

Refleksions kultur - kultur for refleksion

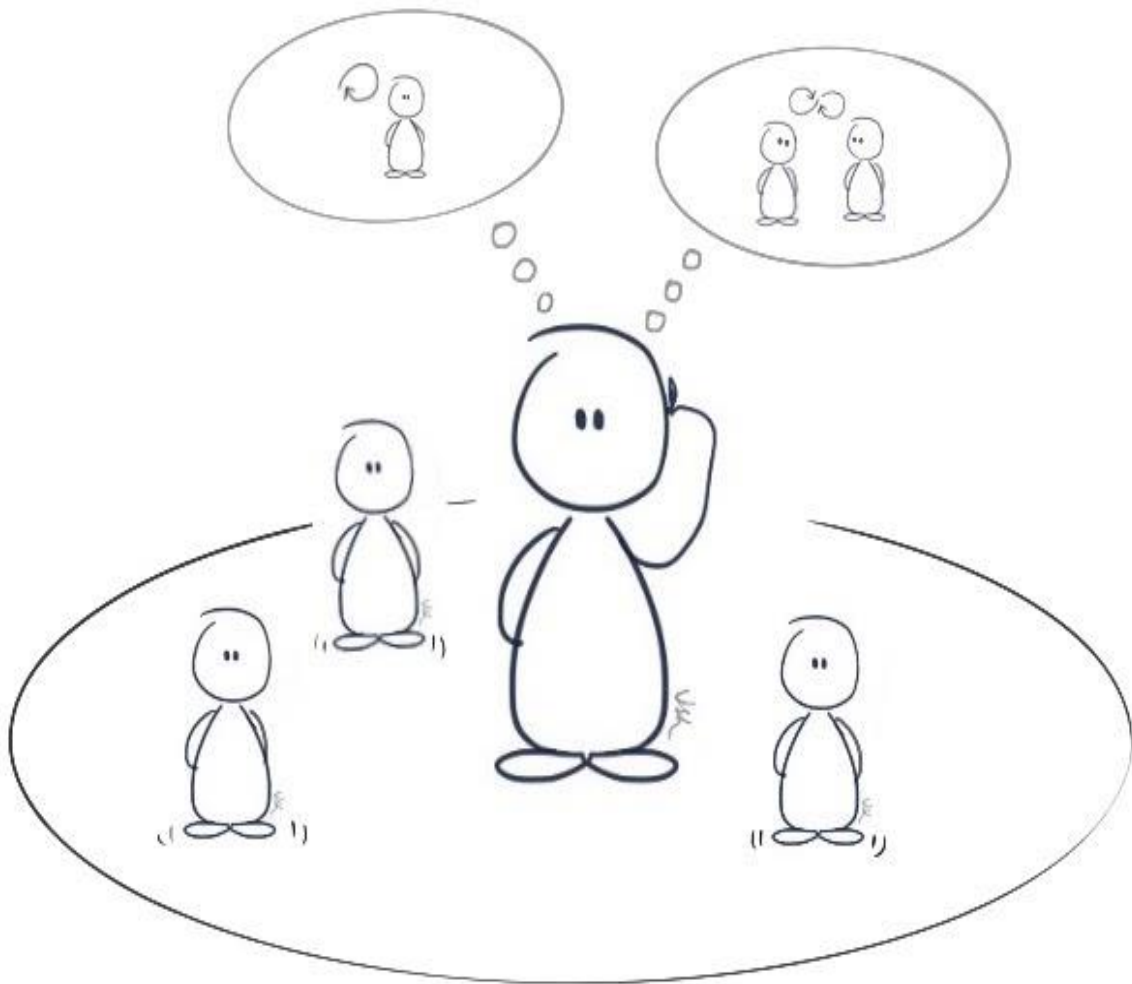


Illustration lavet af Jeanette Skeem, 2020

Masterspeciale på Master i Læreprocesser, Aalborg Universitet

Udarbejdet af Lene Raaby Andersen, afleveret december 2020

Vejleder: Mette Buchardt

Indholdsfortegnelse

1 Abstract	4
2. Indledning	6
3. Problemformulering.....	9
4. Metodologi	10
4.1 Videnskabsteoretisk ståsted.....	10
4.2 Projektdesign	11
4.2.1 Semistruktureret interviewguide	12
4.2.2 Udvalgelse af informanter.....	13
4.2.3 Transskribering	14
4.2.4 Meningskondensering, kodning og kategorisering.....	14
4.2.5 Analysestrategi	15
4.3 Håndtering af indefra perspektiv	16
4.4 Teoretisk afsæt	18
4.4.1 Organisationskultur	19
4.4.2 Refleksion.....	22
4.4.3 Organisatorisk læring.....	25
4.5 Videnskabsteoretisk opsamling	28
5. Analyse.....	30
5.1 Lederes syn på organisationskulturen	30
5.1.1 Støvbild metaforen.....	32
5.1.2 Artefakter og opmærksomhedsfelter	33
5.2 Typer af refleksion som ledere finder vigtige	38
5.2.1 Refleksion-i-handling	38
5.3 Refleksionens plads i organisationen	41
5.3.1 Skue og brugsteori.....	41
5.3.2 Single og double loop	44
6. Fortolkning og diskussion.....	46
6.1 Diskussion og fortolkning af nye forståelser.....	46
6.1.1 Fremadrettede handlemuligheder	49
7. Teori og metodediskussion	49
8. Konklusion	51

9. Litteraturliste	53
10. Bilag	55
10.1 Interviewguide	55
10.2 Transskriberet interview materiale	55
10.2.1 Interview med informant H	55
10.2.2 Interview med informant K	55
10.2.3 Interview med informant L	55

1 Abstract

Background and purpose

This project was prepared as a final thesis in the Master in Learning Processes at Aalborg University. The project aims to look into how managers at municipal care centres understand and facilitate organisational learning to prevent the use of force against people with dementia.

The background for the project is the increased focus on dementia in the media, patient associations, and the political agenda. On the political agenda, a National Action Plan in the Dementia Area 2025 was adopted by the government in 2017. The National Action Plan contains 23 initiatives. Initiative 9 has the heading 'Service Inspection of the rules of the use of force. The revised rules have been adopted and were implemented on 1 January 2020. In the current executive order, the focus is on a dialogue between the personnel manager and employee, in which the important element is reflection. This understanding and the leader's view of the significance and reflection of the organisational culture form the framework for this project.

The understanding is sought to be examined on the basis of the following problem formulation.

'How do managers at municipal care centres understand the importance of organisational culture in relation to facilitating reflection with a view to preventing the use of force?'

The problem formulation is operationalised through the following sub-questions.

- What is the view of leaders on the organisational culture in their organisation?
- What types of reflection do leaders find important?
- What place do leaders attach to reflection in their organisation?
- What action options can one thus understand leaders have for working with reflection in the future?

Method

The project seeks an understanding of the leader's perspective and takes a phenomenological approach combined with a social constructivist focus.

The empirical data was collected through three semi-structured interviews to get the leaders' descriptions of their world of life in relation to answering the problem formulation.

Subsequently, the empirical material is analysed with concepts from Cathrine Hasse's (2011) understanding of organisational culture, Donald Schöns (2001 (1983)) concepts of knowledge-in-action and reflection-in-action and Chris Argyris and Donald Schöns (1996) concepts of espoused theory and theory-in-use as well as the distinctions between single- and double-loop learning.

Conclusion

Based on the theoretical analysis of the empirical material, the project concludes that leaders find that, in an organizational culture working toward common goals, it is important to facilitate reflection in preventing the use of force. The work of creating an organisational culture requires continuous managerial focus and an ongoing process related to a common attribution of meaning and significance between the individual manager and all employees. The analysis also concludes that leaders understand organisational culture as fixed or something you can work towards achieving, which presents challenges in relation to the ongoing process of meaning and attribution of meaning, especially in connection with the hiring of new employees.

The leaders describe reflection as a cornerstone of the work in a nursing home unit. In this context, it can be concluded that there is a discrepancy between the words managers use to describe the way they want employees to act based on reflection and what they describe that they, as managers, actually do to facilitate reflection.

Finally, it can thus be concluded that the work with an organisational culture, where the leader facilitates reflection to prevent the use of force, requires both a continuous focus and a shared understanding of reflection as a learning method.

2. Indledning

Dette projekt er udarbejdet som afsluttende opgave på Master i Læreprocesser på Aalborg Universitet. Projektet handler om, hvordan ledere på kommunale plejecentre forstår og faciliterer refleksion med henblik på at forebygge magtanvendelse over for mennesker med demens.

Igennem de seneste 10 år har der været et markant stigende samfundsmæssigt fokus på demens. Det gælder både på den politiske dagsorden, i mediernes omtale og hos den almindelige borger.

Det fokus kan skyldes flere ting men et af de parametre, der givetvis har øget det politiske fokus, er den samfundsøkonomiske udgift, der er forbundet med pleje af mennesker med demens. I en artikel fra Nationalt Videnscenter for Demens¹ - udgivet august 2018 - estimerer de, at de årlige omkostninger ligger omkring 10 mia. kr. på landsplan. Det må anses for en relativ høj samfundsudgift.

Denne samfundsudgift kan man kun antage stiger, idet antallet af mennesker som rammes af en demenssygdom i følge tal fra Nationalt Videnscenter for Demens stiger eksponentielt over de næste år².

Denne stigning er der også fokus på fra Alzheimerforeningen, der er patientforening for alle mennesker med demens. De sætter fokus på vilkår og rammer for borgere med demens og et eksempel er en artikel fra 22. september 2020 med overskriften "*Nok er nok*":

Alzheimerforeningen vil ændre grundlæggende på plejehjem. Her sender de et signal om, at de oplever, der er rammer og vilkår som bør ændres³. Dette signal kommer givetvis efter, at mediernes fokus på demens har været markant hen over sommer og efterår 2020 både i form af omtale af sager med skjult kamera og deraf følgende dokumentar- og debatprogrammer i tv. Det fokus kommer som følge af frustrationer og vrede fra pårørende, som oplever, at deres pårørende på plejehjem ikke behandles ordentligt.

På baggrund af dette øgede fokus blev der i september 2020 af Sundheds- og Ældreministeren inviteret til et topmøde om ældreplejen⁴. Et af målene var at lave

¹ <http://www.videnscenterfordemens.dk/statistik/omkostninger-forbundet-med-demens/>

² <http://www.videnscenterfordemens.dk/statistik/>

³ www.alzheimer.dk/nyheder/2020/nok-er-nok-alzheimerforeningen-vil-aendre-grundlaeggende-paa-plejehjem/

⁴ <https://www.sum.dk/Temaer/Aeldretopmoede-2020.aspx>

startskuddet til et arbejde med at nytænke dette område. Et resultat heraf kan ses i Finansloven 2021, som blev vedtaget primo december 2020. Her beskriver Finansministeriet, at regeringen og en række andre af Folketingets partier ønsker *“at styrke velfærden med mere tid og tryghed i ældreplejen”*⁵.

Denne styrkelse af velfærd og trygheden i ældreplejen kommer også i lyset af, at regeringen i 2017 vedtog en national handlingsplan på demensområdet. Den nationale handlingsplan indeholder 23 initiativer, hvor initiativ 9 har overskriften ‘Serviceeftersyn af magtanvendelsesreglerne’. Serviceeftersynet førte til forslag om en revision af reglerne i Serviceloven om magtanvendelse. De reviderede regler er vedtaget og trådte i kraft 1. januar 2020. I materiale fra Socialstyrelsen om de reviderede regler beskrives følgende tre elementer: forebyggelse, håndtering og læring. Det forventes af Socialstyrelsen, at der skal bruges klart mest tid på forebyggelsesdelen (95 % af tiden), håndtering (1-2 % af tiden) og læring (2-3% af tiden)⁶. I ‘Bekendtgørelse om magtanvendelse og andre indgreb i selvbestemmelsesretten over for voksne samt om særlige sikkerhedsforanstaltninger for voksne og modtagepligt i boformer efter lov om social service’ præciseres det i §11. stk 2, at

*“Registreringen skal bruges i dialogen mellem personaleleder og medarbejder som et vigtigt element i læring og refleksion, bl.a. i forhold til hvordan indgreb i fremtiden vil kunne undgås ved brug af socialpædagogiske metoder”*⁷.

De reviderede regler lægger således op til refleksion og dialog mellem leder og medarbejder, som lederen må forventes at være ansvarlig for at rammesætte og deltage i.

Socialstyrelsen har udarbejdet en video, hvor de fremhæver de centrale principper i de reviderede regler. Der er fokus på at have en forebyggende praksis, hvor hverdag altid er forebyggende tid⁸. Der lægges således fra Socialstyrelsen op til, at arbejdet med at forebygge magtanvendelse skal ske struktureret og kontinuerligt. De ansatte, der er

⁵ <https://fm.dk/nyheder/nyhedsarkiv/2020/december/velfaerden-bliver-styrket-med-milliardaftale-til-boern-unge-og-aeldre/>

⁶ <https://socialstyrelsen.dk/udgivelser/til-myndighedspersoner-regler-om-brug-af-magt-over-for-voksne-med-betydelig-og-varigt-nedsat-psykisk-funktionsevne/view>

⁷ <https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2019/1239>

⁸ Film fra Socialstyrelsen, 2020, https://www.youtube.com/watch?time_continue=0&v=wrUOWDC4rnA

omkring beboerne, har et særligt ansvar for, at der anvendes så lidt magt som muligt, hvilket kan ske ved at have fokus på den forebyggende praksis. Der er således brug for, at medarbejderne og organisationen lærer af deres praksis og skaber en kultur, som understøtter de centrale principper. Socialstyrelsen har som nævnt fokus på refleksion som en brugbar metode til at lære af praksis og anvende socialpædagogiske metoder. Jeg bliver nysgerrig efter at prøve at forstå, hvordan ledere forstår brugen af refleksion som en måde at arbejde forebyggende med magtanvendelse.

Reglerne er nationale og gælder dermed i alle landets kommuner. Myndighedsansvaret i forbindelse med sagsbehandling af magtanvendelses indberetninger på ældreområdet er - i den kommune hvor jeg er ansat - delegeret til lederen af Demenscentret. Jeg er selv ansat som demenskonsulent i Demenscentret og det er således min leder, sagsbehandlingen er delegeret til. Jeg har haft uformelle samtaler med hende om indberetningerne og har der fået et indblik i, hvorledes medarbejdere og ledere udfylder skemaerne. Indblikket i skemaerne giver desuden eksempler på, hvilke ord lederne bruger om den opfølgende indsats de forventes at lave i forbindelse med indberetningen. Lederne bruger ord som 'faglig vejledning', 'borger gennemgang' og 'dele gode erfaringer', når de i skemaet bliver bedt om at beskrive hvilke indsatser, der vil blive planlagt i fremtiden for at undgå eller begrænse magt indgrebet⁹. Det anses derfor mere som en opremsning af, hvad de ønsker at gøre og ikke beskrivelser af hvordan. Mine kolleger i Demenscentret og jeg har desuden haft uformelle drøftelser med lederne af plejecentrene om de reviderede regler og forandringen med, at der nu skal være struktureret fokus på forebyggelse gennem refleksion og læring. Ved drøftelserne har lederne givet udtryk for, at de finder det svært at håndtere dels at udfylde skemaerne men også den opfølgende og forebyggende indsats. Det kan problematiseres, at lederne på den måde giver udtryk for at opleve håndteringen som svær. Baggrunden for denne problematisering er, at alle medarbejdere og ledere på kommunens plejecentre i perioden 2016-2018 gennemgik et forløb med Sundhedsstyrelsens Demensrejsehold¹⁰. I forløbet med Demensrejseholdet var der introduktion til metoder blandt andet i forhold til at skabe rum til refleksion samt sætte fokus på at lave initiativer for at undgå og forebygge adfærd, som kan føre til brug af magtanvendelse.

⁹https://socialstyrelsen.dk/filer/tvaergaende/magtanvendelse/magt-2020/skema-3_socialstyrelsen_web_final.pdf

¹⁰ <https://www.sst.dk/da/Viden/Demens/Demensrejsehold>

Forventningerne fra bekendtgørelsen om magtanvendelse, ledernes ordvalg i udfyldelsen og deres udtalelser ved uformelle samtaler gør det tydeligt for mig, at der kan være en problemstilling i forhold til de forventninger, der er i de reviderede regler og den måde ledere forstår brugen af refleksion. Det relaterer sig både til den direkte håndtering men også til den kultur, der er for at arbejde forebyggende med magtanvendelse i den enkelte plejeboligenhed.

Det indblik har gjort mig nysgerrig efter at undersøge, hvordan de forstår refleksion, hvilke typer af refleksion de finder vigtige og hvilket syn de har på organisationskulturens betydning i relation til at facilitere refleksion. Jeg er desuden nysgerrig efter at forstå, hvordan lederne forstår forventningen om og betydningen af at skabe læring og refleksion i forhold til det forebyggende arbejde.

Perspektivet omkring kulturen for at skabe refleksion har ligeledes pirret min nysgerrighed. Jeg ønsker derfor at prøve at forstå, hvilket syn på kulturens betydning lederne beskriver og hvilken kultur, der allerede er, i det pågældendes team for at arbejde med refleksion som læringsmetode. Perspektivet på kulturen kunne muligvis give en forståelse for hvorledes arbejdet med at bruge refleksion kan anskues i forbindelse med at forebygge magtanvendelse.

Ovennævnte baggrund og de perspektiver, som har gjort mig nysgerrig på at undersøge ledernes forståelse af refleksion samt organisationskulturens betydning i relation til refleksion, danner på baggrund af nedenstående problemformulering grundlaget for dette projekt.

3. Problemformulering

Hvordan forstår ledere på kommunale plejecentre organisationskulturens betydning i relation til at facilitere refleksion med henblik på forebyggelse af magtanvendelse?

Problemformuleringen operationaliseres gennem følgende underspørgsmål:

- Hvilket syn har ledere på organisationskulturen i egen organisation?
- Hvilke typer af refleksion oplever ledere som vigtige?
- Hvilken plads tillægger ledere refleksion i deres organisationen?
- Hvilke handlemuligheder kan man dermed forstå ledere har for fremadrettet at arbejde med refleksion?

4. Metodologi

I dette kapitel vil jeg redegøre for og begrunde valg omkring det videnskabsteoretiske ståsted projektet har. Ligeledes vil jeg præsentere projektets design samt redegøre for hvorledes jeg har udvalgt informanter, indsamlet empiri og hvilken analysestrategi, jeg har anvendt til at analysere empirien. Jeg har - som det fremgår af indledningen - et kendskab til både området og i nogen grad informanterne hvorfor jeg ligeledes vil redegøre for, hvorledes jeg vil håndtere dette forhåndskendskab.

Efterfølgende vil jeg præsentere projektets teoretiske afsæt ved at redegøre for relevante teoretiske begreber.

Kapitlet afsluttes med en videnskabsteoretisk opsamling, som søger at koble de videnskabsteoretiske valg med det teoretiske afsæt.

4.1 Videnskabsteoretisk ståsted

I problembaggrunden præsenterer jeg en række områder, som jeg er nysgerrig efter at prøve at forstå. Denne nysgerrighed kan pege på, at min videnskabsopfattelse ligger inden for den humanvidenskabelige tradition. Min erkendelsesinteresse og dermed undersøgelsens epistemologiske afsæt orienterer sig mod forståelse af, hvorledes den enkelte leder forstår og oplever organisationskultur og betydningen af refleksion i forhold til forebyggelse af magtanvendelse. Det er dermed den enkelte leders oplevelse af egen virkelighed samt hvilke handlinger han/hun foretager, der er omdrejningspunktet og dermed genstanden for undersøgelsen. For at forstå den verden lederen er en del af, vil jeg desuden anlægge et socialkonstruktivistisk perspektiv. Socialkonstruktivismen hævder, at virkeligheden er konstrueret og at de subjekter, der er en del af den virkelighed påvirker og tillægger mening til elementerne gensidigt. Med dette socialkonstruktivistiske perspektiv er det ontologiske afsæt for opgaven det - at den viden der fremkommer - er konstrueret i de sociale rammer mellem lederen og mig som undersøger. Vi bidrager begge i dialogen med svar og erkendelser om det, der kommer frem. Jeg kan som undersøger således ikke forholde mig neutralt. (Thisted, 2018, Andreasen m.fl. 2017).

Ønsket om at forstå den enkelte leders perspektiv lægger op til en empirisk forstående kvalitativ undersøgelse, der har til formål at forstå den sammenhæng lederen ser mellem

organisationskultur og refleksion. Hvad forstår de ved refleksion? Hvordan beskriver de kulturen for refleksion? Hvordan arbejder de med refleksion?

I det kvalitative forskningsinterview er der fokus på subjektive oplevelser og den enkeltes livsverden, hvorfor jeg vurderer den metode som brugbar til at belyse problemformuleringen. (Thisted, 2018, Brinkmann og Tanggaard ,2015).

Et fokus på livsverden og lederens egne perspektiver og oplevelser kan ifølge Kvale og Brinkmann (2015) betegnes som en fænomenologisk tilgang i det

“[...] fænomenologi i almindelighed (er) et begreb, der peger på en interesse for at forstå sociale fænomener ud fra aktørernes egne perspektiver og beskrive verden, som den opleves af subjekterne, ud fra den antagelse, at den vigtige virkelighed er det, mennesker opfatter den som”. (Kvale og Brinkmann 2015, s. 48).

I den videnskabsteoretiske opsamling - som afslutter opgavens metodologi kapitel- redegør jeg yderligere for, hvorledes jeg ser, at en socialkonstruktivistisk tilgang og en fænomenologisk tilgang begge kan bidrage til undersøgelsen. Redegørelsen kommer afslutningsvis, da jeg søger at koble den med undersøgelsens teoretiske afsæt.

4.2 Projektdesign

I denne undersøgelse har jeg fokus på den enkeltes oplevelse, hvorfor interview med lederen om egen forståelse vurderes hensigtsmæssigt. Jeg har fokus på at forstå lederens subjektive livsverden og oplevelse af meningsfulde fænomener, hvilket leder opmærksomheden hen på den hermeneutiske fortolkningsvidenskab. Den hermeneutiske fortolkningsvidenskab er ifølge Thisted (2018) oplagt at bruge når *“[...] dét, der undersøges, er formet af menneskelig aktivitet og handling[...]”* (Thisted, 2018 s. 69). I den hermeneutiske tekstanalyse er tanken, at man forstår de enkelte elementer i sammenhæng med helheden og det forstås som en cirkulær proces. (Thisted, 2018).

Jeg har foretaget semistrukturerede interviews, hvilket der er flere argumenter for. Jeg har et forudgående kendskab til feltet rent empirisk og dermed nogle forud antagelser om, hvad der kunne være interessant at spørge ind til for at belyse problemstillingen. Jeg har desuden undersøgt hvilke teorier der kunne være relevante at anvende til at belyse problemstillingen. Derudover havde jeg et ønske om at foretage interviewene med så åbent sind som muligt, således at jeg var åben overfor at følge de fortællinger og svar lederen kom med og dermed hans/hendes livsverden.

Begrebet om livsverden er hentet fra fænomenologien og jeg anlægger således en fænomenologisk tilgang til interviewene. Det gør jeg, idet jeg er åben over for det fænomen, den forståelse eller det perspektiv lederen bringer ind. Jeg vil forsøge at sætte mit forhåndskendskab og antagelser i parentes for at være åben for det, de bringer frem (Brinkmann og Tanggaard, 2015).

4.2.1 Semistruktureret interviewguide

Interviewguiden har tre overordnede temaer; refleksion, organisatorisk læring og organisationskultur. Temaerne udspringer fra problemformuleringen og mine antagelser om, hvad der kunne være i spil. Ud fra temaerne har jeg formuleret nogle forskningsspørgsmål, som danner grundlag for formuleringen af interviewspørgsmålene. Forskningsspørgsmålene søger forklaringer og sammenhænge og interviewspørgsmål søger i følge Brinkmann og Tanggaard (2015) konkrete beskrivelser af disse. Interviewguiden er udarbejdet semistruktureret og dermed er spørgsmålene udgangspunkter og støtte til mig som interviewer. Det er dermed ikke sikkert, at alle spørgsmål er stillet til alle tre informanter, ligesom ordlyden af spørgsmålene til den enkelte informant kan variere. Baggrunden for det er, at jeg søger at få indblik i den enkelte leders livsverden og følge de forståelser omkring emnet som træder frem som vigtigt for den enkelte (Brinkmann og Tanggaard, 2015).

Nedenfor vises eksempler fra interviewguiden for at illustrere, hvorledes jeg har 'oversat' fra forskningsspørgsmål til interviewspørgsmål.

Forskningsspørgsmål	Interviewspørgsmål
Hvorledes kan brugen af refleksion forstås ud fra lederes syn på organisationskultur?	<ul style="list-style-type: none"> ● Hvordan vil du beskrive jeres kultur for refleksion? ● Hvordan oplever du kulturen kommer til udtryk hos jer? ● Hvilken betydning tillægger du kulturen for måden I arbejder

	forebyggende med magtanvendelse?
--	----------------------------------

4.2.2 Udvælgelse af informanter.

Jeg har valgt at interviewe tre ledere af kommunale plejecentre. Begrundelsen for, at det er ledere af plejecentre er, at jeg er bekendt med, at de har rammesatte møder med medarbejderne, hvor de drøfter beboere. Antagelsen er derfor, at de kan have gjort sig overvejelser i forhold til at facilitere refleksion. Antallet på tre er det som vurderes realistisk i forhold til dette projekt.

Jeg har - som angivet - kendskab til lederne i kraft af min konsulentfunktion i Demenscentret og har derfor i anden sammenhæng deltaget i et møde sammen med dem. På det møde fortalte jeg om undersøgelsen og de gav umiddelbart mundtligt tilsagn til gerne at ville høre mere. Jeg skrev efterfølgende en mail til dem med kort beskrivelse af undersøgelsen og forespurgte om de ville deltage i et interview.

Jeg præciserede, at deltagelsen ville være anonym, at arbejdspladsen ville blive anonymiseret i opgaven og forespurgte samtidig om interviewet måtte lydoptages.

Alle syv ledere tilkendegav positivt, at de gerne ville deltage og opfyldte alle kriteriet om at have rammesatte møder vedrørende beboerne. Jeg havde på forhånd valgt, at informanterne blev de tre første som svarede på den tilsendte mail idet jeg vurderer det hensigtsmæssigt med en grad af tilfældighed således, at mit forhåndskendskab til dem ikke fik betydning for, hvem der skulle interviewes.

Interviewene blev planlagt og den enkelte informant gav inden vi begyndte interviewet skriftligt samtykke til at deltage og til at interviewet måtte lydoptages.

De tre ledere, jeg har interviewet, er anonymiseret og jeg har valgt at adskille dem fra hinanden ved at referere til dem som informant H, informant K og informant L.

I forbindelse med analysen og de mønstre jeg ser, er det relevant med en nærmere karakteristik af de tre informanter.

Informant H og K har været i nuværende stilling under to år.

Informant L har været i nuværende stilling over fem år.

Informant H og K er begge ledere for plejeboligheder med mellem 80 og 100 plejeboliger. Begge steder fordelt på 8 afdelinger. De har begge ansat teamledere og indgår således i et lederteam.

Informant L er leder for 21 plejeboliger, fordelt på tre afdelinger. Har ikke ansat teamledere.

4.2.3 Transskribering

Umiddelbart efter det enkelte interview var afholdt, transskriberede jeg lydfilen til skrift. Det lykkedes mig at færdiggøre en transskribering før jeg afholdt det næste interview. Dette valgte jeg for at øge muligheden for, at jeg kunne huske, hvad der blev sagt, hvis lyden var utydelig og således undgå, at jeg i mine erindringer kom til at 'blande' interviewene sammen. I enkelte tilfælde var det ikke muligt for mig hverken at høre eller huske det præcise ord, hvilket jeg noterede i transskriberingen. Jeg har transskriberet alle ord. Ved at håndtere materialet på den måde har jeg fået en stor intimitet med det, hvilket har bidraget til forståelsen af informanternes livsverden (Brinkmann og Tanggaard, 2015).

4.2.4 Meningskondensering, kodning og kategorisering

Efter transskriberingen har jeg indsat interview materialet i et skema med overskrifterne:

Udskrift af interview	Meningskondensering	Kategorisering, analyse og fortolkning.
K: Hov, det må vi ikke, vi skal gøre det her. Og så gjorde vi det (informant K s.1)	Lederen påpeger fejl og foreslår en anden konkret handling.	Oplevet mismatch. Sempel fejlretning.
L: Så kunne jeg blive irriteret over, at hun ikke gav Anna [...] som nu jeg plejer (informant L s. 18)	En ny medarbejder handler ikke som de 'gamle' plejer og mener er rigtigt.	Ikke fælles meningsforhandlet. Forskellige opmærksomhedsfelter.

(Tanggaard og Brinkmann, 2015).

Hensigten med at anvende skemaet er at støtte bearbejdningen af materialet. Der er indsat eksempler med henblik på at støtte transparensen i bearbejdningen af empirien. Jeg søger ud fra det hermeneutiske fortolkningsprincip at finde meningsbærende udtalelser således,

at de enkelte udtalelser kan kobles til det samlede interviewmateriale og ved hjælp af analysen bidrage til en besvarelse af problemformuleringen.

I læsningen af interviewmaterialet havde jeg desuden fokus på at 'læse teoretisk' på den måde, at jeg var opmærksom på, om der var nogle udtalelser, der kunne forstås som udtryk for et eller flere af de teoretiske begreber problemformuleringen lægger op til. Ligeledes var jeg opmærksom på, om der var udtalelser, der ikke kunne, og dermed efterspurgt andet teoretisk afsæt (Tanggaard og Brinkmann, 2015, Thisted, 2018).

4.2.5 Analysestrategi

I dette afsnit vil jeg beskrive, hvorledes jeg vil analysere den indsamlede empiri.

De tre interview har jeg kodet ud fra begrebsstyrede koder, som er valgt på baggrund af nøgleord fra teorier om refleksion, organisatorisk læring og organisationskultur. Jeg har valgt Schöns (2001(1983)) begreber om *refleksion-i-handling*, Argyris og Schöns (1996) begreber om *skue og brugsteori*, *single- og double loop læring* samt Hasses (2011) begreber om forståelse af en organisation som en *støvbald*, *artefakter* og *opmærksomhedsfelter*. Jeg redegør for og udfolder begreberne under afsnittet 'Teoretisk afsæt' hvorfor de blot opremses her.

Begreberne er anvendt som nøgleord - der under læsningen af de tre transskriberede interviews- har gjort det muligt for mig at understrege passager i empirien, som kan være udtryk for de teoretiske begreber. Det er dermed en deduktiv analyse, i det kodningen er baseret på teoretiske begreber, der er valgt på forhånd (Johannesen, 2018).

I analysen anvendes de teoretiske begreber under overskrifter, der relaterer sig til tre underspørgsmål fra problemformuleringen. Overskrifterne er:

- Lederes syn på organisationskulturen.
- Typer af refleksion som ledere finder vigtige.
- Refleksionens plads i organisationen.

Under hver overskrift kobles empirien med teoretiske begreber og jeg vil ved hjælp af de empiriske udsagn teoretisk analysere materialet ved at stille spørgsmål til det. Johannesen m.fl. beskriver det således: "*Teori hjælper deg å finne nye veier å utforske og nye analytiske spørsmål å stille.*" (Johannesen m.fl. 2018, s. 35).

4.3 Håndtering af indefra perspektiv

Jeg har grundet min ansættelse i kommunen et fagligt kendskab til både området og informanterne. Dette indefra perspektiv var jeg opmærksom på inden undersøgelsen og har derfor forsøgt at imødekomme det på forskellig vis, hvilket jeg i det følgende afsnit vil redegøre for.

I undersøgelsen har jeg brugt forskellige datakilder for at få flere indgange til problemstillingen. Jeg har lavet kildetriangulering mellem empirien fra de semistrukturerede interviews, uformelle samtaler med min leder og de registrerings- og indberetningskemaer, jeg har fået adgang til, som ledere fra plejecentre har indsendt. Empirien fra de semistrukturerede interviews er hoveddatakilden. Indblikket i registrerings- og indberetnings skemaerne har vist eksempler på, hvordan ledere og medarbejdere beskriver den forebyggende indsats samt hvorledes de arbejder med den og refleksion i personalegruppen. Ledernes eksempler har jeg primært anvendt i forbindelse med udarbejdelse af interviewguiden. De har udmøntet sig i følgende introduktion og efterfølgende spørgsmål i interviewguiden:

I de nye skemaer er der et punkt omkring opfølgning. Der skal ledelsen beskrive, hvordan der er fulgt op på indberetningen eller hvordan der planlægges at følge op. Nogle af de svar, der er kommet, er: Faglig vejledning, borger gennemgang, formidling i personalegruppen og dele gode erfaringer.

- *Hvordan tænker du, de metoder kan bruges til at skabe refleksion og læring?*
- *Kunne du forestille dig, at du kunne give nogle af de samme svar?*
 - *Hvis ja,*
 - *Hvad ville du så konkret have sat i gang?*
 - *Hvordan tænker du det kunne understøtte refleksion og læring?*
 - *Hvis nej,*
 - *Hvilke svar kunne du så forestille dig at give?*

Min leder har myndighedsansvaret for magtanvendelsesområdet og jeg har haft samtaler med hende om sagsbehandlingen. Den viden fra samtalerne med hende har jeg anvendt i forbindelse med indkredsning af problemfeltet. Det er i særdeleshed gennem samtaler med hende min nysgerrighed er vakt i forhold til at prøve at forstå lederes perspektiv på forebyggelse af magtanvendelse ved hjælp af refleksion.

De forskellige datakilder bidrager alle til at forstå problemfeltet fra forskellige vinkler. At belyse problemfeltet fra flere vinkler kan hjælpe mig med at være opmærksom på det indefra perspektiv jeg har, i kraft af at jeg er ansat i Demenscentret i kommunen og dermed har kendskab til lederne og emnet på forhånd.

Jeg vil i det følgende forholde mig til indefra perspektivet som Prieur (2002) udfolder det. Jeg vil beskrive, hvorledes jeg har forsøgt at være opmærksom på og håndtere det. Prieur (2002) anfører, at indefra perspektivet har betydning i flere af undersøgelsens faser. Jeg har været opmærksom på det i følgende dele af projektet. Udvælgelse af informanter, udarbejdelse af interviewguide, under interviewene, mellem interviewene og under analysen.

Under udvælgelsen af informanter søgte jeg at håndtere indefra perspektivet ved at skrive bredt ud til alle lederne på plejecentrene og aftale interviews med de første tre som meldte tilbage. Jeg har forhåndskendskab til lederne og dermed tanker om hvem der eventuelt kunne bidrage med hvad, hvilket jeg ikke fandt hensigtsmæssigt for gyldigheden af undersøgelsen, hvorfor jeg valgte at håndtere det som beskrevet ovenfor (Tanggaard og Brinkmann 2015).

I udarbejdelsen af interviewguiden har jeg brugt viden fra indberetningsskemaer, kendskabet til lederne og feltet og kendskab til teori som kunne bidrage til forståelsen. Prieur (2002) beskriver, at det at have kendskab til feltet øger muligheden for at vide, hvilke spørgsmål der skal stilles under interviewene. Jeg vurderer på den baggrund, at de spørgsmål, jeg stiller, også beror på mit kendskab og forståelse af feltet. Kendskabet kan således kvalificere de spørgsmål, jeg stiller, hvilket kan have positiv betydning for undersøgelsens gyldighed.

Under interviewene var jeg opmærksom på at spørge ind for at få lederen til at beskrive og fortælle. Jeg kan dog se i det transskriberede interviewmateriale, at jeg ikke har gjort det konsekvent. Der er flere steder, hvor jeg siger "mmm", "ja" eller færdiggør lederens sætning. Det viser, at jeg til trods for opmærksomheden ikke helt lykkes med det. Jeg transskriberede interviewene hen ad vejen, således jeg var færdig med det første før jeg skulle afholde det næste interview. Dette også i et forsøg på at adskille og blive opmærksom på at håndtere indefra perspektivet. Det lykkes mig i to af tre tilfælde.

Under analysen er jeg i særlig grad opmærksom på at tage et udefra perspektiv. Et af grebene i forhold til at gøre det er ifølge Prieur (2002) at kontekstualisere de fund der fremkommer, således jeg ikke reducerer mig selv til talerør, men tager forskerrollen på mig (Prieur, 2002).

I opgavens afsluttende metodediskussion forholder jeg mig til, hvorledes jeg mener at være lykkes med at tage forskerrollen på mig og fastholde et udefra perspektiv.

4.4 Teoretisk afsæt

I dette afsnit vil jeg redegøre for udvalgte begreber fra tre forskellige teoretiske perspektiver, som på forskellig vis kan bidrage til at besvare problemformuleringen.

Perspektiverne skal i opgavens analyse kapitel hver især bidrage at fortolke hvorledes ledere forstår organisationskultur, hvilke typer af refleksion de finder vigtige samt hvilken plads refleksion har i organisationen.

De tre perspektiver er for det første Cathrine Hasses (2011) forståelse af en organisation som en støvbald samt begreberne artefakter og opmærksomhedspunkter, som Hasse bruger dem i 'Kulturanalyse i organisationer' (2011). Begreberne skal bruges til at bidrage med et perspektiv på, hvorledes ledere ser på organisationskulturens betydning.

Til at bringe perspektiver på at forstå hvilke typer af refleksion ledere oplever som vigtige i hverdagen, vil jeg anvende Donald Schöns begreber om viden-i-handling og refleksion-i-handling, som de beskrives i 'Den reflekterende praktiker - Hvordan professionelle tænker, når de arbejder' (Schön,2001(1983)) Jeg har valgt at vende mig mod Schön (2001(1983)), fordi hos ham "*[...] indgår tænkning, refleksion, handling og læring i et nært indbyrdes samspil[...]*" (Illeris, 2012, s. 345).

Den tænkning Schön (2001(1983)) repræsenterer, er dermed relevant i forhold til at bidrage til min forståelse af, hvorledes ledere forstår refleksion og hvilke typer af refleksion, de oplever, medarbejderne anvender i hverdagen.

For at bringe forståelse for hvilken plads- lederen oplever- refleksion har i organisationen, vil jeg redegøre for Chris Argyris og Donald Schöns (1996) begreber espoused theory (skueteorier) og theory in use (brugsteorier) som de beskrives i 'Organizational Learning II' (Argyris og Schön, 1996). Til forståelse af den organisatoriske læring og hvorledes refleksionen bruges og anvendes i organisationen vil jeg anvende Argyris og Schöns (1996) begreber om single og double loop læring også fra 'Organizational Learning II' (Argyris og Schön,1996).

Argyris og Schön (1996) har jeg valgt, da deres blik på den organisatoriske læring og således også den mere verbale del af refleksion kan supplere Schöns (2001(1983))

begreber. I forhold til problemstillingen bidrager Argyris og Schöns (1996) begreber til at forstå, hvorledes lederen kan facilitere og hjælpe med at sætte ord på refleksionerne sammen med medarbejderne.

Det synes hensigtsmæssigt at anvende de tre teoretikere sammen, da jeg vurderer, de supplerer hinanden og understøtter forståelsen af, hvorledes ledere på kommunale plejecentre forstår organisationskulturens betydning i relation til at facilitere refleksion med henblik på forebyggelse af magtanvendelse.

4.4.1 Organisationskultur

Cathrine Hasse (2011) har et grundlæggende fokus på, at kultur skabes kollektivt, da vi er socialt lærende væsener. Ifølge Hasse er kultur: “[...]at forstå som læreprocesser, der skaber forbindelser.” (Hasse, 2011, s. 16). Forbindelser og relationer er centrale idet kultur ansues som et indviklet netværk af netop forbindelser, genstandsartefakter og ord i organisationen. Alle elementer som kan virke både inkluderende og ekskluderende for at skabe en kollektiv kultur.

Kultur er i denne forståelse dermed mere end vi kan se. Kultur betegnes i højere grad som det vi gør med vores handlinger, verbale som nonverbale end som noget vi har eller er. Hasse (2011) bruger metaforen om en ‘støvbold’ til at beskrive organisationskultur som et netværk af sammenvævede rebfibre uden faste grænser, der både kan tiltrække og frastøde. Støvbolden består af forbindelserne mellem alle organisationens deltagere og vil være i konstant bevægelse, da forbindelserne er konstant foranderlige (Ibid.).

Hasse definerer desuden en organisation som en: “[...]betegnelse for organiserede menneskelige relationer rettet mod fælles formål” (Ibid. s. 16). Den enkelte plejeboligenhed kan således karakteriseres som en organisation, idet de kan forventes at arbejde mod et fælles formål, som givetvis relaterer sig til at støtte og hjælpe beboeren indenfor de givne rammer.

Til yderligere at forstå og aflæse kulturen bringer Hasse (2011) begreber som artefakter og opmærksomhedspunkter i spil.

Artefakter

Et artefakt kan defineres som: “[...]fysiske manifestationer (genstande og ord), der er skabt af mennesker og tillagt betydning af mennesker” (Ibid. s. 29). Ud fra denne definition kan de registrerings- og indberetningsskemaer, der skal udfyldes i forbindelse med en magtanvendelse anses som et artefakt. Ligesom medarbejdernes måder, de genstande og metoder, de bruger til at reflektere i forhold til beboerne, kan det.

Artefakterne tillægges betydning kollektivt og da denne betydning er socialt medieret, er den afhængig af, at alle de involverede tillægger den samme betydning. Kultur forstået gennem artefakter kan således både virke samlende og spredende på grund af den individuelle betydningstilskrivning.

Handlinger kan ligeledes være kulturelle artefakter forstået således, at man har en handleviden om, hvorledes ‘man’ handler i en given situation inden for en kultur, som man kender. Den handleviden eksisterer, fordi vi tillægger handlingen den samme betydning. Det betyder således også, at nye i en organisationskultur ikke nødvendigvis har den samme handleviden, hvilket kan udfordre hverdagspraksis.

Det kan eksempelvis komme til udtryk ved, at en nyansat i en plejeboligenhed ikke ved, at man altid møder ind fælles på lederens kontor, når man møder ind i dagvagte. At skulle møde ind på lederens kontor hver dag kan tillægges forskellig betydning og give anledning til undren eller direkte modsatrettede handlinger.

Hasse (2011) gengiver gennem Yrjö og Engestrøm, Vygotskys forståelse af, at handlinger, der skaber artefakter, har to faser:

“[...]en designfase, hvor det medierede artefakt bliver konstrueret af nogle mennesker med henblik på bestemte handlinger [...] og en udførelsesfase, hvor en person udfører den handling, der er bygget ind i designet.”

(Ibid. s. 89)

Det kan eksempelvis forekomme, at der i designfasen udarbejdes instrukser for, hvorledes ledere og medarbejdere skal arbejde med at forebygge magtanvendelse og efterfølgende - i udførelsesfasen - forventes ledere og medarbejdere at udføre de beskrevne handlinger.

Opmærksomhedsfelter

I organisationens hverdagspraksis er der forskellige forbindelser som tillægges betydning og mening i kraft af den kultur, de er en del af. Det kan være ting, handlinger og ord. Hasse (2011) bruger i den sammenhæng Vygotskys begreb om opmærksomhedsfelter, der

anvendes som en måde vi forholder os til artefakter på arbejdspladsen. Vygotsky (1978, s 36) gengives i Hasse (2011) således:

“Vygotsky omtaler det visuelle fysiske rum som et “time-field”, fordi vi, når vi lærer at forbinde betydning og ord til begreber, kan ´se´ rummet i fortid, nutid og fremtid. Efterhånden som vi lærer mere, bliver vores perception af det fysiske rum til et opmærksomhedsfelt, hvor vi ikke bare husker, når vi ser fysiske objekter, men ser os om efter fysiske objekter, fordi vi har internaliseret deres betydning.”
(Ibid. s.85-86).

Det er - med denne forståelse - en vigtig del af det at være og agere i en organisation, at man kender til opmærksomhedsfelterne og anvender dem efter den fælles meningstilskrivning. At være ny i en organisation er derfor særligt udfordrende, idet man ikke kender opmærksomhedsfelterne. Hasse (2011) fremhæver desuden, at opmærksomhedsfelterne ofte skal forstås gennem handling og i mindre grad gennem ord. Idet ord er kontekstsensitive og dermed kan have forskellig betydning i forskellige kontekster.

I relation til en plejeboligenhed kunne der eksempelvis være opmærksomhedsfelter i forhold til åbne og lukkede døre til både fællesrum og beboeres lejligheder, tændt eller slukket lys, musik eller ikke musik. Opmærksomhedsfelterne vil på forskellig vis fortælle plejepersonalet, hvorledes dagen er tilrettelagt ud fra beboernes ´dagsform´ og give indikationer på hvad den næste relevante handling kunne være. De vil således også kunne fungere som kulturmarkør, der beskrives som en handling, et ord eller et synligt objekt.

Hasse (2011) opererer med en række af begreber om forståelsen af organisationskultur. Jeg har valgt at fremhæve de tre, jeg finder relevante i forhold til at forstå, hvilken betydning organisationskulturen har for lederes mulighed for at facilitere refleksion.

Begreberne kan ifølge Hasse (2011) kobles sammen således:

“Kulturmarkører er svære at læse, fordi ikke alle tillægger genstandsartefakter [...] samme betydning. Forskeren kan få adgang til at lære de fælles betydninger gennem eksplicit udpegninger af betydning - ved at deltage udpeger og forklarer betydningen af genstandsartefakter. Men forskere og andre deltagere kan også lære ved selv at gøre - og dermed få handleviden i forhold til de fælles kulturelle opmærksomhedsfelter.”

(Ibid. s. 173)

4.4.2 Refleksion

Refleksion er et nøgleord i problemformuleringen og jeg har under interviewene ligeledes stillet spørgsmål, der relaterer sig til, hvorledes ledere forstår refleksion og hvilke typer af refleksion, de finder vigtige. Det er således relevant at anvende teori om refleksion til at forstå de perspektiver og oplevelser lederen har i forhold til refleksion. At spørge ind til refleksion sætter i sig selv refleksioner i gang. Jeg har derfor ikke mulighed for at adskille hvilke refleksioner, der sker i kraft af den samtale vi har i interviewet og hvilke lederen havde gjort sig inden.

I det følgende vil jeg redegøre for Donald Schöns (2001(1983)) syn på praksis og centrale begreber som præsenteres i 'Den reflekterende praktiker' (Schön, 2001 (1983)), særligt kap. 2 s. 29-68). Jeg vil have fokus på begreberne viden-i-handling og refleksion-i-handling.

Schön (2001(1983)) bevæger sig i beskrivelsen fra en teknisk rationel forståelse af en profession, hvor problemer ses som instrumentelle med en given løsning - altså en mere positivistisk tilgang - over i en konstruktivistisk tilgang, hvor refleksionsbegrebet i højere grad anerkendes. (Ibid.)

Ifølge Schön (2001(1983)) anser mange praktikere sig som specialister der af andre forventes at have et svar klar på en given problemstilling inden for fagområdet. Denne forventning anser jeg som genkendelig og overførbart til plejeområdet. Det er min oplevelse, at der er en usagt forventning om, at medarbejderne kan handle og håndtere udfordringer på baggrund af den viden og de løsninger de tidligere har anvendt. Forventningen kan komme fra både organisation, ledere og medarbejdere.

Wahlgren m.fl. (2002) fremhæver følgende:

“Det væsentligste i Schöns teori er, at mange af de handlinger, som vi udfører, foretages på baggrund af den viden, vi har i forhold til de konkrete handlinger (på baggrund af viden-i-handling), og justeringen af disse handlinger foregår i handlingen (gennem refleksion-i-handling)” (Wahlgren m.fl. 2002, s. 104)

Det fremhæves således at refleksionen har en central rolle i forhold til handlingen og dermed betydning for praksis.

Handling er omdrejningspunktet og jeg vil nu redegøre for de to begreber.

Viden-i-handling

I viden-i-handling ligger der en ikke-sproglig og ofte ubevidst handling som foretages har en form for know-how i forhold til hvorledes en handling udføres mest hensigtsmæssigt. Schön (2001(1983) fremhæver sammen med denne know-how Michael Polanyis begreb om tavs viden. Den tavse viden er en central proces, hvor vi bliver opmærksomme på fornemmelser og følelser som internaliseres og bliver til vores tavse viden. Handlingen ligger ´på ryggraden´, som ex. vis at cykle, og vi handler uden at tænke over det (Schön, 2001(1983)). Sådanne handlinger

“[...] afslører (vi) ved vores spontane, kvalificerede udførelse af handlingen, og vi er meget karakteristisk ude af stand til at forklare den med ord”

(Illeris, 2012, s. 347)

Der er eksempelvis viden-i-handling, når en fra plejepersonalet skal hjælpe en beboer i en plejesituation og hjælper på den måde, der plejer at virke hos beboeren. Det viser sig også at gøre sig gældende i den pågældende situation.

Plejepersonalet handler på baggrund af den tavse viden han/hun har om feltet og de fornemmelser han/hun har om den givne situation, hvilket sædvanligvis gør at opgaverne løses i løbet af dagen på samme vis som de plejer.

Refleksion-i- handling

Der kan imidlertid opstå en situation, hvor den know-how ikke slår til og der opstår en situation som Schön (2001(1983)) betegner som en overraskelse. Det refererer til, at handlingen ikke kunne udføres som den plejer og plejepersonalets viden-i-handling ikke er tilstrækkelig. I en sådan situation vil plejepersonalet skulle handle i situationen og finde ud af, hvad der vil virke i denne situation. Schön anfører:

“[...] at ikke blot kan vi tænke over, hvad vi gør, men vi kan også tænke over det, mens vi gør det”

(Schön, 2001 (1983) s. 55)

At anvende refleksion-i-handling og således tænke over handlingen imens vi gør det er med til at justere plejepersonalets viden-i-handling. Schön (2001(1983)) bruger betegnelsen ´handlingsnuet´ om det tidsrum, hvor det er muligt i handlingen at reflektere kortvarigt over overraskelsen og justere handlingen. Ligeledes anfører Schön, at man i nogle praksissituationer kan arbejde med at bremse handlingshastigheden - forstået på den måde- at man kan arbejde med forventningen til hvor hurtigt, der skal handles i den givne situation.

Nogle situationer i forhold til pleje af en beboer kræver at handlingshastigheden er hurtig, eksempelvis hvis en farlig situation skal afværges. Hvorimod andre situationer vedrørende eksempelvis hjælp til personlig pleje muliggør en lavere handlingshastighed.

Uanset hvor lang handlingshastigheden er, anfører Schön at der vil være mulighed for en grad af refleksion-i-handling.

Refleksion-i-handling adskiller sig således ikke i tid fra den egentlige handling, men foregår som nødvendige eksperimenter sideløbende med at handlingen foregår. Eksperimenterne opdeler Schön ifølge Wahlgren m.fl. (2002) i tre typer af eksperimenter:

Eksplorative eksperimenter, som har karakter af 'Hvad nu hvis? - spørgsmål', hvor den handling som afprøves, er mere eller mindre spontan.

Et eksempel fra et plejehjem kunne være, at plejepersonalet begyndte at synge midt under morgenplejen i et forsøg på at hjælpe beboeren.

Handlingsafprøvende eksperimenter, er mere målrettede og her er fokus at få be- eller afkræftet om en handling har den ønskede effekt. Det kunne eksempelvis være, at plejepersonalet prøvede at forlade beboeren og komme tilbage få minutter efter i håb om, at det kunne bedre situationen.

Hypotesetestende eksperimenter er kendetegnet ved, at plejepersonalet opstiller en række hypoteser, som afprøves i forhold til hinanden. Det kunne eksempelvis være, at beboeren hjælpes i bad på forskellige tidspunkter af døgnet, i håb om at finde det tidspunkt, hvor beboeren kan samarbejde om badet.

(Wahlgren m.fl. 2002, Schön 2001(1983)).

Schön fremhæver det særlige ved at eksperimenterne i praksis således:

Når en praktiserende reflekterer-i-handling i en sag, som han opfatter som unik, og er opmærksom på fænomener og gør sig sin intuitive forståelse af dem bevidst, så er hans eksperimenterne på en og samme tid udforskende, handlingsafprøvende og hypoteseafprøvende. De tre funktioner udfyldes i en og samme handling.“

(Schön, 2001(1983) s, 131).

For at plejepersonalet laver refleksion-i-handling kræver det en bevidstgørelse og eksperimenterne vil, når der findes nye handlemuligheder, bidrage til at den enkeltes viden-i-handling udvides og således kan det anses som en konstant cirkulær bevægelse, der udvikler praksis.

De hypotesetestende eksperimenter kan ligeledes bidrage til at der arbejdes målrettet og fagligt i forhold til beboeren.

Et begreb som Schön (2001 (1983)) beskriver i mindre grad end viden-i-handling og refleksion-i-handling er refleksion-over-handling. Det er i modsætning til de andre tidsmæssigt adskilt fra selve handlingen. Her er plejepersonalet på den anden side af den overraskende situation. Det vil sige hvor viden-i handling ikke slog til og hvor man har reflekteret-i-handling og handlet i situationen. Efterfølgende reflekterer man så over, hvad der gik galt og hvorfor det ikke lykkedes, som det normalt gør. Refleksion-over-handling er desuden en sprogliggjort refleksion og man kan dermed dele den med andre med henblik på at undersøge sammen, hvad der kunne være brugbare handlinger overfor beboeren fremover.

For at prøve at forstå den organisatoriske læring, der kan finde sted, når refleksionerne sprogliggøres, vil jeg i det følgende redegøre for centrale begreber; espoused theory (skueteorier) og theory in use (brugsteorier), læringsformerne single og double loop hos Chris Argyris og Donald Schön (1996), som de anvender dem i 'Organizational learning II', s. 3-29.

4.4.3 Organisatorisk læring

Argyris og Schön betegnes af Stegeager og Willert (2012) som indflydelsesrige skikkelser inden for organisationsudvikling og deres to væsentligste bidrag anføres at være distinktionerne vedrørende skue og brugsteorier samt single- og double loop læring. (Stegeager og Willert, 2012).

Jeg vil i det følgende redegøre for Argyris og Schöns (1996) forståelse af organisatoriske handlinger og efterfølgende ovennævnte begreber.

Begreberne søges at bidrage til at svare på problemformuleringen ved at tilbyde perspektiver til at forstå, hvilken plads refleksion har i organisationen.

Argyris og Schön (1996) beskriver, at en organisation består af individer, som udfører handlinger. De er ikke kun en samling af individer og en organisatorisk handling kan ikke reduceres til individernes handling. Begge dele skal ses som en fælles enhed. I relation til problemstillingen kunne et eksempel være, at anskue den enkelte plejeboligenhed som en

organisation. De handlinger den enkelte medarbejder gør definerer ikke alene organisationen men organisationen består ikke uden medarbejdernes handlinger.

Skueteori (espoused theory) og brugsteori (theory-in-use)

Organisationen har to funktioner i relation til organisatorisk læring; at opbevare og præsentere viden. Præsentationen af den viden kan ske gennem 'theories of action' (handlingsvidenskab). 'Theories of action' kan forstås som to sameksisterende former for mental kapacitet; skueteori og brugsteori, der defineres af Argyris og Schön (1996) således:

“By “espoused theory” we mean the theory of action which is advanced to explain or justify a given pattern of activity. By “theory-in-use” we mean the theory of action which is implicit in the performance of that pattern of activity.” (Argyris og Schön, 1996, s. 13).

Der er således tale om former for mentalkapacitet. I *skueteorier* er tale om hvorledes den enkelte eller organisationen siger de gør og i *brugsteorier* er der fokus på den reelle håndtering og udførelse af handlingen. *Skueteoriene* udtrykkes verbalt og har en væsentlig betydning for aktørens identitetsopfattelse, både indadtil og udadtil, hvor *brugsteorier* ikke udtrykkes verbalt, men synliggøres i den handling, der gøres. (Stegeager og Willert, 2012). Det fremgår således, at de to teorier er på kollisionskurs med hinanden, hvilket Argyris og Schön i Stegeager og Willert (2012) benævner som defensive rutiner.

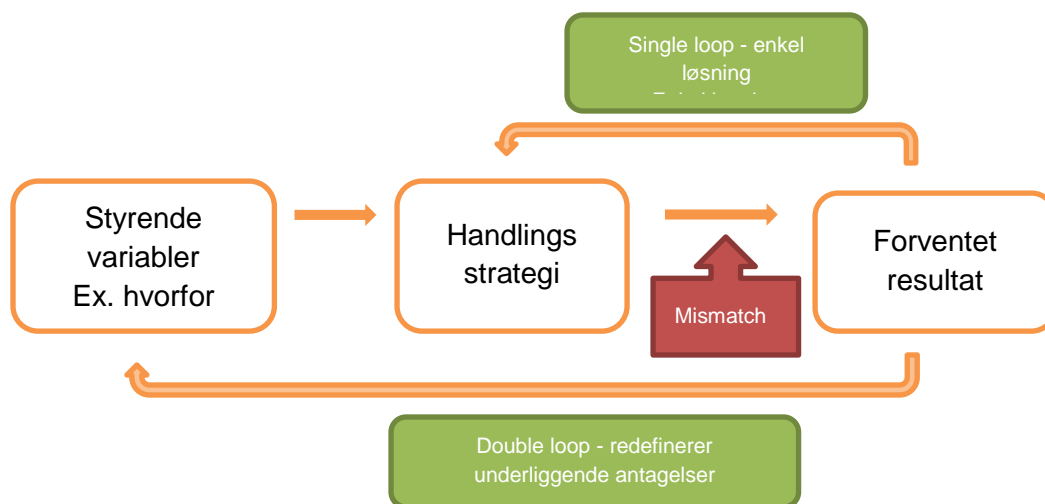
Et eksempel på de to former for mental kapacitet fra en plejeboligenhed kunne være, at ledere og medarbejdere har snakket om, hvordan de ønsker at plejen af beboeren udføres, hvorledes kommunikationen skal være og dermed hvordan de gerne vil opfattes (skueteori). Lederen oplever derefter, at en medarbejder ikke håndterer en situation med en beboer ud fra de ønsker de havde opstillet (brugsteori). Der er således ikke overensstemmelse mellem skue- og brugsteori.

Single loop læring og double loop læring

Det andet væsentlige bidrag fra Argyris og Schön er ifølge Stegeager og Willert (2012) distinktionen mellem læringsformerne single- og double loop læring. Loop læring anses som fejlretningslæring i det, der er tale om et mismatch, der skal findes en løsning på. Mismatch skal i denne sammenhæng forstås som aktøren der får en overraskelse, i det handlingen ikke forløber som forventet. Dette mismatch kan håndteres på to forskellige

måder afhængig af, hvorvidt der findes en enkel løsning på problemet eller om der er behov for, at de underliggende antagelser og værdier redefineres. (Argyris og Schön, 1996 og Stegeager og Willert, 2012).

Sammenhængen og forskellen mellem single- og double loop løsninger er søgt illustreret i nedenstående figur.



(Kilde: Egen illustration)

Single loop

Single loop anses for en instrumentel læringsform, hvor der identificeres et mismatch eller fejl og den løsning, som er nødvendig for at rette op på det, kræver en simpel handling og justering af en rutinepræget praksis. Det kunne eksempelvis være, hvis et plejepersonale i forbindelse med at hjælpe en beboer oplever, at beboeren har brug for at bruge sin kørestol frem for sin rollator på det pågældende tidspunkt. Det er en situation hvor mismatchet er, at beboeren ikke kan gå som vanligt og løsningen er at kørestolen bruges i stedet.

Double loop

Når der identificeres et mismatch og det kræver en grundig refleksion at finde frem til løsningen defineres læringsformen som double loop læring. Den grundige refleksion vil givetvis føre til, at der sker ændringer i grundlæggende antagelser og værdier samt at der er fokus på begivenheders baggrund og sammenhænge. Stegeager og Willert (2012) anfører at *“i double loop learning gøres organisatoriske rutiner til genstand for sproglig refleksion”* (Stegeager og Willert (2012), s. 52).

Den sproglige refleksion gøres således til genstand for en fælles refleksion med andre; ledere og/eller kolleger.

Et eksempel på en sådan proces kan være, at en beboer har svært ved at modtage hjælp til bad om morgenen, hvor plejepersonalet har planlagt det skal foregå. Det kan lykkes hvis tilgangen til beboeren ændres samt at beboeren hjælpes i bad om eftermiddagen. For at støtte beboeren og forebygge evt. magtanvendelse er det mest hensigtsmæssigt, at badet foregår om eftermiddagen. En sådan refleksion kræver ændringer i rutiner og grundlæggende antagelser. Baggrunden for det er, at der rent planlægningsmæssigt dermed er behov for mere personale om eftermiddagen. Ligesom den grundlæggende antagelse om, hvorledes tilgangen til beboeren skal være og på hvilket tidspunkt af dagen hjælpen gives, skal ændres.

Hvor single loop læring kan bruges i de situationer, hvor løsningen fastholder de grundlæggende antagelser og gældende ramme for arbejdet, kræver double loop læring en anderledes tilgang. Double loop læring kan synes som mere tidskrævende og omfattende, men det er samtidig den type læring, der kan være med til at adressere udfordringer i brugsteorien. Dette udtrykker Argyris og Schön således:

“Nevertheless, it is through double-loop learning alone that individuals or organization can address the desirability of the values and norms that govern their theory-in-use”

(Argyris og Schön, 1996, s. 22).

I det følgende afsnit vil jeg lave en videnskabsteoretisk opsamling, hvor jeg vil begrunde, hvorfor jeg har valgt det videnskabsteoretiske ståsted sammen med det teoretiske afsæt.

4.5 Videnskabsteoretisk opsamling

For at undersøge lederes forståelse af organisationskulturens betydning er jeg i følge Cathrine Hasse (2012) nødt til at have opmærksomhed på de fænomener, der bliver til i undersøgelsesprocessen. Det - at jeg som undersøger - er medskaber af de fænomener, der kommer frem i interviewene betegner Hasse (2012) som det *“menneskelige forskerapparat”* (Hasse, 2012, s. 14). Hasse (2012) betoner således vigtigheden af at have opmærksomhed på de fænomener den enkelte bringer frem. Den fænomnologiske tilgang, som netop har den enkeltes oplevelse og fortolkning i fokus anses som et

hensigtsmæssigt valg. Den fænomenologiske tilgang kan hjælpe med at belyse det, der ontologisk er i verden ud fra informantens livsverden. Fænomenologien betoner således betydningen af den intentionalitet, hvormed den enkelte informant har sin opmærksomhed. Den synsvinkel - som bringes frem - er skabt på baggrund af en erfaring og livsverden, den enkelte er rundet af. Der kan således anføres at der i en fænomenologisk tilgang lægges vægt på at vi som mennesker har noget subjektivt iboende. (Thisted, 2018).

Undersøgelsens fokus er ikke blot kulturen men organisationskulturen, hvorfor det er hensigtsmæssigt også at forholde sig til hvilke strukturer, der skaber meningsfulde opmærksomhedsfelter og artefakter i organisationen. Et andet fokus i undersøgelsen er hvilke typer af refleksion ledere faciliterer og hvilken plads refleksion har i organisationen. For at søge forståelse af de emner er det hensigtsmæssigt dels at inddrage Schöns (2001 (1983)) begreber om refleksion og dels Argyris og Schöns (1996) distinktioner mellem skue- og brugsteori. Det er desuden hensigtsmæssigt at inddrage læringsformerne- single- og double loop læring- med henblik på at forstå den organisatoriske læring. Argyris og Schön (1996) er optaget af, hvorledes læring sker i sociale kontekster og hvorledes mening anses som et socialt fænomen der konstrueres. De kan på den baggrund anføres at have en socialkonstruktivistisk tilgang. Den socialkonstruktivistiske tilgang har som et centralt træk den opfattelse, at den menneskelige virkelighed skabes via handlinger og at der ikke er en iboende essens. Alt er konstrueret i sociale rammer (Thisted, 2018). Den socialkonstruktivistiske tilgang kan hjælpe mig med at forstå, hvilke sociale strukturer der skaber meningsfulde handlinger for informanterne samt hvilke læringsformer, de faciliterer med henblik på at facilitere refleksion.

At koble den enkeltes oplevelser og livsverden - en fænomenologiske tilgang - sammen med socialt konstruerede organisatoriske lærings strukturer - en socialkonstruktivistisk tilgang - kan synes modstridende, da de som nævnt har forskelligt ontologisk udgangspunkt. Jeg vurderer dog, at det er hensigtsmæssigt og muligt med baggrund i følgende citat af Alfred Schutz i Collin. F (2009):

“Han hævder, at den sociale virkelighed (med) konstitueres af den subjektive fortolkning, som aktørerne lægger ned over det materielle, iagttagelige aspekt af den sociale virkelighed, især det ydre kropslige aspekt af aktørernes adfærd”
(Collin, 2009, s. 22).

Den sociale virkelighed eksisterer således i kraft af den enkeltes livsverden. Til at undersøge og forstå hvordan lederen oplever, at den sociale virkelighed konstrueres og samskabes mellem medarbejdere og leder i den enkelte plejeboligenhed, vil jeg sammen

med Hasses (2012) metafor om organisationskultur som en støvbald af forbindelser, også vende mig mod Argyris og Schön (1996), i det de er optagede af sociale systemer og den læring, der kan ske i sådanne systemer.

Jeg anlægger således en fænomenologisk tilgang til undersøgelsen for at forstå den enkelte leders perspektiv på dels organisationen og dels hvordan de faciliterer refleksion. Jeg supplerer den fænomenologiske tilgang med en socialkonstruktivistisk for at søge at undersøge den læring lederne beskriver sker gennem deres handlinger i organisationen med henblik på at forebygge magtanvendelse.

5. Analyse

I denne del af opgaven vil jeg - som beskrevet i afsnittet om analysestrategi - analysere den indsamlede empiri og søge at forstå den gennem de teoretiske briller, jeg redegjorde for i forrige kapitel. Jeg vil anlægge et hermeneutisk perspektiv på analysen, i det jeg vil se på, hvad den enkelte informant siger i interviewene og søge at se mønstre imellem informanterne for at forstå udsagnene i sin helhed med henblik på at besvare opgavens problemformulering.

Analysen er bygget op i tre afsnit, som hver relaterer sig til et af problemformuleringens operationaliseringsspørgsmål. Det fjerde spørgsmål søges besvaret i kapitel 6 'Fortolkning og diskussion'.

5.1 Lederes syn på organisationskulturen

I dette afsnit vil jeg ved hjælp af Cathrine Hasses (2011) forståelse af en organisation, begreberne opmærksomhedsfelter og artefakter søge at besvare det underspørgsmål i problemformuleringens operationalisering som lyder: Hvilket syn har ledere på organisationskulturen i egen organisation?

Cathrine Hasse (2011) definerer en organisation som menneskelige relationer og forbindelser, der arbejder mod et fælles formål. Dette fælles formål kredser alle tre informanter om uden at udtrykke det direkte. De bruger vendinger som '*at have fokus på opgaven*', '*at hjælpe hinanden med at lykkes*' og at '*tænke som en samlet flok*', hvor de betoner vigtigheden af netop at arbejde mod det samme.

Det kan forstås således at der arbejdes mod et fælles formål, men samtidig beskriver

informant K også et begreb som 'at modarbejde kultur'. Det opfatter jeg, som om der ikke er en forståelse af, hvad det fælles formål er, hvorledes det fælles formål kan nås og dermed hvad det betyder at lykkes med opgaven. Denne manglende forståelse påvirker hele organisationen og med følgende eksempel, betoner informant K, at den forskellige kultur også påvirker de pårørende.

“Der var faktisk en pårørende, hun sagde det meget fint til mig, hun sagde, du har en afdeling, og jeg har påpeget det før, men der er ni medarbejdere ca. og de driver plejehjem på hver sin måde”

(Informant K, s 10).

Med udtryk som 'at modarbejde kultur og medarbejderne driver forskellige plejehjem' forstår jeg ud fra Hasses (2011) definition af en kultur, at de ikke arbejder efter et fælles formål, hvilket dermed kan have en spredende betydning for organisationskulturen. At der er forskellige kulturer i de enkelte huse og dog alligevel en fælles kultur fremhæver informant L også, i det hun siger:

“altså selvom jeg synes vi er en ja, homogen gruppe, når vi sidder samlet allesammen, så er det jo tre vidt forskellige kulturer, der er, når de så går ud i hver deres hus”

(Informant L, s. 15).

I citatet ses også, at informant L omtaler sig selv som en del af teamet, i det hun siger 'vi'. Det forstår jeg som fordrende for at der arbejdes mod et fælles formål. Hun betoner ligeledes, at hendes rolle som leder er vigtig i forhold til at anerkende og tydeliggøre, at de arbejder sammen og stoler på hinanden, hvilket følgende er et eksempel på:

“JEG italesætter tit, at du har gjort det, der var vigtigst og det skal du stole på, at det står vi inde for, at når du tager det valg i nat, fordi de går her alene, så er det det rigtige valg”.

(informant L. s. 5).

At informant L giver udtryk for at forstå sig selv som en del af teamet, mener jeg også kan ses som en del af metoden til at fastholde arbejdet for det fælles formål og dermed en samlende betydning for organisationskulturen. Informant L er -som beskrevet under afsnittet 'Udvælgelse af informanter'- leder for en mindre enhed med 21 plejeboliger fordelt på tre afdelinger. Dette vurderes at have positiv betydning i forhold til, hvorvidt hun kan

være tæt på medarbejderne i hverdagen og dermed understøtte arbejdet mod et fælles formål. Denne vurdering understøtter informant L, i det hun påpeger:

“jeg tror virkelig, det har meget at sige, at man ikke skal være leder for særlig store grupper [...] at vi er altså det er jo de her 25 mennesker øhh, at og det er derfor jeg kan være tæt på.”

(informant L s. 26).

Lederens betydning for hvorledes kulturens skabes og at der arbejdes mod et fælles formål fremhæver Informant H også:

“Det er virkelig vores opgave hele den her kultur, skabe den der åbenhed i dialogen med tværfaglighed og det hele. Når ting begynder at gå sådan hånd i hånd så kommer, så får vi, ja, så får vi den kultur, som jeg ønsker fordi så har vi fokus på opgaven. Der er vi ikke helt endnu men øhh, men vi kommer”

(Informant H s. 12).

Hun nævner det i sammenhæng med introduktion til nye medarbejdere. Hun inviterer dem til et møde hos hende som leder, hvor der blandt andet tales om forventninger. Ved konkret at invitere dem ind til sig som leder, viser informant H sine medarbejdere to ting. Dels at hun er interesseret i at tage godt imod dem og dels er det en mulighed for, at hun ved at udtrykke sine forventninger kan støtte, at der arbejdes mod et fælles formål og en samlende organisationskultur.

Hasse (2011) fremhæver i sin definition af en organisation også, at de menneskelige relationer skal være organiserede. Det, at medarbejdere og arbejdet er organiseret, kan siges at være et ledelsesmæssigt ansvar, hvilket dermed fremhæver vigtigheden af lederens engagement for at skabe en samlende organisationskultur i Hasses (2011) optik.

5.1.1 Støvbald metaforen

For at forstå hvorledes kulturen i den enkelte plejeboligenhed fungerer, vil jeg anskue empirien med 'støvbald-metaforen', som Hasse (2011) anvender den. Informant L beskriver, hvorledes medarbejdergruppen har været den samme gennem en årrække og hvorledes det er svært for nye at komme ind. Hun bruger betegnelsen at *“kulturen er fast”* (informant L s. 15), hvilket ud fra forståelsen af kulturen som en støvbald ikke er 'muligt', da den i stedet er konstant foranderlig og dynamisk.

Et muligt perspektiv på, hvad det kan skyldes, at det er svært for nye at komme ind i kulturen i informant Ls team, kan være den usagte forventning om, at de nye skal tilpasse sig den måde at agere på som allerede foregår. På den måde er 'de gamle' i mindre grad åbne for, hvad nyansatte bringer med og hvorledes det kan have betydning for deres måde at arbejde på. Det kan således anføres, at 'støvbolder' ikke er i konstant bevægelse og at grænserne er faste. Dermed forstår jeg det således at italesættelsen af kulturen som fast, kan virke spredende for arbejdet med en fælles organisationskultur.

Eftersom kulturen med Hasses (2011) forståelse skabes af relationer og forbindelser, er det desuden relevant at analysere nærmere på den måde informant K beskriver relationernes betydning.

Informant K beskriver, at relationerne har betydning for, hvorledes hun som leder opfattes, idet hun:

“kommer nede fra gulvet ikke og bevæger mig lige så stille op, eller nogen vil sige hurtigt op, men så det gør jo også, at jeg kender folk på en anden måde og det kan være både et plus og et minus”

(informant K, s. 12).

De forbindelser informant K tidligere havde til dem, hun nu er leder for, har betydning for, hvorledes hun lykkes med at påvirke i retning af den kultur, hun ønsker. På den måde kan de relationer hun betegner som 'minus' siges at være dem som ud fra Hasses (2011) forståelse virker spredende på kulturen og omvendt dem som hun betegner som 'plus' kan siges at virke samlende på kulturen.

5.1.2 Artefakter og opmærksomhedsfelter

For at skabe forbindelser og relationer fremhæver Hasse (2011) desuden betydningen af, at man forstår og tilskriver de samme ting, handlinger og ord mening samt at meningstilskrivelsen er kollektiv.

Informant K og L fremhæver særligt udfordringer med at skabe forbindelser og kollektiv meningstilskrivelse når med der kommer nye medarbejdere i organisationen. Der antydes hos begge ledere udfordringer, hvilket kan forstås, som om de nye medarbejdere ikke er introduceret til den handleviden, der ligger til grund for måden hvorpå arbejdet udføres. Ligesom det kan pege på, at der ikke er sket en fælles meningstilskrivelse. Informant L fremhæver følgende som eksempel derpå:

“Jeg kunne blive irriteret over hun ikke gav Anna sådan lige nogle småkager og noget som nu jeg plejer på tallerkenen, der om eftermiddagen, for det kunne jeg jo se når jeg kom herover, så havde hun givet hende noget andet.

(Informant L s. 18).

Den nye medarbejder havde ikke handlet som en af ‘de gamle’ plejer, idet hun ikke havde givet en beboer småkager men noget andet til eftermiddagskaffe. Det er således helt ned i den enkelte delhandling, der skal meningsforhandles, før der er en samlet fælles meningstilskrivelse. Såfremt denne fælles meningstilskrivelse sker, kan handlingen betegnes som et kulturelt artefakt. For at meningstilskrivelsen bliver fælles, har det, ifølge Informant L *“kæmpe kæmpe betydning”* (Informant L s. 21), hvorledes hun italesætter betydningen. Jeg vurderer således, at lederens italesættelse af det kulturelle artefakt kan medvirke positivt til at skabe en fælles forståelse af betydningen for, hvilken handleviden medarbejderne har. Der kan -som i eksemplet med eftermiddagskaffe- dermed blive en samlende kollektiv betydningstilskrivning i stedet for en spredende individuel betydningstilskrivning.

Den samlende betydningstilskrivning vedrørende eksemplet med småkagerne kan desuden forstås ud fra Vygotskys forståelse af handling, der skaber artefakter med en designfase og en udførelsesfase (Hasse, 2011). Selve forhandlingen om hvilken konkret handling, der skal foregå - altså om beboeren skal have småkager eller andet - sker i designfasen, hvor de relevante medarbejdere er til stede. I udførelsesfasen udfører den pågældende medarbejder den handling, der er aftalt, hvilket gør, at det kan betegnes som et kulturelt artefakt. Med baggrund i forståelsen om en designfase og en udførelsesfase kan en mulig forklaring på, at der sker forskellige handlinger hos beboeren bunde i, at medarbejderne ikke har deltaget kollektivt i designfasen, hvor forhandlingen og den fælles betydningstilskrivning af de enkelte handlinger, har fundet sted. Medarbejderne har således ikke den samme handleviden, hvilket kommer til udtryk ved forskellige handlinger i udførelsesfasen.

Handlinger kan således virke samlende for organisationskulturen når de tillægges fælles betydning. Tilsvarende gør sig gældende hvis artefakter, forstået som fysiske genstande eller ord tillægges fælles betydning.

I forbindelse med at forebygge magtanvendelse er der – som tidligere nævnt - udarbejdet nye nationale registrerings- og indberetningsskemaer¹¹. Skemaerne er opbygget, så de understøtter refleksion med henblik på forebyggelse af magtanvendelse. Skemaerne kan umiddelbart betegnes som et artefakt, i det de er menneskeskabte og kollektivt tillagt betydning af mennesker (Hasse, 2011). Det kan anses som udfordrende grundet det faktum, at det ikke er kollektivt medieret med de enkelte ledere og medarbejdere om de skal bruge skemaerne. Det er et lovgivningsmæssigt vilkår.

Informant K fremhæver denne udfordring, i det hun betoner at:

“det er et tungt arbejdsredskab og det er nok også for tungt, hvis man har dem (beboere, red), hvor der er behov for heeele tiden og bruge magt”
(Informant K, s 2).

At hun som leder fremhæver, at det er for tungt, kan anføres at være en barriere i forhold til at tillægge registrerings- og indberetningsskemaerne positiv betydning og dermed skabe en fælles betydningstilskrivning blandt medarbejderne. Registrerings- og indberetningsskemaerne som artefakt kan således anføres at virke spredende for arbejdet med at skabe en fælles kultur så længe det betegnes som et tungt arbejdsredskab. Informant H betoner ligeledes udfordringen med at arbejde med registrerings- og indberetningsskemaerne, idet hun giver udtryk for, at:

“det er en del af en kultur, den skal indarbejdes, det tager megalang tid for personalet og tænke, tænke på den måde og arbejde på den måde”
(Informant H s. 2).

Det tidsperspektiv informant H giver udtryk for kan forstås som en faktor i forhold til at lykkes med at få skemaerne tillagt en kollektiv betydning. Udover denne tidsfaktor ligger der i informant Hs betoning i højere grad en opmærksomhed på, at det er en proces, der skal lykkes. Processen med at arbejde med registrering- og indberetningsskemaerne kan således have en samlende virkning såfremt informant H lykkes med at facilitere den kollektive meningstilskrivning.

Af andre genstande, som kan betegnes som artefakter, fremhæver informant K fysiske strategier, retningslinjer og et oplæg om teamsamarbejde. Det er genstands artefakter, hun fremhæver i relation til, at de har betydning for arbejdsmiljøet og at de skal medvirke til at

¹¹ https://socialstyrelsen.dk/filer/tvaergaende/magtanvendelse/magt-2020/skema-1b_socialstyrelsen_web_final.pdf

arbejdet udføres ens. Med opmærksomhed på at de givetvis er udarbejdet af enkelte individer i organisationen, kunne det være interessant at undersøge hvilken betydning den enkelte medarbejder tillægger artefakterne. Den betydning vil være vigtig i forhold til, at medarbejderne har den forventede handleviden og dermed i deres hverdagspraksis, arbejder derudfra.

En anden type genstandsartefakt, som informant K og L betoner betydningen af, er de såkaldte tavlemøder og morgenmøder. Tavlemøder betegnes som møder de har med medarbejderne, hvor de sammen drøfter beboernes trivsel. Om tavlemøderne betoner informant K, at de *“har gjort rigtig meget”* for deres kultur (informant K. s. 6), i det hun som leder har mulighed for at støtte medarbejderne og den fælles betydningstilskrivelse. Morgenmøderne er daglige og har i højere grad karakter af håndtering af mere akutte ting i relation til beboerne. Betydningen af disse møder fremhæver informant L således:

“men jeg tror bare det er vigtigt at jeg er med. Altså om morgenen, jeg møder også her kl. 7, vi mødes om morgenen kl. 7 og der er jeg også med. Så jeg ved, jeg ved hvad der, hvad der rører sig.”

(informant L d. 3).

Begge typer af møder kan betegnes som samlende møder, hvor lederne i større eller mindre grad har mulighed for at facilitere refleksion med henblik på at forebygge magtanvendelse. Hvorvidt det helt kan betegnes som et genstandsartefakt er givetvis usikkert, da det er uvist hvorvidt de medarbejdere som deltager, tillægger møderne samme betydning som lederne.

Ligesom handlinger kan anskues som kulturelle artefakter kan handlinger, ting og ord også være opmærksomhedsfelter. Informant H fremhæver følgende eksempel:

“Jeg bliver sindssygt glad eksempelvis når jeg kommer op i noget der hedder Anemonen om morgenen, og så er, der bare sådan et flot dækket bord ik [...] Vi kan alle sammen dække et flot bord. [...] Men det spændende i det, det er så bagefter når vi har, jeg er altid lige rundt og sige god morgen ik, det spændende i det, det er så at se hvordan er det så beboerne ser ud når de sidder derude. Er de afslappet, smiler de, har de det godt, spiser de, hygger de sig så er det godt, så er det et veldækket bord”.

(Informant H s. 22).

I eksemplet kan både det veldækkede bord som genstand opfattes som et opmærksomhedsfelt men også beboernes fysiske udtryk, når de sidder ved bordet. Det fremgår af eksemplet, at informant H tillægger beboernes fysiske udtryk som smil og hvorvidt beboerne spiser større betydning end det fysiske bord. Dermed bliver handlinger og eventuelle ord -og ikke det veldækkede bord som ting - til opmærksomhedsfelter. Rummet hvori det veldækkede bord er, kan forstås som et "time-field" og beboernes handlinger på baggrund af det veldækkede bord er at forstå som fysiske objekter. De fysiske objekter er således dét informant H tillægger betydning og vil med Vygotskys forståelse i Hasse (2011) være internaliserede opmærksomhedsfelter hos informant H. Det fremgår imidlertid ikke af empirien, hvorvidt opmærksomhedsfeltet er kollektivt medieret og dermed heller ikke, hvorvidt medarbejderne ved, hvad informant H tillægger betydning. Jeg kan derfor ikke vurdere, om det har en samlende eller spredende betydning for organisationskulturen, at informant H har dette opmærksomhedsfelt.

Med baggrund i ovenstående vil jeg fremhæve forskellige pointer fra informanterne, som kan angive deres syn på organisationskultur. De beskriver både kulturen som fast og at de er på vej mod 'noget'. Således er kultur et udtryk for noget organisationen har eller stræber efter at få. Hasses (2011) forståelse af kultur som en dynamisk og foranderlig størrelse - der ligeledes er udtryk for de handlinger, den enkelte gør og at kultur ikke er noget, man har - harmonerer ikke, med det syn, jeg forstår, ledere har om kultur, som noget der er fast eller noget man kan opnå.

Informanterne betoner på flere måder deres syn på egen rolle i forhold til organisationskulturen. De fremhæver på forskellig vis, hvorledes de som ledere har en vigtig rolle på tavle- og morgenmøder, idet de prøver at understøtte fælles menings- og betydningstilskrivelse. Hvilket jeg også forstår som et udtryk for deres syn på, hvorledes de ser på og arbejder med organisationskulturen. Informant H og K fremhæver eksempler der henholdsvis kan relatere sig til opmærksomhedsfelter og artefakter, men beskriver ikke hvorvidt og eventuelt hvorledes de har fokus på at betydningstilskrive sammen med medarbejderne.

5.2 Typer af refleksion som ledere finder vigtige

I dette afsnit vil jeg analysere empirien ud fra Schöns (2001(1983)) begreber om viden-i-handling og refleksion-i-handling med henblik på afslutningsvis at besvare spørgsmålet i problemformuleringen omhandlende hvilke typer af refleksion ledere finder vigtige.

Informanterne fremhæver alle tre refleksion som en vigtig del af arbejdet med mennesker. Informant K giver tydeligt udtryk for, hvilken betydning hun tillægger refleksion, idet hun siger: *“Det er grundstenen for at arbejde med mennesker”* (Informant K, s. 4). På tilsvarende vis er informant Hs forventninger til, at medarbejderne anvender refleksion i hverdagen meget direkte og utvetydige, hvilket ses i dette citat:

I: Har du forventninger til, at medarbejderne anvender refleksion i hverdagen?

H: Ja, ja er du så færdig jeg har da ja! ... (griner)..... Jeg plejer at sige til dem, det her det er jo ikke en kaffeklub vel, altså der er en grund til at, at vi er, vi kommer her og får vores løn.

(Informant H, s.5).

Schöns (2001(1983)) begreb viden-i-handling kan anskues for at være en tavs know-how, der er opbygget hos medarbejderne og som er svært at sætte ord på. Der er ingen af informanterne, som direkte beskriver, at de ser medarbejderne anvende viden-i-handling, hvilket netop kan skyldes det faktum, at den er svær at sætte ord på. Det kan betegnes, som de handlinger medarbejderne gør hele tiden i arbejdet med beboerne. Det er min tolkning, at de handlinger givetvis, er en del af den latente type know-how og tavse viden, som lederne forventer, medarbejderne har i kraft af deres uddannelse og erfaring.

5.2.1 Refleksion-i-handling

Begrebet refleksion-i-handling relaterer sig ligeledes til en non-verbal handling, som medarbejderne gør under udførelsen af arbejdet med at hjælpe beboeren. Den adskiller sig fra viden-i-handling ved, at den i højere grad kan beskrives.

Informant L fremhæver i det følgende eksempel, hvorledes medarbejderen konstaterer, at den viden-i-handling, hun plejer at anvende overfor beboeren, ikke lykkes og hvorledes det dermed er nødvendigt at reflektere-i-handlingen og finde en ny handlemulighed.

“Nu i dag, hvor vores nattevagt sidder og siger [...] jeg kunne simpelthen ikke få hende op af den her stol i nat, så jeg var nødt til at tænke, at nu bliver hun siddende og sove og så må jeg bare få hende puttet godt i den her stol”

(Informant L, s. 4).

Det faktum, at lederen fremhæver det konkrete eksempel og hvordan medarbejderen fandt nye handlemuligheder i situationen opfatter jeg som et udtryk for, at hun finder det betydningsfuldt, at medarbejderne kan handle i situationen og dermed anvende refleksion-i-handling. At medarbejderen så - forskudt i tid fra den egentlige handling - deler refleksionerne med kollegerne og de således reflekterer-over-handling, forstår jeg ligeledes som et udtryk for at informant L tillægger begge typer af refleksion betydning.

At kunne reflektere i situationen og anvende refleksionerne beskriver informant K ligeledes. Hun beskriver, hvilke reflekterende spørgsmål medarbejderne stiller sig selv. Det er refleksioner, der fører til at medarbejderen eksperimenterer med nye handlinger for at lykkes. Informant K beskriver refleksionerne således:

“hvorfor er det vigtigt hun får ordnet sin mund lige nu? hvorfor er det vigtigt hun får skiftet bleen lige nu, altså den der refleksion, der hedder kan vi prøve igen om nogle timer “

(Informant K. s. 1).

Medarbejderen reflekterer i handlingen ved hjælp af hypotesetestende eksperimenter i situationen i form af spørgsmål. Der er i dette eksempel i lige så høj grad tale om, at handlingshastigheden i den konkrete situation hos beboeren nedsættes, således at medarbejderen kan overveje, hvad der kunne være den næste handling. Den metode medarbejderen anvender, når han/hun stopper op i handlingen og reflekterer over, hvad der kunne være den næste hensigtsmæssige handling, fremhæver lederen i relation til forebyggelse af magtanvendelse. Hvilket jeg tolker som et udtryk for at lederen opfatter, refleksion-i-handling som en hensigtsmæssig refleksionstype også i forbindelse med at forebygge magtanvendelse. At udføre eksperimenter i handlingen har til hensigt at medarbejderne er nysgerrige efter at finde den bedste mulige måde at hjælpe beboeren på. Den non-verbale del af refleksion-i-handling eksemplificeres også ved informant H, som fremhæver, at hun kan: *“se hvordan hvad refleksion, det gør ved dem ind i fagligheden”* (Informant H s. 2)

Det faktum at informant H betoner, at hun kan 'se', hvad refleksion gør, forstår jeg som et udtryk for, at hun kan se ændringer i medarbejdernes handlinger som et resultat af refleksion-i-handling. Hun beskriver således, at der er en proces i gang og at medarbejderne øver sig i selv at reflektere, inden de dels kontakter hende som leder men også inden der overvejes magtanvendelse. Det at medarbejderne øver sig i at reflektere og hvorledes informant H understøtter dette ses. idet hun fremhæver:

"jeg sender dem også tilbage nogen gang ik, altså og siger prøv nu og høre, det er fint i kommer til til mig, men hvad er det I har gjort inden I kommer her?" (Informant H s. 3).

At informant H beskriver hun sender medarbejderne tilbage, forstår jeg som, at hun sender dem tilbage for at reflektere. Det er ikke tydeligt i empirien om de sendes tilbage til at eksperimentere og reflektere individuelt eller om det er for at drøfte med kollegerne. Eftersom det tidsmæssigt er adskilt fra den konkrete handling, vil der givetvis være tale om refleksion-over-handling, som kan være verbal og dermed kan det pege mod, at det er for at drøfte med kollegerne.

Kompetencen at kunne reflektere både individuelt i handlingen og sammen med andre over handlingen fremhæver informant H som en kompetence, hun vægter højt. Hun laver følgende sondring omkring dels refleksion-i-handling og refleksion-over-handling:

"mmmm...jeg tænker at reflek... om refleksion i forhold individuelt, så tænker jeg det er en nødvendighed men det er også en nødvendighed at gå ud og dele det med andre. Hvad er det, hvad er det egentlig jeg har t...hvilke tanker har jeg tænkt eller hvad er det for nogle refleksioner, jeg har tænkt, siden vi var sammen sidst og bringe det i spil, fordi det er det, der flytter os hele tiden ik"
(Informant H s. 8).

Hun betoner vigtigheden af, at de først selv afprøver noget og måske finder en løsning for derefter at dele den med kollegerne. Det drejer sig både om at dele den konkrete løsning med kolleger men også invitere kolleger ind i en refleksion i forhold til at finde en løsning. Det er informant Hs brug af ord som 'nødvendighed' og 'det er det, der flytter os' jeg tillægger en tilkendegivelse af, at hun vægter begge typer af refleksion.

Anderledes forholder det sig i det informant K beskriver. Hun fremhæver i højere grad den individuelle og nonverbale refleksion-over-handling, som medarbejderen gør. Informant K beskriver den i følgende tankerække:

“Jeg synes, jeg gjorde det, jeg gjorde igår. ehm man lige går det igennem ikke at ehm eller hvorfor var det, det gik galt, jamen det var måske fordi køkkendamen kom flyvende ind gennem døren og råbte et eller andet, smed noget på bordet mens jeg lige var ved at prøve på at forsøge at lave kontakten ikke altså”

(Informant K, s. 2)

Det er min forståelse, at informanterne i høj grad tillægger det, at medarbejderne kan reflektere-i-handling stor betydning. For at kunne reflektere-i-handling fordrer det, at medarbejderne har en vis grad af viden-i-handling, således at de kan blive overraskede og opleve behovet for at gøre noget andet. At lederne ikke betoner viden-i-handling, anser jeg ikke som et udtryk for, at den ikke findes vigtig men snarere som et udtryk for en forventning.

Der ses et mønster i de eksempler de fremhæver vedrørende refleksion-i-handling, idet de relaterer sig til en stor opmærksomhed på den enkeltes handlinger i relation til at hjælpe beboeren. Informant L og H betoner ligeledes betydningen af at dele med andre og dermed giver de ligeledes udtryk for, at det er vigtigt at dele refleksioner med andre gennem refleksion-over-handling. Desuden fremhæves refleksionens betydning for forebyggelse af magtanvendelse.

5.3 Refleksionens plads i organisationen

I dette afsnit vil jeg analysere empirien i forhold til refleksionens plads i organisationen med teoretiske begreber fra Argyris og Schön (1996) vedrørende skue- og brugsteori samt single- og double loop læring. Jeg vil således søge at svare på spørgsmålet fra problemformuleringen, der relaterer sig til refleksionens plads i organisationen.

5.3.1 Skue og brugsteori

Begrebsparret skue- og brugsteori beskriver en handlingsvidenskab, hvor der er tale om to former for mental kapacitet. Der er henholdsvis tale om, hvorledes individet i organisationen

siger han/hun handler (skuet teori) og hvorledes han/hun reelt handler (brugsteori). Informanterne har -som nævnt i afsnittet om udvælgelse af informanter- forskellige erfaringsgrundlag i den nuværende stilling. I relation til erfaringsgrundlag ses en sammenhæng i forhold til hvor de oplever at være i forhold til at alle handler, så der er overensstemmelse mellem skue- og brugs teori. Informant H og K, som begge har været i nuværende stilling under 2 år, udtrykker primært skuet teorier og informant L, som har været i nuværende stilling over 5 år, udtrykker i højere grad overensstemmelse mellem skue- og brugsteori..

Informant L beskriver, at hendes medarbejdere handler, som hun ønsker det. Til at beskrive det bruger hun vendingen: "*de gør det hamrende godt*" (informant L s. 12). Den udtalelse tolker jeg som udtryk for, at der hos hende er overensstemmelse mellem skue- og brugsteorier.

Informant H er på en anden måde optaget af at være på vej imod en ønsket adfærd. Det forstår jeg, som om hun ikke oplever, der er overensstemmelse mellem skue- og brugsteori. Der kan givetvis snarere være tale om, at de to handlingsteorier er på kollisionskurs. Informant H giver udtryk for selv at være tydelig i, hvorledes hun ønsker medarbejderen skal handle. At hun ikke oplever, de helt er der endnu, anser jeg som hun har opmærksomhed på, at der kan være en divergens mellem skue- og brugsteori. Denne opmærksomhed giver hun udtryk for således:

"Det er den adfærd vi vil have [...] Lever den så også ik [...] Du kan helt fint have nogle klare fine flotte værdier og alt sådan noget. Men de skal leve derude. Jeg skal se dem leve"

(Informant H s. 21).

Hun betoner således, at der er en særlig adfærd forbundet med den måde, hun ønsker, medarbejderne agerer på. Samtidig fremhæver hun, at hun skal 'se' værdierne leve, hvilket jeg forstår, som hendes udtryk for, at skuet teorier, der bare står på papiret -men ikke lever i handlinger- ikke er meget værd. At der er overensstemmelse mellem skue- og brugsteorier tolker jeg således som et mål for informant H.

Informant H betoner ligeledes åbenhed som betydningsfuldt i forhold til at arbejde mod en organisationskultur med fælles formål. Eftersom informant H nævner åbenhed som vigtigt, kan det givetvis antages, at hun selv praktiserer det og dermed som Argyris og Schön henviser til i Stegeager og Willert (2012) ekspliciterer den divergens, hun måtte observere med henblik på at ændre den. Der ses i særdeleshed udtryk for skuet teori og dermed

ønsket måde at handle på i interviewet med informant H. Den åbenhed, informant H betoner som en skuet teori, relaterer sig både internt i egen organisation men også i forhold til at inddrage tværfaglige samarbejdspartnere med henblik på at hjælpe beboerne bedst muligt, hvilket hun eksemplificerer således:

“Jeg bruger jo B (demenskoordinator) meget i det og inviterer hende ind. Det har vi heller ikke tidligere gjort her i huset. Øhh, og det er også det, det bærer præg af, det er jo hele kulturen, der har været her at man, det ku, det ordnede vi selv. [...] det kan du ikke, ikke med så komplekse nogle ting, som det er i dag [...] bare det, at der er kommet den der tværfaglighed ind og den tankegang, det gør jo også at refleksionen er kommet ind ik. ”

(Informant H s. 4).

Informant H fremhæver således dels ønsket om ændrede handlinger og dels udtrykker hun også en opmærksomhed på, at den manglende åbenhed overfor andre har betydning for skabelsen af den organisationskultur, hun ønsker, hvor refleksion har en vigtig plads. På tilsvarende måde giver Informant K udtryk for skuet teori. Hun fremhæver ikke direkte oplevelser med divergens mellem skue- og brugsteori, men holder sig til at beskrive hvilken brugsteori, hun ønsker, ved at sætte ord på sin skuet teori. Det betoner hun med, at hun ønsker:

“der er plads til holdninger, meninger så længe at vi kigger på, hvad der er det bedste for borgeren ud fra borgerperspektivet”

(Informant K. s.10).

Informant K beskriver desuden, at hun har en klar forventning om, at medarbejderne reflekterer og at hun ikke kan se, man kan komme igennem en arbejdsdag uden. Informant K kommer ikke ind på, hvorledes hun vil håndtere en divergens og nævner ikke egentlige værdi ord, som kan lede på sporet af det. Betoningen af, hvad hun ønsker, kan dog tolkes som divergens.

Opmærksomheden på divergensen mellem skue- og brugsteori, der kommer frem i interview med informant H og K, kan forstås som et udtryk for, at de oplever sig på vej. Skuet teorierne kan således også ses som udtryk for den organisationskultur de ønsker. For at søge yderligere forståelse af, hvilken plads de tillægger refleksionen i den eksisterende praksis, vil jeg i det følgende afsnit analysere ud fra de to læringsformer - single og double loop læring - som Argyris og Schön (1996) fremhæver.

5.3.2 Single og double loop

De to læringsformer karakteriseres begge som fejlretningslære. Opmærksomheden er på hvorledes den observerede 'fejl' efterfølgende håndteres, så det resulterer i en anden handling.

Informanterne bruger vendinger som: 'at dele viden', 'at løse opgaven' og 'at finde ideer'. Ud fra de konkrete ordvalg, kan det ses som beskrivelser, hvor der findes en enkelt løsning på det observerede mismatch, og dermed er der tale om single loop læring. Denne læringsform kan anføres at bidrage til den fix-it kultur, som informant K omtaler, hun gerne vil gøre op med. Informant K beskriver et eksempel fra et tavlemøde, hvor de drøfter beboernes trivsel, således:

"Men når man nu står der i et forum, hvor der også er en leder eller et eller andet, så er det ikke så farligt, at stille det der dumme spørgsmål, som det er til sine kolleger nede på gangen. Øhh, hvad betyder det når hun har eller, hvordan var det du gjorde det der inde ikke?"

(Informant K, s.6).

I eksemplet beskriver informant K, at de har en drøftelse og er nysgerrige på, hvad det kan skyldes, at de ikke lykkes med at hjælpe en beboer samtidig med at de har et fokus på, hvad der måske skal ændres, for at det kan lykkes. Det forstår jeg, som hendes måde at beskrive et forsøg på at gøre op med fix-it kulturen. Ud fra de spørgsmål, informant K nævner, de stiller til hinanden, vil jeg vurdere, at der er tale om en single loop læringsform, i det de bruger ord som 'hvad betyder det når' og 'hvordan var det, du gjorde'. Det kan forstås som spørgsmål, der har et enkelt og faktabaseret svar. Jeg forstår det også, som der er ansatser til en double-loop lærings proces, idet hun bruger ordene 'at være nysgerrig på og drøfte'. Beskrivelserne - som har karakter af, at der faciliteres single loop læring - viser sig ligeledes hos informant H. Hun bruger ord som 'at handle nu og skabe ro', hvilket efter min forståelse er fejlretning af et mismatch med enkle og simple handlinger, som kan sættes i gang med kort varsel.

Informant L beskriver en situation fra et morgenmøde, hvor hun deltager som leder. Situationen beskrives således:

“En borger der ikke vil have skiftet sin ble hvor man, hvor han også slår ud efter dem, hvor jeg synes lynhurtigt de begynder at sætte tanker i gang ‘skal det være stående på badeværelset? skal det være siddende?’ Vi prøver noget af inde i sengen, skal han have dyne der? kan vi gøre noget? kan der være to? Jeg synes faktisk, de er rigtig gode til at prøve at tænke det i stedet for bare og ja, lade dagene gå”.

(Informant L s.2).

De tanker -hun beskriver, medarbejderne sætter i gang- har ud fra min forståelse karakter af mulige løsningsforslag og er i overvejende grad præget af single loop løsninger. Det beskrives på den anden side også at der bringes en række spørgsmål i spil. De kan forstås som eksperimenter medarbejderne kan lave for at hjælpe beboeren og forebygge magtanvendelse. Spørgsmålene kan givetvis lægge op til en grundigere refleksion - og en mulig double loop læringsproces - men det er ikke klart, om den sker under mødet eller eventuelt foregår efterfølgende, når eksperimenterne er udført. En udtalelse, som kan pege imod at den ikke sker på mødet, er den sidste sætning i informant Ls eksempel, hvor hun siger:

“Jeg synes faktisk, de er rigtig gode til at prøve at tænke det i stedet for bare og ja, lade dagene gå. “

(Informant Ls. 2).

Det kan forstås således, at det er tidsperspektivet som tillægges betydning snarere end den grundige refleksion. På den baggrund anskuer jeg i højere grad, det som sker på mødet, som en facilitering af en single loop læringsproces snarere end en double loop.

At kunne reflektere og tage individuelle hensyn i konkrete situationer beskriver informant K som afgørende for at kunne være i arbejdet i en plejeboligenhed. Hun beskriver det således:

K: at det er dem, der falder igennem når at øh, vi belyser de problemer der er omkring borgeren ikke, at det tit og ofte er dem, der ikke kan reflektere, der øh, der også er skyld i at noget ikke fungerer [...] og det lyder måske forkert med skyld men deres mangel på forståelse for refleksion og at nå ok, jeg kan ikke gøre det samme ved A , B og C vel altså jeg bliver nødt til at gøre et ved A og noget andet ved B og

noget tredje ved C, og hvis man ikke kan se det, så kan man ikke være i det her“
(Informant K s. 5).

Informant K nævner specifikt, at medarbejderne skal have forståelse for refleksion for at kunne varetage arbejdet, men bruger samtidig ord som 'at gøre det samme'. I det ser jeg et paradoks, da det både kan pege på en single- og en double loop læringsproces.

Informanterne beskriver således alle eksempler med et ordvalg som indikerer, at de tillægger refleksionen en vigtig plads i forbindelse med læring i organisationen. Ud fra eksemplerne er det imidlertid ikke tydeligt hvorvidt de egentlig faciliterer refleksion eller om de - særligt på tavle- og morgenmøder - rammesætter at der findes simple løsninger og deles handlemuligheder i stedet.

6. Fortolkning og diskussion

I dette kapitel vil jeg fortolke og diskutere de tre emner, jeg har berørt i analysen; 'Lederes syn på organisationskulturen', 'Typer af refleksion som ledere finder vigtige' og 'Refleksionens plads i organisationen'. Fortolkningen og diskussionen af de tre emner kobles således, at de samlet kan bidrage til, at jeg kan komme med et forslag til, hvilke handlemuligheder ledere fremadrettet har for at arbejde med refleksion i organisationen.

6.1 Diskussion og fortolkning af nye forståelser

Igennem de tre afsnit i analysen er der fremkommet en række nye forståelser og perspektiver på, hvorledes lederen i organisationen forstår organisationskulturens betydning med henblik på at facilitere refleksion i forbindelse med at forebygge magtanvendelse.

Der ses et mønster i at alle tre ledere forstår kultur enten som noget fast eller som noget, de stræber efter at opnå. Ud fra forståelsen af en organisationskultur som en støvbold (Hasse 2011) er organisationskultur en dynamisk størrelse og ikke noget, der kan anses som fast eller et endegyldigt mål. Den forståelse - de har af kultur- kan med de teoretiske briller denne opgave har således problematiseres, i det forståelsen kan virke spredende for netop at arbejde med en organisationskultur, som kan være fremmede for at arbejde med refleksion. Denne risiko for at lederens syn har en spredende betydning for

organisationskulturen understøttes af, at de ikke fremhæver betydningen af at meningsforhandle med medarbejderne. To af lederne nævner specifikt deres egen rolle i relation til at skabe følgeskab. Den betones i form af deres betydning som rollemodel i handlinger og i mindre grad som facilitator. En af lederne betoner, at hun finder arbejdet med registrerings- og indberetningsskemaer i relation til magtanvendelse for tungt. At lederen har den opfattelse, udfordrer arbejdet dels med implementeringen men også den fælles menings- og betydningstilskrivelse i relation til at forebygge magtanvendelse. Den leder, som opfatter kulturen som fast, er den samme som oplever, at der er sammenhæng mellem den adfærd, hun ønsker, medarbejderne har og det hun ser i praksis. På den baggrund kan det tolkes, at hun er lykkes med at skabe en kultur, som understøtter et fælles formål. Det er i den forbindelse samtidig vigtigt at have for øje, at hun giver udtryk for udfordringer i forhold til at få nyansatte til at blive en del af kulturen. Det peger imod en fælles meningstilskrivelse af artefakter og opmærksomhedsfelter, hvilket ikke er fordrende for en fælles kultur. Der er således faktorer, som peger både for og imod, at de arbejder for et kendt fælles formål. De to ledere, der udtrykker kulturen som et mål, de søger at opnå, er begge tydelige i deres beskrivelser af, hvilken adfærd de ønsker.

Den måde hvorpå de udtrykker deres ønsker for, hvordan kulturen skal være sker gennem skueteorier. De er tydelige i, hvordan de ønsker medarbejderne skal agere og betoner også deres egen rolle men taler ikke konkret om hvorledes, de faciliterer refleksion ved eksempelvis tavlemøder.

Der ses desuden et mønster i forhold til at lederne ønsker, at medarbejderne reflekterer-i-handling samt over-handling sammen med deres kolleger. Der beskrives i midlertidig ikke hvorvidt refleksion-over-handling eller samtaler som kan føre til double loop læring faciliteres. Der er ansatser til det, men jeg tolker det i højere grad som single loop læring, hvilket givetvis kan føre til, at medarbejdernes viden-i-handling og dermed i nogen grad kompetencer til refleksion-i-handling øges. Den refleksion-over-handling lederne ønsker tolker jeg som en efterspørgsel af en kombination af single og double loop læring. De ønsker medarbejderne deler viden og erfaringer samtidig med, at der sker en refleksion. Det kan tolkes som et paradoks, i det deling af viden i høj grad blot er videreformidling af erfaringer, hvor italesatte refleksioner i højere grad relaterer sig til drøftelser og fælles udforskning af en problemstilling.

Lederne fremhæver dog samtidig, at det er betydningsfuldt for beboerne at hjælpen foretages på samme måde for at forebygge magtanvendelse. Den fremhævelse peger på en opmærksomhed på kollektiv menings- og betydningstilskrivning af artefakter og

opmærksomhedsfelter, som igen kalder på en fælles refleksion og dialog, der indeholder en afklaring af grundlæggende antagelser.

Der kan således anføres at være et paradoks mellem det lederen ønsker - i forhold til organisationens måde at arbejde med refleksion- og det, de beskriver, de faciliterer. Det kan være udtryk for flere ting. Dels at lederne i praksis faciliterer refleksion, men ikke beskriver, at det er det, de gør og dels at de reelt ikke faciliterer refleksion. Uanset hvilken situation der gør sig gældende, ser jeg en udfordring i forhold til at understøtte den dialog og refleksion, der lægges op til i 'Bekendtgørelse om magtanvendelse og andre indgreb i selvbestemmelsesretten over for voksne samt om særlige sikkerhedsforanstaltninger for voksne og modtagepligt i boformer efter lov om social service' ¹². Såfremt lederen ikke selv kan sætte ord på og beskrive, hvorledes hun faciliterer refleksion er sandsynligheden for, at hun kan støtte medarbejdernes refleksion givetvis mindre.

Gældende for alle tre ledere er, at de ønsker en organisationskultur, hvor der gennem refleksion og dialog er fokus på at arbejde målrettet med at forebygge magtanvendelse. Den målrettede indsats faciliterer lederen gennem rammesatte møder, der har til hensigt at bidrage til refleksioner vedrørende beboerne. Intentionen med møderne er, at de skal bidrage til en ensartet hjælp til beboeren med henblik på at forebygge magtanvendelse. Det kan tolkes som en udfordring, at den rammesætning -ud fra lederens beskrivelser- i høj grad lægger op til single loop læring og dermed understøtter den fix-it kultur, en af lederne betoner, hun gerne vil gøre op med.

Single loop læring kan anses som at være tilstrækkeligt i forhold til at forebygge magtanvendelse i den konkrete situation. Sammenholdt med intentionen i Socialstyrelsens materiale om, at refleksion og dialog er vigtige elementer i en forebyggende indsats, tolker jeg ikke, at single loop læring, som den overvejende læringstype er hensigtsmæssig. Jeg argumenterer i stedet for, at en bevidst kombination mellem læringsformer vil virke fordrende for en målrettet forebyggende indsats. En forebyggende indsats, hvor det faciliteres at refleksioner-over-handlinger deles og en bevidst forholder sig til hvilken næste handling, der er hensigtsmæssig overfor beboeren med henblik på at forebygge magtanvendelse. Det vurderes at være hensigtsmæssigt, at medarbejderne også kan beskrive hvorfor netop den indsats - rent demensfagligt - vælges.

¹² <https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2019/1239>

6.1.1 Fremadrettede handlemuligheder

På ovenstående baggrund kan det tolkes således at organisationen fremadrettet har brug for et skærpet fokus på at udvikle en organisationskultur, hvor der arbejdes mod fælles formål, refleksion og dialog med henblik på at forebygge magtanvendelse. Et sådant fokus kunne indeholde en nærmere undersøgelse af, hvad det er lederne konkret gør. Denne undersøgelse kunne ske ved observation i de fora, de har, hvor beboerne drøftes. Målet er som nævnt at være undersøgende på, om det er, fordi de ikke beskriver refleksion eller fordi de ikke faciliterer det. Uanset hvilken mulighed, der gør sig gældende eller måske et mix af begge, så kræver det et kontinuerligt fokus for at leve op til intentionerne i bekendtgørelsen om magtanvendelse.

Som beskrevet i indledningen har alle plejecentrene i kommunen deltaget i undervisning fra Sundhedsstyrelsens Demensrejsehold, hvor en af metoderne er en beboerkonference, der har refleksion som fokus. Forståelserne i denne opgave kan pege på, at det er en udfordring at skabe en organisation, som understøtter en verbaliseret refleksiv praksis. Et andet perspektiv på fremadrettede handlinger kunne være at bringe fokus på, hvilke ønsker den overordnede leder af plejecentrene i kommunen har til arbejdet med den forebyggende indsats omkring magtanvendelse. Det kunne give en indikation af dels hvilken organisationskultur den enkelte leder er en del af sammen med de andre ledere og dels bidrage til forståelse af hvorledes refleksion som metode anvendes og understøttes der.

7. Teori og metodediskussion

I dette kapitel vil jeg indlede med at diskutere de valgte teoriers anvendelighed og dernæst hvorvidt den valgte metode vurderes at have bidraget til at svare på problemformuleringen. Hasses (2011) definition af en organisationskultur har hjulpet mig med at få øje på det fælles ansvar, der ligger for at arbejde mod en fælles kultur. Begrebet om organisationskultur som en støvbold har ligeledes skærpet min opmærksomhed i arbejdet med empirien. Skærpelsen relaterer sig til en forståelse af at organisationskulturen er dynamisk og vigtigheden af, at der kollektivt mening forhandles omkring opmærksomhedsfelter og artefakter hver gang der kommer nye til. En organisation har således ikke en fast kultur. At forstå kulturen og hvorledes lederen vægter den, har øget min forståelse for dels lederens rolle men også vigtigheden af det fælles ansvar.

Opmærksomheden på, at det er alle som skal fælles menings- og betydningstilskrive samt nødvendigheden af, at indvie nye medarbejdere i opmærksomhedsfelter og artefakter fremstår ligeledes som essentiel for organisationskulturen.

Schöns (2001(1983)) begreber viden-i-handling og refleksion-i-handling har bidraget til at forstå hvordan en tavs og nonverbale viden anskues. Begreberne har bidraget med en forståelse af hvorledes medarbejdernes handlinger kan blive bedre men ikke nødvendigvis klogere. Der er desuden fremkommet en begrænsning i, at Schön (2001 (1983)) i overvejende grad beskæftiger sig med viden-i-handling og refleksion-i-handling, som dels er nonverbale men også afgrænset i tid til den konkrete handling. Schön (2001(1983)) har begrebet om refleksion-over-handling, men betoner det ikke i samme grad som de to andre begreber. (Wahlgren m.fl, 2002)

Begrænsningen har haft betydning i forhold til en dybere teoretisk forståelse af det informanterne beskriver medarbejderne gør, når de deler erfaringer og finder handle muligheder i fællesskab.

Argyris og Schöns (1996) begreber om skue- og brugs teori samt single- og double loop læring har bidraget til at anskue vigtigheden af at refleksionerne verbaliseres for at føre til fælles læring, hvilket medarbejderne har brug for hjælp til. Begreberne har ligeledes bidraget til at få blik for paradokset mellem, hvad lederen beskriver de faciliterer og hvad de ønsker at facilitere.

Metodekritik:

Jeg har valgt at lave tre semistrukturerede interviews med ledere af kommunale plejecentre, da det var deres perspektiv på organisationskultur, hvilke refleksionstyper de fandt vigtige og hvilken plads de tillægger refleksion i organisationen i relation til forebyggelse af magtanvendelse, jeg søgte større forståelse af. Den teoretiske analyse af empirien har efterfølgende fået mig til at reflektere over, om det er et ensidigt perspektiv og om det ville bidrage yderligere til forståelse af problemstillingen at supplere interviewene. Mine overvejelser går på at supplere med perspektiver fra medarbejderne og observationer af hvorledes lederne faciliterer refleksion på eksempelvis tavle- og morgenmøder. Interviews med medarbejderne kunne -som jeg vurderer det- blandt andet bidrage med en nuanceret forståelse af hvorvidt der arbejdes mod et fælles formål samt hvorvidt der foregår en fælles betydningstilskrivelse og meningsforhandling i forhold til opmærksomhedsfelter og artefakter.

Observation af hvorledes lederen faciliterer refleksion ved tavle- og morgenmøder kunne bidrage med et perspektiv på, hvilke handlinger der gøres og dermed muligvis bidrage til en forståelse af, om der er overensstemmelse med det, de beskriver de gør og det der observeres. Det kunne være relevant, idet lederne giver udtryk for, at refleksion er vigtigt og essentielt for arbejdet med beboerne og samtidig er det i overvejende grad beskrivelser af single loop læring og medarbejdernes refleksion-i-handling, de sætter ord på.

Observationer kunne bidrage med en forståelse af om det er, fordi lederne mangler ord til at beskrive den refleksion, de faciliterer eller om de faciliterer single loop læring.

Jeg vurderer dog fortsat, at jeg kan give et svar på problemformuleringen på baggrund af den metode, jeg har anvendt.

Diskussion af min håndtering af indefra perspektiv

Jeg har i analysen været særlig opmærksom på ikke at være talerør men forsøgt alene at forholde mig til empirien, som den træder frem i de transskriberede interviews. Min deduktive tilgang - hvor teorien har haft en central rolle - vurderer jeg, har hjulpet mig. Jeg har med teorien kunne have øje for beskrivelser i empirien som jeg kunne forstå teoretisk. Det har været svært og krævet konstant opmærksomhed. Jeg har måtte sande, at min forforståelse og forudindtagethed har været svær at sætte i parentes.

Jeg vurderer dog stadig, at undersøgelsen og de fund, jeg har gjort, kan anses som gyldige idet de er forankret med empiriske eksempler. Ligesom jeg har søgt at være transparent i forhold til hvilke metodiske skridt, jeg har taget, med hvilket jeg har ønsket at gøre det muligt at gennemskue og dermed muligt for læseren at vurdere lødigheden. (Prieur 2002, Tanggaard og Brinkmann, 2015)

8. Konklusion

I dette projekt har jeg gennem semistrukturerede interviews med ledere af kommunale plejecentre undersøgt, hvorledes ledere forstår og arbejder med refleksion med henblik på at forebygge magtanvendelse samt hvilken betydning organisationskulturen har i den sammenhæng.

Projektets omdrejningspunkt har været følgende problemformulering:

Hvordan forstår ledere på kommunale plejecentre organisationskulturens betydning i relation til at facilitere refleksion med henblik på forebyggelse af magtanvendelse?

Problemformuleringen operationaliseres gennem følgende underspørgsmål:

- *Hvilket syn har ledere på organisationskulturen i egen organisation?*
- *Hvilke typer af refleksion oplever ledere som vigtige?*
- *Hvilken plads tillægger ledere refleksion i deres organisationen?*
- *Hvilke handlemuligheder kan man dermed forstå ledere har for fremadrettet at arbejde med refleksion?*

På baggrund af analysen og diskussionen af underspørgsmålene samt forslag til fremadrettede handlemuligheder vil jeg i det følgende konkludere på problemformuleringen. Jeg kan konkludere, at ledere forstår en organisationskultur, hvor der arbejdes mod fælles formål som vigtig for at facilitere refleksion i forbindelse med at forebygge magtanvendelse. Arbejdet med at skabe en organisationskultur kræver kontinuerligt ledelsesmæssigt fokus og fortløbende proces med fokus på fælles menings- og betydningstilskrivelse mellem den enkelte leder og alle medarbejderne. Jeg kan også konkludere, at lederne forstår organisationskultur som en fast størrelse eller noget man kan arbejde hen imod at opnå, hvilket giver udfordringer i forbindelse med den fortløbende proces vedrørende menings- og betydningstilskrivelse, særligt i forbindelse med ansættelse af nye medarbejdere. Lederne beskriver refleksion som en grundsten i arbejdet i en plejeboligenhed. Det kan i den sammenhæng dog konkluderes, at der er divergens mellem de ord lederne bruger til at beskrive den måde, de ønsker medarbejderne skal handle og det de beskriver, de som ledere reelt gør for at facilitere refleksionen. Afslutningsvis kan det således konkluderes, at arbejdet med en organisationskultur, hvor lederen faciliterer refleksion med henblik på at forebygge magtanvendelse, kræver dels et kontinuerligt fokus men også en fælles forståelse af refleksion som metode i forhold til læring.

9. Litteraturliste

Andreasen, K.E., Rasmussen P. m.fl., 2017. *At undersøge læring*. Samfundslitteratur.

Argyris, C og D.A. Schön (1996) *Organizational Learning II*. Reading, MA:Addison-Wesley. (side 3-29).

Bekendtgørelse nr. 1239 af 22.11.2019: *Bekendtgørelse om magtanvendelse og andre indgreb i selvbestemmelsesretten over for voksne samt om særlige sikkerhedsforanstaltninger for voksne og modtagepligt i boformer efter lov om social service*, Social- og Indenrigsministeriet.

Brinkmann, S., Tanggaard, L. (red.), 2015. *Kvalitative metoder. En grundbog*. Hans Reitzels Forlag, (kap. 1 og 11).

Collin, F. (2009) *Konstruktivisme*, Samfundslitteratur, Roskilde Universitetsforlag s. 11-32.

Hasse, Cathrine (2011): *Kulturanalyser i organisationer, begreber, metoder og forbløffende læreprocesser*, (kap 1 og 3), Samfundslitteratur.

Johannessen, L.E.F. m.fl. 2018: *Hvordan bruge teori? nyttige værktøj i kvalitativ analyse*, Universitetsforlaget. (kap. 2)

Kvale, S og Brinkmann, S, 2015: *Interview, det kvalitative forskningsinterview som håndværk*, Hans Reitzels Forlag.

Prieur, Annick (2002): At sætte sig i en andens sted - En diskussion af nærhed, afstand og feltarbejde, i Jacobsen, Michael Hviid, Kristiansen, Søren & Prieur, Annick (red.) *Liv, fortælling, tekst: strejftog i kvalitativ sociologi*. Aalborg Universitetsforlag. (s 135-155)

Rienecker, L og Jørgensen, P.S (2017): *Den gode opgave*, Samfundslitteratur.

Schön, D (2001 (1983)): *Den reflekterende praktiker, hvordan professionelle tænker når de arbejder*, (kap 1 og 5), Kliim

Schön, D., 1987. Refleksion-i-handling, I: Illeris, K. (red.). *49 tekster om læring*. Samfundslitteratur, 2012

Socialstyrelsen (2015): *Magtanvendelse i forhold til personer med betydelig og varigt nedsat psykisk funktionsevne - til myndighedspersoner*.

Socialstyrelsen: *Regler om brug af magt over for voksne med betydelig og varigt nedsat psykisk funktionsevne, til myndighedspersoner, 2019*, <https://socialstyrelsen.dk/udgivelser/til-myndighedspersoner-regler-om-brug-af-magt-over-for-voksne-med-betydelig-og-varigt-nedsat-psykisk-funktionsevne/view>

Stegeager, N og Willert, S. (2012): *Aktionsforskning som organisationsudviklende praksis*, I: Duus, G; , Kildedal, K; Laursen, E.; Husted, M og Tofteng, D.(red), *Aktionsforskning: en grundbog*. København: Samfundslitteratur: 39-59

Thisted, J: *Forskningsmetode i praksis, projektorienteret videnskabsteori og forskningsmetodik*, 2018, Munksgaard.

Wahlgren, B, Høyrup, S, Pedersen, K og Rattleff, P: *Refleksion og læring - kompetenceudvikling i arbejdslivet*, 2002, Samfundslitteratur. s. 102-112

Hjemmesider og links:

- Film fra Socialstyrelsen, 2020, https://www.youtube.com/watch?time_continue=0&v=wrUOwDC4rnA
- https://socialstyrelsen.dk/filer/tvaergaende/magtanvendelse/magt-2020/skema-3_socialstyrelsen_web_final.pdf
- <https://www.sst.dk/da/Viden/Demens/Demensrejsehold>
- <http://www.videnscenterfordemens.dk/statistik/omkostninger-forbundet-med-demens/>
- <http://www.videnscenterfordemens.dk/statistik/>
- https://socialstyrelsen.dk/filer/tvaergaende/magtanvendelse/magt-2020/skema-1b_socialstyrelsen_web_final.pdf
- <https://fm.dk/nyheder/nyhedsarkiv/2020/december/velfaerden-bliver-styrket-med-milliardaftale-til-boern-unge-og-aeldre/> (5.12-2020)
-

10. Bilag

10.1 Interviewguide

10.2 Transskriberet interview materiale

10.2.1 Interview med informant H

10.2.2 Interview med informant K

10.2.3 Interview med informant L