledet under den anerkendende ledelsesform AI, som er selve kernen i mit projekt. Jeg ønsker nemlig at få indsigt i hvordan tilgangen medvirker til at forme relationen og kommunikationen mellem ledelse og medarbejdere, men også medarbejder og medarbejder imellem.

For at gøre fokus helt klart – er det altså ikke arbejdet med anerkendelse i relation til brugerne og beboerne her på stedet som er i kikkerten i min undersøgelse, men derimod AI's betydning som redskab til ledelse af jer som medarbejdere.

Så vil nogen af jer sikkert være interesseret i at vide, hvordan jeg er nået frem til at undersøgelsen skulle gennemføres netop her hos jer?

Og dér vil jeg starte med at sige, at jeg som udgangspunkt har ønsket at få et indblik i, hvordan man som offentlige medarbejdere og ledelse kan udvikle og forme organisationer, som samtidigt er præget af en række politiske krav og forudsætninger som sætter rammen for det daglige arbejde.

Derfor har det været helt naturligt for mig at fokusere på AI i en offentlig virksomhedskontekst.

Samtidigt vil jeg tilføje, at jeg på baggrund af en dialog med (navn anonymiseret) fra ”Søkkøbing” kommunes HR-afdeling er blevet opfordret til at tage kontakt til netop jeres arbejdsplads, da (navn anonymiseret) mener, at jeres sted vil være et godt sted at studere hvordan man fører anerkendende ledelse med positive resultater.

Derfor vil jeg også sige, at jeg er utroligt glad for, at I har givet mig mulighed for, at jeg kan gennemføre interviews og observationer her hos jer.

Interviews:

Efter aftale med L planlægger jeg at gennemføre interviews i løbet af uge 33(16-22. august).og evt. uge 34. (21.-27. august). Der er tale om enkeltvise **interviews**, som vil vare omkring 1 time pr. stk., og jeg håber på at 8 af jer har lyst til at deltage, så jeg kan få et bredt og dækkende indblik i jeres tanker om, og forståelser af, AI. ***Jeg vil i interviewene overordnet fokusere på hvordan det påvirker jer og jeres arbejde, at være ledet under AI.***

Observationer:

Mine observationer kommer til at fungere på den måde, at jeg bliver ”fluen på væggen” i en række situationer i praksis, og i de her situationer, vil jeg følge med i hvordan I rent faktisk arbejder AI her på stedet. Efter at have snakket med L er jeg nået frem til, at det vil være relevant for mig at være til stede, som observatør, i forbindelse med personalemøder, morgenmøder og evt. i andre sammenhænge, hvor der gennemføres medarbejder-supervision eller gensidig refleksion. Hvis der er mulighed for at få lov til deltage i de her situationer allerede fra juli måned, vil jeg meget gerne have lov at besøge jer nogle gange allerede der. Bare for at få en fornemmelse af hvordan i arbejder osv., og skabe mig en forståelse af jeres arbejdsplads. Herudover kommer observationerne til at foregå nogenlunde samtidigt med interviews fra August.

Både interviews og observationer vil selvfølgelig være anonyme så ingen udefrakommende vil kunne spore sig frem til med hvem, eller hvor jeg har gennemført dataindsamling. I afdelingen internt er det dog svært at opnå fuld anonymitet ift. de andre medarbejdere. Men jeg kunne ikke forestille mig, at det bliver noget problem, da jeg netop fokuserer på hvad AI betyder for den måde i som medarbejdere arbejder her på **Centeret**, og ikke er ude efter personlige kritiske holdninger.

Men derfor er det jo selvfølgelig stadig op til jer, at tilpasse jeres udtalelser efter den omstændighed at de ikke kan fremstå fuldt ud anonymiserede internt i afdelingen.

Som jeg allerede har sagt er jeg utroligt glad for at få lov til at få et indblik i hvordan der arbejdes med AI her på stedet, og jeg vil glæde mig til at få lavet nogle spændende interviews og observationer med jer.

Jeg har faktisk på nuværende tidspunkt ikke mere at fortælle om projektet, da det stadigvæk også er nyt for mig. Jeg kan dog lige nævne, at jeg udover selvfølgelig at sende jer nogle rapporter med resultaterne af projektet, har aftalt med L at komme forbi og holde et lille oplæg, når jeg er færdig engang til november måned. På den måde håber jeg også I kan få lidt relevant viden ud af mit arbejde ;-).

Men hvis nogen af jer har uddybende eller afklarende spørgsmål skal i være velkommen til at stille dem nu?

Herudover vil jeg afsluttende lige understrege, at jeg er meget åben overfor inputs. Så hvis nogen af jer har ideer eller forslag til ting det kunne være fordelagtigt for mig at være ekstra opmærksom på eller lignende skal i endelig bare komme og sige til. Det vil helt sikkert kunne hjælpe mig meget.

Og hvis der er noget i får lyst til at spørge om forud for mine kommende besøg her på stedet, kan i kontakte mig.

BILAG 3:

Observationsskema:

DATO – Medarbejdere til stede(definer dem evt. ud fra farve på tøj i noter)

Lokalets opbygning? Hvilken form for arbejdsituation(møde, supervision, refleksion, andet)?

Hvad er temaet for arbejdsituationen(hvad drejer mødet sig om)?

PROBLEMSTILLING:

Hvordan implementeres og forankres det ledelsesstrategiske udviklingsværktøj Appreciative Inquiry i et socialpsykiatrisk centers daglige virke, og på hvilke måder påvirker og former tilgangen de ansattes selvforståelse og handlingsramme?

AI-TEORI

Problemer – Hvordan kommer problemer til udtryk(Italesættelse, kropssprog)

4D-modellen(opdage, drømme, planlægge og understøtte): kommer modellen i spil – evt. hvordan?

Positive image/positive Action – Hvordan arbejdes der med det positive sprog og de positive forståelser af verden?(Heliotropi?)

Sproget – Er der fokus på sproget? Og evt hvorledes?

Viden som noget relativt – Hvordan kommer denne anerkendelse af modsatrettede synspunkter til udtryk? (Har noget større sandhedsværdi end andet? Og hvordan forholder medarbejderne sig evt. til dette?(Konsensusperspektiv?)

Det værdsættende interview – Hvorledes anvendes elementer herfra?(stærke rødder i det personlige og relationsbaserede. Personlige højdepunkter. Ambitioner for organisationen og sig selv?)

Emancipatoriske potentialer(solidaritet, livskraft sættes fri, maksimering af folks villighed på organisationens vejne?

Ny energi? Innovativitet? Fokus på håb og drømme frem for kritik

KRITISKE TESER

- Frihed og politisk rammesætning?
- Bekræftelse mhp. implicit styring?
- Berettigede og ideologisk værdsættelse?(Værdsættelse som instrument eller livssyn?).
- Tilsøring af magtforhold og interessemodsætninger?(hvordan kommer interessemodsætninger til udtryk?
- **KOMMER MAN I DYBDEN MED PROBLEMERNE?**
- **KRITIK** – Hvad sker der med kritikken? Er der **ÅBENHED FOR KRITIK?**
- **HVORDAN FORMÅR MAN AT FRIGØRE SIG FRA EGNE VIDENSREGIMER OG LOGIKKER?**
- **SAMMENSTEMNING AF ORGANISATIONENS OG MEDARBEJDERENS ØNSKER OG MÅL.**

TEORI

VIDEN – MAGT – RELATIONER – MODSTAND – SANDHED – FRIHED – SELVLEDENDE SUBJEKT – TEKNIKKER - PSYKOLOGI – UDVIKLINGSØNSKER- PASTORALMAGT – INDIVIDUARING – SELVREARING - SANDHEDSFREMDRAGENDE TEKNIKKER – MEDANSVAR – SUBJEKTIVERING – SUBJEKTIVISERING – SELVTEKNOLOGIER – PERSONLIG FRIHED – PERSONLIGT ANSVAR – GOVERNING AT A DISTANCE. – ARBEJDSPSYKOLOGI – DISKURS – ITALESÆTTELSE – SOCIALT REGULERENDE MEKANISMER -

At styre igennem egne handlinger

Strukturering af muligt handlingsfelt

Frembringelsen af Skjulte sandheder

Reproducere viden/magt strukturer

Medarbejderrolle

Hvordan former medarbejderne sig selv og deres egen praksis?(SELVTEKNOLOGIER)

At regere selvstyrende individer igennem deres egen praksis(Governing at at distance)

Ledelse på afstand.

At Frembringe et højt indlevels og præstationsniveau.

HVORDAN MOTIVERES MEDARBEJDERNE TIL AT PÅTAGE SIG MEDANSVAR OSV.??

HVORDAN INDKORPORERERS MEDARBEJDERNES ØNSKER OG MÅL I ORGANISATIONENS OVERORDNEDE PERSPEKTIV.

FRIHED=SELVREGULERENDE ANSVAR?

Anerkendelse som et uimodsigeligt sandhedsregime

Supplerende Teser:

Konflikt-fobi

Laveste faglige fællesnævner

GODE RÅD:

Hvad er det der sker? Hvor sker det? Hvem siger hvad til hvem?

Det nedskrevne er en tolkning – Notatet er ikke virkeligheden, men forskerens tolkning.

BILAG 4:

Interviewguide medarbejdere:

Briefing inden interviewstart

Inden vi går i gang, vil jeg kort **informere** om temaet for interviewet. Som du måske allerede ved, er jeg interesseret i at få et indblik i, hvad det anerkendende ledelsesfænomen Appreciative Inquiry(AI) har af betydning for medarbejdergruppen her på stedet. Jeg ønsker at få indsigt i hvordan den anerkendende tilgang medvirker til at forme relationen og kommunikationen mellem ledelse og medarbejdere, men også medarbejder og medarbejder imellem i det daglige arbejde.

Derfor vil jeg gerne, at vi fokuserer på **dine oplevelser og forståelser** af, hvordan det påvirker dig og dit arbejde at blive ledet under den anerkendende ledelsesform. **Diktafonen** her har jeg taget med for at gøre det lidt lettere at holde en samtale i gang og undgå, at jeg sidder og skriver ned meget af tiden. Båndet vil selvfølgelig blive slettet efter interviewet er overskrevet til papir, og interviewene er selvfølgelig anonymiserede, så ingen udefrakommende vil kunne spore sig frem til med hvem, eller hvor jeg har gennemført samtalerne. I afdelingen internt vil det dog altid være vanskeligt at opnå fuld anonymitet i forhold til de andre medarbejdere. Jeg kunne ikke forestille mig at dette bliver noget problem, men derfor er det jo selvfølgelig op til dig som interviewdeltager, at tilpasse dine udtalelser efter denne omstændighed. Inden vi indleder interviewet, vil jeg lige nævne at det ville være en stor hjælp, hvis du i de tilfælde du har mulighed for det, kan give **eksempler fra hændelser** i praksis i relation til dine svar på forskellige spørgsmål igennem interviewet.

Har du spørgsmål, som du gerne vil have afklaret inden vi påbegynder interviewet?

a) Faktuelle spørgsmål:

- *Hvor længe har du arbejdet på centeret?*
- *Hvilke opgaver? Før?*

b) Overordnet (Umiddelbar italesættelse af AI)

- *Prøv at sætte nogle ord på hvad den anerkendende tilgang AI står for i dine øjne? (Hvad indebærer tænkningen? Hvad er det særlige ved tænkningen(i forhold til andre tilgange).*

c) AI's Implementering og forankring i Organisationens daglige virke:

- *Hvordan oplever du at den anerkendende ledelsestilgang kommer til udtryk i det daglige arbejde her på stedet? Inden for hvilke områder? I hvilke anledninger? Med hvilket formål?*
- *Hvordan kommer anerkendelsen til udtryk i den måde jeres leder møder jer i dagligdagen? Personlige samtaler(eks. MUS), P-møder? Andet? EKSEMPLER?*

d) AI's indvirkning på medarbejdernes selvforståelse og handlingsramme:

- *Jeg vil også gerne have dig til at gøre nogle tanker om hvad den anerkendende og positive tilgang betyder for den måde du griber arbejdet an i praksis? I mødet med kolleger/ I mødet med ledelsen/ I den daglige praksis med borgeren?*
- *Prøv at beskriv hvad det betyder for dig som person at arbejde inden for den anerkendende ledelsestænkning i det daglige arbejde?*

- *Prøv at beskriv hvad en ”god” medarbejder er her i organisationen? I leders øjne? I kollegers øjne?*
- *Hvordan tror du rollen som medarbejder her i organisationen adskiller sig fra medarbejderrollen i organisationer, som ikke arbejder anerkendende? Forskelle? Fordele/ulemper?*
- *Nu har jeg læst en del om jeres supervisioner og observeret en enkelt af dem, og det virker til at metoden går meget personligt til værks og udforsker medarbejderens inderste tanker og refleksioner. Hvordan oplever du som medarbejder selv denne måde at blive inddraget i det systemiske anerkendelsesarbejde?*
- *Hvor vigtig en rolle mener du at medarbejderens personlige følelser og tanker spiller i jeres arbejdsform? Kan supervisionen komme for tæt på?*
- *Ifølge den anerkendende metodelitteratur har tilgangen en evne til at forene organisationens og medarbejdernes ønsker og behov i en række fælles mål. Oplever du i det daglige at det anerkendende arbejde giver dig mulighed for at få indflydelse på organisationens udvikling? Hvordan?*
- *Er der situationer hvor du har oplevet det som vanskeligt at forene dine og organisationens ønsker og mål. Hvordan håndterer I sådanne situationer her på stedet?(strategier? Løsningsforslag? Eksempel?).*
- *Har du eksempler på situationer hvor den anerkendende tilgang vanskeliggøres i det daglige arbejde? Er det noget man snakker om her på stedet?*
- *Hvad du har oplevet som det **mest udfordrende** ved at lede en anerkendende organisation?*

Tværfaglighed/hierarkier

- *Med udgangspunkt i de forskellige ting jeg har læst om jeres organisation, virker det som om, at I med udgangspunkt i tværfagligheden efterstræber at skabe en åbenhed, som gør det muligt at få en lang række forskellige fag-perspektiver og holdninger i spil når I forholder jer til praksis. Hvad mener du der skal der til, for at man i en tværfaglig medarbejdergruppe med en lang række forskellige fagspecifikke kvalifikationer og vidensområder kan blive enige om et fælles udgangspunkt for praksis? Hvilken rolle spiller anerkendelsen i den sammenhæng?*
- *Hvad tror du den her tværfaglige anerkendende arbejdsform betyder for det sociale hierarki i en organisation som jeres?*
- *Hvordan agerer I her på stedet, i situationer hvor der forekommer at være flere forskellige holdninger til, hvad der er den mest hensigtsmæssige måde at gøre tingene på i organisationen? Hvordan opstår uoverensstemmelserne/interessemodsatningerne? Hvordan løses de?*
- *Hvad tror du at en økonomisk situation som den nuværende, hvor der gennemføres ”sparerunder” overalt i kommunen kommer til at betyde for relationen mellem de ansatte her på stedet?(prikkerunde, ændringer i vagtplaner – flytning af timer fra det ene botilbud til det andet, overførsler af vikartimer?)*

Kritikkens plads

- *Som jeg allerede har været inde på, virker det som om I efterstræber den åbne og mangfoldige dialog i arbejdet. I den sammenhæng synes jeg det kunne være interessant at snakke om. Oplever du at der er nogle grænser for åbenheden?*
- *Hvordan vil du sige, at man forholder sig til kritiske refleksioner her i organisationen? (Medarbejdergruppen? Ledelsen?)*
- *Har du oplevet at der er ting man ikke kan stille spørgsmålstejn ved?*
- *Som kommunal arbejdsplads vil der nødvendigvis altid være en del af den daglige praksis som bliver rammesat fra et højere politisk og organisatorisk niveau. Oplever du at den anerkendende organisation skaber rum for at, I kan ytre eventuelle kritikpunkter opad i organisationen? Hvordan? Eksempler?*

Frihed og ansvar

- *En vigtig pointe i den anerkendende metodelitteratur går på at medarbejderne skal tildeles en høj grad af personlig frihed og ansvar i deres arbejde. Hvordan oplever du at denne tendens kommer til udtryk her i organisationen?*
- *Hvordan vil du beskrive at forholdet mellem indflydelse og ansvar hænger sammen i dit daglige arbejde? Hvad betyder dette forhold mellem ansvar og indflydelse for dig?*
- *Har du oplevet situationer hvor friheden og ansvaret i arbejdet er blevet for stor? Eksempel?*

Anerkendelse og differentiering

- *Prøv at sætte ord på hvordan den personlige anerkendelse fra ledelsens side kan komme til udtryk i en situation hvor du har ydet en ekstraordinær indsats? Medarbejdere?*
- *Oplever du at der er klarhed omkring hvad det er der skal til for at få anerkendelse her i organisationen?*
- *Hvordan undgår man som organisation at anerkendelsen blot bliver en form for "automatisk" ros, eller sagt på en anden måde, at der opstår en slags automatisk bekræftelseskultur?*

Afslutning

Interaktionen kan afsluttes med, at jeg nævner nogle af hovedpointerne fra interviewet. Så kan interviewpersonen eventuelt kommentere feedback. Derefter kan jeg afslutte interaktionen med at sige "jeg har ikke flere spørgsmål. Har du mere du gerne vil sige eller spørge om, før vi slutter interviewet?"

Debriefing:

Jeg vil høre om det er muligt at jeg kan få din mail adresse, i forhold til hvis der er nogle ting jeg har brug for, for at få afklaret om jeg har forstået rigtigt ud fra dine svar?

BILAG 5:

Interviewguide tillidsrepræsentanter:

Briefing inden interviewstart

Inden vi går i gang, vil jeg kort **informere** om temaet for interviewet. Som du måske allerede ved, er jeg interesseret i at få et indblik i, hvad det anerkendende ledelsesfænomen Appreciative Inquiry (AI) har af betydning for medarbejdergruppen her på stedet. Jeg ønsker at få indsigt i hvordan den anerkendende tilgang medvirker til at forme relationen og kommunikationen mellem ledelse og medarbejdere, men også medarbejder og medarbejder imellem i det daglige arbejde. Derfor vil jeg gerne, at vi fokuserer på **dine oplevelser og forståelser** af, hvordan det påvirker dig og dit arbejde at blive ledet under den anerkendende ledelsesform. **Diktafonen** her har jeg taget med for at gøre det lidt lettere at holde en samtale i gang og undgå, at jeg sidder og skriver ned meget af tiden. Båndet vil selvfølgelig blive slettet efter interviewet er overskrevet til papir, og interviewene er selvfølgelig anonymiserede, så ingen udefrakommende vil kunne spore sig frem til med hvem, eller hvor jeg har gennemført samtalerne. I afdelingen internt vil det dog altid være vanskeligt at opnå fuld anonymitet i forhold til de andre medarbejdere. Jeg kunne ikke forestille mig at dette bliver noget problem, men derfor er det jo selvfølgelig op til dig som interviewdeltager, at tilpasse dine udtalelser efter denne omstændighed. Inden vi indleder interviewet, vil jeg lige nævne at det ville være en stor hjælp, hvis du i de tilfælde du har mulighed for det, kan give **eksempler fra hændelser** i praksis i relation til dine svar på forskellige spørgsmål igennem interviewet.

Har du spørgsmål, som du gerne vil have afklaret inden vi påbegynder interviewet?

a) Faktuelle spørgsmål:

- *Hvor længe har du arbejdet på centeret?*

b) Overordnet (Umiddelbar italesættelse af AI)

- *Prøv at sætte nogle ord på hvad den anerkendende tilgang AI står for i dine øjne? (Hvad indebærer tænkningen? Hvad udelukker tænkningen?)*

c) AI's Implementering og forankring i Organisationens daglige virke:

- *Hvordan oplever du at den anerkendende ledelsestilgang kommer til udtryk i det daglige arbejde her på stedet? Inden for hvilke områder? I hvilke anledninger? Med hvilket formål?*
- *Hvordan kommer anerkendelsen til udtryk i den måde jeres leder møder jer i dagligdagen? Personlige samtaler(eks. MUS), P-møder? Andet? EKSEMPLER?*

d) AI's indvirkning på medarbejdernes selvforståelse og handlingsramme:

- *Prøv at beskriv hvad det betyder for dig som person at arbejde inden for den anerkendende ledelsestænkning i det daglige arbejde?*
- *Jeg vil også gerne have dig til at gøre nogle tanker om hvad den anerkendende og positive tilgang betyder for den måde du griber arbejdet an i praksis? I mødet med kolleger/ I mødet med ledelsen/ I den daglige praksis med borgeren?*
- *Prøv at beskriv hvad en "god" medarbejder er her i organisationen? I leders øjne? I kollegers øjne?*

- *Hvordan tror du rollen som medarbejder her i organisationen adskiller sig fra medarbejderrollen i organisationer, som ikke arbejder anerkendende? Forskelle? Fordele/ulemper?*
- *Nu har jeg læst en del om jeres supervisioner og observeret en enkelt af dem, og det virker til at metoden går meget personligt til værks og udforsker medarbejderens inderste tanker og refleksioner. Hvordan oplever du som medarbejder selv denne måde at blive inddraget i det systemiske anerkendelsesarbejde?*
- *Hvor vigtig en rolle mener du at medarbejderens personlige følelser og tanker spiller i den her systemiske og anerkendende arbejdsform? Kan supervisionen komme for tæt på?*
- *Ifølge den anerkendende metodelitteratur har tilgangen en evne til at forene organisationens og medarbejdernes ønsker og behov i en række fælles mål. Oplever du i det daglige at det anerkendende arbejde giver dig mulighed for at få indflydelse på organisationens udvikling? Hvordan?*
- *Er der omvendt situationer hvor du har oplevet det som vanskeligt at forene dine og organisationens ønsker og mål. Hvordan håndterer I sådanne situationer her på stedet?(strategier? Løsningsforslag? Eksempel?).*
- *Har du eksempler på situationer hvor den anerkendende tilgang vanskeliggøres i det daglige arbejde? Er det noget man snakker om her på stedet?*

Negationsøvelsen:

- *Nu har vi været omkring en lang række af de positive effekter ved at arbejde anerkendende, og nu vil jeg gerne, at vi laver en lille øvelse, hvor du omvendt prøver at sætte nogle ord på hvad du har oplevet som det **mest udfordrende** ved at arbejde i en anerkendende organisation?*

Tværfaglighed/hierarkier

- *Med udgangspunkt i de forskellige ting jeg har læst om jeres organisation, virker det som om, at I med udgangspunkt i tværfagligheden efterstræber at skabe en åbenhed, som gør det muligt at få en lang række forskellige fag-perspektiver og holdninger i spil når I forholder jer til praksis. Hvad mener du der skal der til, for at man i en tværfaglig medarbejdergruppe med en lang række forskellige fagspecifikke kvalifikationer og vidensområder kan blive enige om et fælles udgangspunkt for praksis? Hvilken rolle spiller anerkendelsen i den sammenhæng?*
- *Hvad tror du den her tværfaglige anerkendende arbejdsform betyder for det sociale hierarki i en organisation som jeres?*

Spørgsmål henvendt til Tillidsrepræsentanter

- *Jeg kan forstå på jeres leder at du og de andre TR'er, i forbindelse med "NY-løn" deltog i en fælles lønforhandling, hvor I som repræsentanter selv var med til at finde frem til en løsning på fordelingen af lønmidlerne. Hvad er din oplevelse af den her måde at føre lønforhandling på? Spillede den anerkendende tænkning ind i forbindelse med de her forhandlinger?*
- *Hvilke tanker gør du dig som fagforeningsrepræsentant om at skulle arbejde anerkendende i en situation som den nuværende, hvor den kommunale sparerunde nødvendigvis vil føre til en række nedskæringer, som får konsekvenser for jeres ansattes normering osv..?*

- *Jeg kunne forestille mig at det er svært at komme uden om tydelige interesse modsætninger mellem faggrupper, afdelinger osv. i en situation som den nuværende hvor den kommunale sparerunde fylder en hel del i folks bevidsthed. Hvilken betydning har det fået for det anerkendende arbejde i organisationen?(omrokeringer i vagtplaner, flytning af timer fra det ene botilbud til det andet, overførsler af vikartimer).*
- *Hvordan anskuer du mere overordnet forholdet mellem organisationens anerkendelsesbaserede tværfaglige profil og de fagpolitiske repræsentantskaber som stadig er til stede her i organisationen? Er der plads til at manifestere de specifikke fagpolitiske interesser?*

Kritikkens plads

- *Som jeg allerede har været inde på, virker det som om I efterstræber den åbne og mangfoldige dialog i arbejdet. I den sammenhæng synes jeg det kunne være interessant at snakke om, hvor langt du som medarbejder oplever, at den her dialogiske åbenhed rækker. Vil du prøve at sætte ord på det?*
- *Hvordan vil du sige, at man forholder sig til kritiske refleksioner her i organisationen? (Medarbejdergruppen? Ledelsen?)*
- *Har du oplevet at der er ting man ikke kan stille spørgsmålstejn ved?*
- *Som kommunal arbejdsplads vil der nødvendigvis altid være en del af den daglige praksis som bliver rammesat fra et højere politisk og organisatorisk niveau. Oplever du at den anerkendende organisation skaber rum for at, I kan ytre eventuelle kritikpunkter opad i organisationen? Hvordan? Eksempler?*

Frihed og ansvar

- *En vigtig pointe i den anerkendende metodelitteratur går på at medarbejderne skal tildeles en høj grad af personlig frihed og ansvar i deres arbejde. Hvordan oplever du at denne tendens kommer til udtryk her i organisationen?*
- *Hvordan vil du beskrive at forholdet mellem indflydelse og ansvar hænger sammen i dit daglige arbejde? Hvad betyder denne arbejdsfordeling for dig?*
- *Har du oplevet situationer hvor friheden og ansvaret i arbejdet er blevet for stor? Eksempel?*

Anerkendelse og differentiering

- *Prøv at sætte ord på hvordan den personlige anerkendelse fra ledelsens side kan komme til udtryk i en situation hvor du har ydet en bemærkelsesværdig indsats? Medarbejdere?*
- *Oplever du altid, at der er klarhed omkring hvad det er der skal til for at få anerkendelse her i organisationen?*
- *Hvordan undgår man som organisation at anerkendelsen blot bliver en form for ”automatisk” ros, eller sagt på en anden måde, at der opstår en slags automatisk bekræftelseskultur?*

Afslutning:

Interaktionen kan afsluttes med, at jeg nævner nogle af hovedpointerne fra interviewet. Så kan interviewpersonen eventuelt kommentere feedback. Derefter kan jeg afslutte interaktionen med at

sige "jeg har ikke flere spørgsmål. Har du mere du gerne vil sige eller spørge om, før vi slutter interviewet?"

Debriefing:

Jeg vil høre om det er muligt at jeg kan få din mail adresse, i forhold til hvis der er nogle ting jeg har brug for, for at få afklaret om jeg har forstået rigtigt ud fra dine svar?

BILAG 6:

Interviewguide leder: Briefing inden interviewstart

Inden vi går i gang, vil jeg kort **informere** om temaet for interviewet. Som du måske allerede ved, er jeg interesseret i at få et indblik i, hvad det anerkendende ledelsesfænomen Appreciative Inquiry(AI) har af betydning for medarbejdergruppen her på stedet. Jeg ønsker at få indsigt i hvordan den anerkendende tilgang medvirker til at forme relationen og kommunikationen mellem **dig** som leder og medarbejderne, men også medarbejder og medarbejder imellem i det daglige arbejde.

Derfor vil jeg gerne at vi fokuserer på **dine oplevelser og forståelser** af hvordan det påvirker **medarbejderne og deres** arbejde at blive ledet under den anerkendende ledelsesform. **Diktafonen** her har jeg taget med for at gøre det lidt lettere at holde en samtale i gang og undgå, at jeg sidder og skriver ned meget af tiden. Båndet vil selvfølgelig blive slettet efter interviewet er overskrevet til papir, og interviewene er selvfølgelig anonymiserede, så ingen udefrakommende vil kunne spore sig frem til med hvem, eller hvor jeg har gennemført samtalerne. I afdelingen internt vil det dog altid være vanskeligt at opnå fuld anonymitet i forhold til de andre medarbejdere. Jeg kunne ikke forestille mig at dette bliver noget problem, men derfor er det jo selvfølgelig op til dig som interviewdeltager, at tilpasse dine udtalelser efter denne omstændighed. Inden vi indleder interviewet, vil jeg lige nævne at det ville være en stor hjælp, hvis du i de tilfælde du har mulighed for det, kan give **eksempler fra hændelser** i praksis i relation til dine svar på forskellige spørgsmål igennem interviewet.

Har du spørgsmål, som du gerne vil have afklaret inden vi begynder interviewet?

b) Overordnet (Umiddelbar italesættelse af AI)

- *Prøv at sætte nogle ord på hvad den anerkendende tilgang AI står for i dine øjne? (Hvad er det særlige ved tænkningen).*

c) AI's Implementering og forankring i Organisationens daglige virke:

- *Hvordan oplever du at den anerkendende ledelsestilgang kommer til udtryk i det daglige arbejde her på stedet?(Andre situationer/sammenhænge)
Supervision, P-møder, teammøder, morgenmøder mm.*

- *Hvordan kommer anerkendelsen til udtryk i den måde du som leder møder medarbejderne i dagligdagen? Personlige samtaler(eks. MUS), P-møder? Andet? EKSEMPLER?*

d) AI's indvirkning på medarbejdernes selvforståelse og handlingsramme:

- *Prøv at beskriv hvordan du tror det påvirker medarbejdergruppen, at de er en del af den her anerkendende form for ledelsestænkning?*
- *Prøv at beskriv hvad en **god** medarbejder er her i organisationen?*
- *Hvordan tror du rollen som medarbejder her i organisation adskiller sig fra medarbejderrollen i organisationer, som ikke arbejder anerkendende?*
- *Er det alle medarbejdertyper der passer ind i den her måde at arbejde på?*
- *Vil du prøve at sætte ord på hvilke tanker der ligger bag jeres anvendelse supervisionen som arbejdsredskab?*
- *Det virker til at metoden går meget personligt til værks og udforsker medarbejderens inderste tanker og refleksioner. Hvor vigtig en rolle mener du at medarbejdernes personlige følelser og tanker spiller i den her arbejdsform?*
- *Ifølge den anerkendende metodelitteratur, så har tilgangen en evne til at forene organisationens og medarbejdernes ønsker og behov i en række fælles mål. Oplever du også at det er tilfældet her på stedet?*
- *Har du eksempler på situationer hvor det kan være vanskeligt at forene medarbejdernes og organisationens overordnede ønsker og mål? Hvad gør man så?*
- *Hvad du har oplevet som det **mest udfordrende** ved at arbejde i en anerkendende organisation?*

Tværfaglighed/hierarkier

- *Det virker som om, at I med udgangspunkt i tværfagligheden efterstræber at skabe en åbenhed, som gør det muligt at få en lang række forskellige fag-perspektiver og holdninger i spil når I forholder jer til praksis. Hvad mener du der skal der til, for at man i en tværfaglig medarbejdergruppe med en lang række forskellige kvalifikationer og vidensområder skal blive enige i praksis? Hvilken rolle spiller anerkendelsen i den sammenhæng?*
- *Hvad tror du den her tværfaglige anerkendende arbejdsform betyder for det sociale hierarki i en organisation som jeres?*
- *Hvad gør du som leder i situationer hvor der forekommer at være flere forskellige holdninger til, hvad der er den mest hensigtsmæssige måde at gøre tingene på i organisationen? Hvordan træffer man beslutninger i en organisation hvor alles argumenter og holdninger i udgangspunktet betragtes som ligeværdige?*

- *Du nævnte ved vores første møde at TR'erne i forbindelse med "NY-løn" deltog i en fælles lønforhandling. Hvad er dine tanker omkring den her måde at føre lønforhandling på? Spillede den anerkendende tænkning ind i forbindelse med de her forhandlinger?*
- *Hvilken betydning har en situation som den nuværende hvor den kommunale sparerunde fylder en hel del i folks bevidsthed det fået for det anerkendende arbejde i organisationen?(omrokeringer i vagtplaner, flytning af timer fra det ene botilbud til det andet, overførsler af vikartimer).*
- *Hvilke tanker gør du dig som leder om at skulle arbejde anerkendende i en situation som den nuværende ?*
- *Hvordan anskuer du mere overordnet forholdet mellem organisationens anerkendelsesbaserede tværfaglige profil og de fagpolitiske repræsentantskaber som stadig er til stede her i organisationen? Er der plads til at manifestere de specifikke fagpolitiske interesser?*

Kritikkens plads

- *Som jeg allerede har været inde på, virker det som om I efterstræber den åbne og mangfoldige dialog i arbejdet. Oplever du at der er nogle grænser for hvad man taler om i en positiv og anerkendende organisation?*
- *Hvordan forholder man sig til de mere kritiske refleksioner og ytringer her i organisationen?*
- *Tror du der er ting som I afholder jer fra at diskutere pga. jeres anerkendende udgangspunkt?*
- *Hvordan forholder du dig som leder til de situationer hvor medarbejderne ytrer kritik op ad i organisationen. KOMMUNEN?*

Frihed /ansvarliggørelse /medindflydelse

- *En vigtig pointe i den anerkendende metodelitteratur går på at medarbejderne skal tildeles en høj grad af personlig frihed, indflydelse og ansvar i deres arbejde. Prøv at beskriv hvilken rolle friheden og ansvaret spiller her i organisationen?*
- *Tror du at indførelsen af en anerkendende tænkning har givet medarbejderne større indflydelse på organisationens overordnede udvikling og retning? Hvordan? Eksempel?*
- *Hvad tror du det betyder medarbejderne, at de får tildelt en stigende grad af personligt ansvar i det daglige arbejde?*
- *Prøv at beskriv hvad der skal til for at engagere medarbejderne til en høj grad af medansvar for organisationens udvikling?*
- *I forbindelse med observationerne har jeg lagt mærke til at du i mange situationer forsøger at inddrage medarbejderne i selv at finde løsninger på de udfordringer de henvender sig til dig om. Hvad er tankerne bag den måde at arbejde på?*
- *Har du oplevet situationer hvor friheden, medindflydelsen og ansvaret simpelthen er vokset en medarbejder over hovedet?*

Anerkendelse og differentiering

Ledelse

- *Arbejder I med differentieret anerkendelse, forstået på den sådan måde, at den enkelte medarbejders personlige indsats udmærkes og anerkendes individuelt? Hvordan?*
- *Hvordan reagerer medarbejderne på denne differentiering i anerkendelsen?*
 - *Hvordan skaber man som leder klarhed omkring hvad der skal til for at få anerkendelse i en organisation som Centeret, så medarbejderne ikke løber forgæves efter anerkendelse? Hvornår er noget ud over det sædvanlige?*
 - *Hvordan undgår man som organisation at anerkendelsen blot bliver en form for "automatisk" ros, eller sagt på en anden måde, at der opstår en slags automatisk bekræftelseskultur?*
(SUPERVISIONEN). Autenticitet? Hvordan anerkender man når man er uenig. Et selvstændig sprog?

Politiske krav

- *Inden for de senere år har der været en tendens til stigende politiske krav om dokumentation og kontrol i den offentlige sektor. Er det noget i har oplevet noget til her på stedet? Hvad er medarbejdernes holdning til de her krav og kontroller?*
- *Hvilke tanker gør du dig som leder om på den ene side at skulle opfylde krav og forventninger om besparelser, dokumentation og effektivisering fra et overordnet politisk niveau, og samtidigt skal kunne anerkende medarbejderne og stole på det arbejde de laver?*

Den flade anerkendende organisation:

- *Som du selv var inde på ved vores første møde, bliver du som leder af fem afdelinger nødsaget til at lede "udefra" i et vist omfang. Vil du prøve at sætte ord på hvad der skal til for at lede anerkendende under en flad ledelsesstruktur? Hvordan får man tilstrækkeligt indblik i deres arbejde til at kunne anerkende det? Hvad er din rolle i denne sammenhæng?*

Medarbejderperspektiver:

Afsluttende kunne jeg godt tænke mig at trække en række perspektiver ind fra medarbejdernes interviews.

- *Medarbejdere jeg har interviewet har lagt vægt på at en vigtig pointe inden for den anerkendende tænkning i mødet med kollegerne og beboerne er at "lige meget hvad man har gjort så har man altid gjort sit bedste". Hvordan tager man som leder "de svære samtaler" i en organisation som har dette udgangspunkt?*
- *En anden pointe som går igen i interviewene er at medarbejderne giver udtryk for at de føler sig trygge ved at "handle" forstået på den måde at de ikke er nervøse for konsekvenserne af de beslutninger de træffer på egen hånd i arbejdet. Hvordan sikrer man sig som leder inden for den her tænkning at medarbejdere ikke handler overilet?*
- *En medarbejder har givet udtryk for at det kan være vanskeligt at arbejde anerkendende i situationer, hvor man er presset på tid, da der ikke plads til at stoppe op og reflektere i sådanne situationer? Er det noget du har oplevet komme til udtryk her i organisationen?*

- Afklarende status på adskillelse?

BILAG 7:

Uddrag af Serviceloven:

- § 85. Kommunalbestyrelsen skal tilbyde hjælp, omsorg eller støtte samt optræning og hjælp til udvikling af færdigheder til personer, der har behov herfor på grund af betydelig nedsat fysisk eller psykisk funktionsevne eller særlige sociale problemer.
- § 103. Kommunalbestyrelsen skal tilbyde beskyttet beskæftigelse til personer under 65 år, som på grund af betydelig nedsat fysisk eller psykisk funktionsevne eller særlige sociale problemer ikke kan opnå eller fastholde beskæftigelse på normale vilkår på arbejdsmarkedet, og som ikke kan benytte tilbud efter anden lovgivning.

Stk. 2. Kommunalbestyrelsen kan tilbyde særligt tilrettelagte beskæftigelsesforløb til personer med særlige sociale problemer.

- § 104. Kommunalbestyrelsen skal tilbyde aktivitets- og samværstilbud til personer med betydelig nedsat fysisk eller psykisk funktionsevne eller med særlige sociale problemer til opretholdelse eller forbedring af personlige færdigheder eller af livsvilkårene.
- § 107. Kommunalbestyrelsen kan tilbyde midlertidigt ophold i boformer til personer, som på grund af betydelig nedsat fysisk eller psykisk funktionsevne eller særlige sociale problemer har behov for det.

Stk. 2 . Kommunalbestyrelsen skal tilbyde midlertidigt ophold

1) til personer med betydelig nedsat fysisk eller psykisk funktionsevne, der har behov for omfattende hjælp til almindelige, daglige funktioner eller for pleje, eller som i en periode har behov for særlig behandlingsmæssig støtte, og

2) til personer med nedsat psykisk funktionsevne eller med særlige sociale problemer, der har behov for pleje eller behandling, og som på grund af disse vanskeligheder ikke kan klare sig uden støtte.

- § 108. Kommunalbestyrelsen skal tilbyde ophold i boformer, der er egnet til længerevarende ophold, til personer, som på grund af betydelig og varigt nedsat fysisk eller psykisk funktionsevne har behov for omfattende hjælp til almindelige, daglige funktioner eller pleje, omsorg eller behandling, og som ikke kan få dækket disse behov på anden vis.

Stk. 2. Personer, som modtager tilbud efter stk. 1, og som ønsker at flytte til en anden kommune, har ret til et tilsvarende tilbud i en anden kommune. Det er en forudsætning, at den pågældende opfylder betingelserne for at blive optaget i både fraflytningskommunen og tilflytningskommunen.

Stk. 3 . Retten til frit valg efter stk. 2 omfatter ret til, at ens ægtefælle, samlever eller registrerede partner fortsat kan indgå i husstanden. Hvis en person ønsker, at en ægtefælle, samlever eller registreret partner fortsat skal indgå i husstanden, skal det tilbud, der gives efter stk. 1, være egnet til to personer. Hvis den pågældende person med handicap eller sindslidelse, jf. stk. 2, dør, har den efterlevende person ret til at blive boende.

Stk. 4 . Socialministeren fastsætter i en bekendtgørelse nærmere regler om betingelserne for at få tilbud om boform efter stk. 2.

Stk. 5. Socialministeren fastsætter i en bekendtgørelse nærmere regler om pligt for en region eller en eller flere kommuner til at modtage personer med bopæl på Færøerne og personer med bopæl i Grønland i boformer, der er omfattet af stk. 1.

Stk. 6. Socialministeren fastsætter i en bekendtgørelse regler om særlige sikkerhedsforanstaltninger i boformer, der er omfattet af stk. 1, og om pligt for en region eller en eller flere kommuner til at modtage personer i de boformer, der er omfattet af stk. 1, når disse personer

1) efter retskendelse skal underkastes mentalundersøgelse,

2) i henhold til dom eller kendelse skal anbringes i en boform for personer med betydelig nedsat psykisk funktionsevne eller undergives tilsyn, herunder med mulighed for administrativ anbringelse, eller

3) som vilkår for tiltalefrafald eller prøveløsladelse skal anbringes i en boform for personer med betydelig nedsat psykisk funktionsevne eller undergives tilsyn, herunder med mulighed for administrativ anbringelse.

- § 141. Når der ydes hjælp til personer under 65 år, efter afsnit V, skal kommunalbestyrelsen som led i indsatsen skønne, om det er hensigtsmæssigt at tilbyde at udarbejde en handleplan for indsatsen, jf. dog stk. 2. Ved denne vurdering skal der tages hensyn til borgerens ønske om en handleplan samt karakteren og omfanget af indsatsen.

Stk. 2. Kommunalbestyrelsen skal tilbyde at udarbejde en handleplan, når hjælpen ydes til

1) personer med betydelig nedsat fysisk eller psykisk funktionsevne eller

2) personer med alvorlige sociale problemer, der ikke eller kun med betydelig støtte kan opholde sig i egen bolig, eller som i øvrigt har behov for betydelig støtte for at forbedre de personlige udviklingsmuligheder.

Stk. 3. Handleplanen skal angive

1) formålet med indsatsen,

2) hvilken indsats der er nødvendig for at opnå formålet,

3) den forventede varighed af indsatsen og

4) andre særlige forhold vedrørende boform, beskæftigelse, personlig hjælp, behandling, hjælpemidler m.v.

Stk. 4. Handleplanen bør udarbejdes ud fra borgerens forudsætninger og så vidt muligt i samarbejde med denne.

<https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=20938>

BILAG 8:

Mail fra Centerets leder angående afsættet i den systemiske ledelsestænkning:

Kære mathias

Du har nu fået vores bog.

Med hensyn til særlige vinkler, er jeg især optaget af Maturanas udviklingsperspektiv, samt hans tanker om tilværlesens tre domæner.

Jeg er ligeledes optaget af Tom Andersens ideer om tilpasse forstyrrelser.

Jeg holder nok mere til Luhmanns beskrivelser af lukkede systemer, (end batesons åbne) og hans beskrivelse af nødvendigheden af at mestre sociale koder for at kunne kommunikere i vores komplekse samfund.

Jeg tror ikke at medarbejderne kender til denne forskel.

Jeg har ikke læst så meget original litteratur, men mere genskrivninger af de oprindelige teoretikere.

Venlig hilsen
(anonym)

BILAG 9:

Samtale med L i bil på vej hjem fra et møde

Jeg har flere gang hørt L. nævne, at hele organisationen skal på teambuilding engang i begyndelsen af september. I bilen på vej tilbage fra et interview på gartneriet spørger jeg derfor indtil, hvad der skal ske på den her "teambuilding". L informerer om at de tager ud af huset til kysten hvor de skal opholde sig 2 dage. Her har de hyret en Teambuilding-konsulent. Der skal laves forskellige øvelser mm. På 2. dagen skal der som udgangspunkt for nogle senere TUS-samtaler (Teamudviklingsamtaler) arbejdes i de teams man normalt er en del af. Disse teams skal i fællesskab opstille nogle mål og ønsker for fremtiden. Hvad ønsker de at arbejde videre med. Hvad kan de blive bedre til osv..

Herefter giver L. udtryk for at hun føler hun mangler lidt inputs på den systemiske front. Hun vil derfor gerne på et kursus eller lignende inden for den her tænkning, da hun ikke føler hun tager tilstrækkeligt fat i denne tilgang i det daglige arbejde. Hun forestiller sig samtidigt at ansættelsen af afdelingsledere i det nye år vil medvirke til at hæve refleksionsniveauet i organisationen. Hun giver som eksempel morgenmødet med alle afdelinger samme morgen. I denne situation oplever hun at møderne ofte bliver ustrukturerede og der skal afklares en masse praktiske ting, og at der derfor ikke bliver plads til at reflektere over praksis i den grad hun ville ønske var tilfældet.

På samme tur giver hun eksempler på hvordan der arbejdes systemisk i organisationen. L arbejder inspireret af den tidligere leder på stedet med afsæt i forestillingen om de tre domæner *refleksionens domæne, handlingens domæne og ???*. I refleksionens domæne er man meget opmærksom op at anskue tingene fra forskellige vinkler og som organisation diskutere med sig selv hvad der er den rigtige måde at gøre tingene på. Omvendt er Handlingens domæne de perioder hvor man beslutter sig for at handle, og afsætte grænser i en periode uden at disse beslutninger skal gøres til genstand for refleksion er kritisk forundren eller tvivl. Som L formulerer: "*i den periode er det så det der er sandheden i organisationen,... senere kan man så tage denne måde at handle på op i refleksionensdomæne*".

