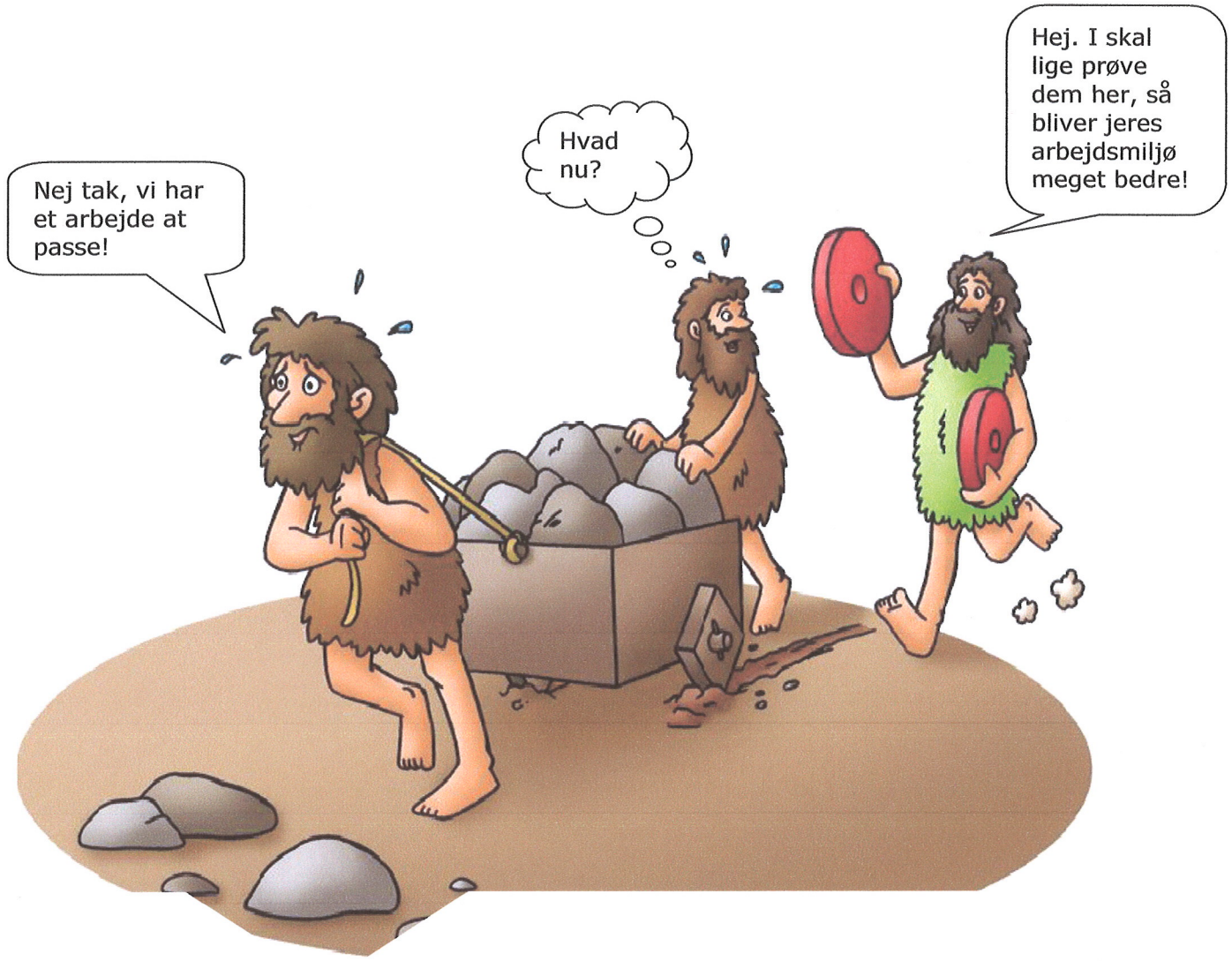
Proceskonsultation og ledelse af en organisatorisk forandringsproces

Master i Lærerprocesser, Aalborg Universitet 2010 – Masterspeciale i Forandringsledelse og arbejdsmiljø.



Henrik Peter Mott Frandsen
Studienummer: 20100299

Dato for aflevering: 22. Maj 2012 kl. 12.00
Vejleder: Ph.d student Nikolaj Klee
Antal anslag: 143.302

Summary

Background:

This study is about a project in a minor Danish Municipality. The project means to implement a occupational health and safety management system, and there by ensure, that working environment is the best and know one get injured by doing his or hers work.

But not everyone is just happy about the project.

Some of the employees do not think of the project as a good thing. Some even think of it as a problem and a waste of time. But why? The mining is good. We just want to make sure that no one gets hurt doing their work.

So we have to find out, why isen´t every one just happy about the project, it is fore there sake? What Could we – the project management - have done different, so that all the employees would have been more happy about the project.

I have an assumption:

In a project like the one being studied in this paper, it is never the employee's fault, when there is something they are not interested in learning. There must bee something we – the management - have forgotten in our planning and zeal to move somewhere – the employees.

Purpose of the Study:

Therefore this study is about getting closer to, how or what we, as project management, could have planed or acted differently, so that more or all of the employees would see the mining of the project, and act and learn by it.

The project, implementing an occupational health and safety management system is about to go from a pilot project, to become a project for all of the businesses in all of the organization – the Danish Municipality. Therefore it is wary important for me, as a project manager, to become better at implementing the management system, so that all of the employees can see the mining and learn of it.

To answer the study´s problem area, the study will consider and compare to theories whit each other– System theory and social construction - and add the appreciative inquiry position.

To do so, I am using and comparing Niklas Luhmann whit Yrjö Engeström, and for the appreciative inquiry position I will be using Peter Lang. How can these theories bee compared and used for a better process in the future when an organization needs to change?

I will also try considering the mining of the relationship between the project management and the organization in change. How can this relationship have influence on the organizations learning?

Method:

I am doing a field study using my own assumption and experience, combining it whit some theory methods.

The Study has a deductive approach, and I will thereby use my theories and experience to investigate the theme of the study.

The field work takes place in to terms. First I make a selection study, using a questionnaire, to find a group there is positive to the theme/project, and a group there is not so positive.

These two groups will be interviewed towards the study problem, from out tree study variables. I will first part conclude one the 3 study variables before making the final conclusion.

The interviews 3 part conclusions combined whit the theories will be used for the final conclusion.

Conclusion:

From the study of the project I learned, that it is very important, that the project management must have a highly focus on employee involvement and focus on showing the need to make a change.

To do that, the project management must make sure that the participant of the change can see the mining of the change and the new learning. This could be done by shoving actuality and mirroring - what's not ok today, as it is today.

This will support the learning process in the terms of this study – Autopoesis and learning in expansive way.

The project that has been studied in this paper shows, that there has been no employee involvement, and there by experienced mining. Therefore there has been no learning process for the employees in the project – implementation of an occupational health and safety management system in the studied organization.

The relationship between the participants and the project management was good. Also the appreciative Inquiry seems to be ok and booth considered important for the interviewed respondents.

Therefore I Conclude that, none of the element can stand alone, they must all be met.

Indholdsfortegnelse

Forord 3

Case 4

Projekt beskrivelse for implementering af systematisk arbejdsmiljøledelse i organisationen 4

Status: 5

Problemstilling 5

Problemformulering 6

Hypoteser 6

Specialets begrebslige ståsted 6

Konkret begrebsafklaring 6

Metode 8

Metodisk tilgang 8

Hvorfor kombinerer systemteori med socialkonstruktivisme? 9

Min position som Forsker og Proceskonsulent i forhold til case og problemstilling 10

En deduktiv metodetilgang 11

Valg af analysemodel 11

Casestudier 14

Valg af teori og øvrig litteratur 15

Teorifremstilling 17

Systemteoretisk forståelse 17

Almen systemteori 18

Diskussion af almen systemteori i forhold til casen 22

Mening 23

Diskussion af meningsbegrebet og specialets case 25

Virksomhedsteorien ifølge Engeström 26

Læring gennem modsætninger i virksomhedssystemer 29

Ekspansiv læring 31

Diskussion af Engeströms model om ekspansivlæring i forhold til casen 32

Diskussion af teorien - Luhmann og Engeströms kobling 35

Et bud på en "Engemannsk" model 37

Den anerkendende position. 38

Relationsskabelsen 41

Diskussion af relationer og den anerkendende position i forhold til Casen 43
Valg af undersøgelsesvariable 44
Dataindsamlingsteknik 46
Valg af dataindsamlingsteknik 47
Dataoparbejdning 48
Respondenter og Interviewpersoner 48
Præsentation af interviewpersoner 49
Strukturering af interviewguide 50
Dataanalyse 50
Variabel 1 52
Delkonklusion variabel 1 54
Variabel 2 54
Delkonklusion variabel 2 56
Variabel 3 57
Delkonklusion Variabel 3 59
Reliabilitet og validitet 59
Reliabilitet 59
Validitet 60
Troværdighed. 60
Konklusion 61
Perspektivering 63
Litteraturliste 65
Bilagsliste 67

Forord

Nærværende speciale tager afsæt i proceskonsultationstilgangen i forbindelse med interne organisatoriske forandringsprocesser. Jeg er som leder og intern Proceskonsulent (forkortes P) optaget af, hvordan jeg kan tilrettelægge organisatoriske forandrings- og lærerprocesser, så den vigtigste ressource i processen, nemlig medarbejderen kan se mening og forstå processerne og føler sig motiveret for at deltage i udviklingen.

Mit interesseområde er, hvorfor støder vi på barrierer og modstand mod læring, når vi selv synes, at vi kommer med de åbenlyse løsninger på virksomhedens/medarbejdernes udfordringer i hverdagen?
Jeg har ofte, som intern P og leder, prøvet at stå i situationer, hvor organisationen eller medarbejderne står med nogle udfordringer, hvor løsningen ikke er tydelig for den enkelte. Men når løsningen præsenteres for medarbejderne, har de svært ved eller ikke motivation for at tage imod læring i forhold til det nye. De er afvisende og kommer med bemærkninger som – *"det har vi prøvet"* eller *"det virker ikke for os"* – underforstået; "kan vi ikke bare få lov at passe vores arbejde".

Det er typisk et emne, som optager mange med ansvar for organisatoriske forandringsprocesser, såvel interne som eksterne aktører i organisationer. Ofte undres man over, hvorfor medarbejderne ikke ønsker at deltage i processen eller udviser barrierer mod læringen i forhold til det nye? Jeg husker tydeligt en situation, da jeg som ung plejecenterleder (25 år gammel og tændt af den "hellige" ild – ledelsesteorier, og nyansat centerleder på et moderne plejecenter med 100 medarbejdere, hvor af de 50 kunne være min mor, som de selv sagde det ☺) engang satte et stort udviklingsprojekt (teamsamarbejde og selvledelse) i gang på centeret. Processen skulle i min klare optik give medarbejderne mere indflydelse på eget arbejde, motivere og skabe arbejdsglæde. For mig at se, var dette en drømmesituation for en medarbejder på et moderne plejecenter!? Men en dag, hvor jeg mødte en af de fagligt super dygtige medarbejdere på gangen, fik jeg et vink med en vognstang. Hun kiggede på mig på den der måde, hvor man tænker, "shit?", hvad har jeg nu glemt. Jeg husker tydeligt hvad hun sagde til mig "Henrik – jeg holder utroligt meget af dig, jeg tror på du er en meget dygtig leder og du vil os det rigtig godt – derfor hører jeg efter og gør som du siger - og venter på det går over!" Dette med reference til mit store organisatoriske udviklingsprojekt, hvor empowerment for alvor var sat i fokus. Medarbejderne havde tydeligvis ikke samme opfattelse af projektet som mig. Fra den dag begyndte min store fascination af, hvorfor medarbejderne ikke er motiverede, eller hvorfor de ofte ikke ønsker at være med i forandringsprocesser, der i min optik som leder og P vil være den åbenlyse løsning på de udfordringer som organisationen og medarbejderne står overfor?

Antagelse

Min antagelse er, at modstand har en årsag, og ofte ligger denne årsag ved ledelsen eller P, der som grundlæggende planlægger eller facilitator til en forandringsproces har overset/glemt et vigtigt element i planlægningen/udførelsen af forandringen, nemlig medarbejderen. Risikoen er, at medarbejderen ikke kan se meningen med forandringen og dermed melder fra.

Case

Specialets case udspiller sig på et stort plejecenter i en mindre dansk kommune. En afdeling på plejecenteret er udvalgt som specialets fokus, da ledelsen har indstillet institutionen til at deltage i et projekt om arbejdsmiljøledelse.

Casen omhandler alle personaler med relation til pleje samt teknisk administrativt personale. Casen er et pilotprojekt, hvor målet er at teste værdien af indførelse af arbejdsmiljøledelse, inden konceptet indføres i hele organisationen.

Formålet er at kombinerer arbejdspladsens kerneydelse med et godt og udviklende fokus på arbejdspladsens arbejdsmiljø.

I den senere tid har kommunen oplevet en stigning i basale arbejdsskader, som har medført et stagnerende fravær, i en ellers positiv udviklingsperiode blandt kommunen medarbejdere. Endvidere satser det politiske system på sigt på at gøre kommunen selvforsikrende. Årsagen til at selvforsikring overvejes er, at et anseeligt millionbeløb vil blive frigivet til udvikling og faglig prioritering. Men selvforsikring kræver, at arbejdspladsen har en god styring af arbejdsmiljøet og at god etik og moral suppleres af fokus på sundhed, sikkerhed, arbejdsglæde og trivsel, for at resultatet vil give den forventede positive effekt til gavn for kommunens formål, service niveau og medarbejdere.

Projekt beskrivelse for implementering af systematisk arbejdsmiljøledelse i organisationen

Arbejdsmiljøledelse er et begreb, der kæder den firkantede lovtekst sammen med gode moderne ledelsesbegreber. Arbejdsmiljø kan af nogle opfattes som stift, firkantet og en jagt på grønne smiley. Det vigtigste har været at være lovmedholdelig.

Men med begrebet arbejdsmiljøledelse er tendensen på vej mod, at et godt arbejdsmiljø er en væsentlig faktor i Human Ressource Management og kan have en særdeles motiverende indvirkning på medarbejderen.

Der er blevet øget fokus på udvikling af arbejdsmiljøet med retning med samarbejde og værdier. Dette skal supplere de mange regler og juraen med ønsket om at gøre arbejdsmiljø til et ledelsesredskab.

Når det så er sagt, handler det naturligvis også om systemer og dokumentation

- Hvad gør vi?
- Gør vi det vi siger vi gør, ellers bør noget ændres?
- OBS der er ikke tale om kontrol, men en systematiseret og struktureret indsats for at lykkedes.

Af hensyn til specialets struktur og omfang, henvises læser til bilag 1 for yderligere information og beskrivelse af case og arbejdsmiljøledelsesprojektets styring og struktur.

Læser kan i Bilag 1 få uddybende information om organisationen Casen udspilles i. Strategi for arbejdsmiljøledelsesprojektet, mål, formål og succeskriterier, Plejecenteret – kultur, Historie, kerneydelse -, Projektets opbygning, krav og forberedelse samt implementeringsplan.

Status:

Implementeringsplanen for plejecenteret er gennemført og jf. de planlagte fokusgruppeinterviews og fastlagte succeskriterier, beskrives projektet som en succes og anbefales implementeret i hele organisationen af både styregruppen for arbejdsmiljøledelse og strategisk ledelse i Kommunen. Succeskriterierne for projektet er opfyldt, hvilke blandt andet betyder, at interviewede medarbejdere har givet udtryk for, at arbejdsmiljøindsatsen er betydeligt forbedret på arbejdspladsen. Lederne og arbejdsmiljørepræsentanterne er ligeledes positive – *"vi kender niveauet for god forebyggelse og er i stand til at konkretisere indsatsen – det giver ro i maven"*.

Der er i samarbejde med medarbejderne udarbejdet nye arbejdspladsvurderinger. Ledelsen har gennem dialogmøde og spørgeskema forsøgt at få afklaret, hvad der fylder for medarbejderne i forhold til deres arbejdsmiljø. Der er udarbejdet en arbejdsmiljøvejviser med centrale og lokale arbejdsmiljøforhold og medarbejderne har været til implementeringsmøde og systemet er sat i drift.

Der er udført Audit, hvor der kunne konstateres, at systemet fuldt ud lever op til kravene i forhold til OHSAS 18001. Endvidere var systemet veldokumenteret.

Arbejdspladsen har fået sit arbejdsmiljøcertifikat.

Problemstilling

Implementeringsfasen har dog ikke kun været en succes hos alle medarbejdere, nogle har haft svært ved at se meningen med projektet og indsatsen generelt under vejs. Der er stadig nogle medarbejdere som ikke har forstået behovet for at gøre en indsats for arbejdsmiljøet. Hos de medarbejdere der ikke har set meningen med systematiseringen, fremstår projektet som bureaukratisk og tungt uden hensyn til deres arbejde omkring centerets kerneydelse.

Holdningen blandt disse medarbejdere var umiddelbart, at fokus på området ikke kommer dem ved, der er tale om dokumentation og kontrol, som blot hæmmer og tager tid fra kerneydelsen. Disse medarbejderne tager ikke systemet til sig, men vil bare gerne have ro til at udføre deres "arbejde".

Medarbejderne der ikke har set meningen, fylder meget i forhold til arbejdet omkring arbejdsmiljøledelsen på centeret, og frygten er, at deres modstand fjerner fokus fra det, det virkelig handler om, nemlig at forbedre og fastholde en god arbejdsmiljøindsats. I hvert fald er modstanden ikke fordrende for forandringsprocessen og der bør gøres en indsats for at forstå og arbejde med denne modstand fremadrettet i projektet. Det er besluttet, at projektet skal videreføres til de øvrige arbejdspladser i organisationen og dermed medio 2013 skal alle Kommunes arbejdspladser være arbejdsmiljøcertificeret.

Problemformulering

"Ved at kombinerer en systemteoretisk og socialkonstruktivistisk tilgang skal det undersøges, på hvilken måde en anerkendende position sammen med disse tilgange kan bidrage til at fremme tilsigtet læring i en konkret organisatorisk forandringsproces. Sigtet er konkret at undersøge, på hvilken måde system og socialkonstruktivistiske værktøjer og anerkendelse har været en del af en given forandringsproces, og hvordan medarbejderne har oplevet relationen mellem dem og den projektansvarlige i forhold til deres læring?"

Hypoteser

1. P kan med en systemteoretisk og virksomhedsteoretisk indgangsvinkel kvalificere en forandringsproces, så denne tager udgangspunkt i interessenternes og organisationens situation og udgangspunkt og på den måde facilitere tilsigtet læring gennem en situationsbestemt og individuel tilgang, der giver mening for organisationen.

2. Ved at have fokus på relationen mellem P og interessenterne i en organisatorisk forandringsproces reduceres barrierer mod læring.

3. Den anerkendende position kan bidrage til at facilitere tilsigtet læring i en forandringsproces.

Specialets begrebslige ståsted

Følgende begreber danner baggrund for specialets tilgang, *Systemteoretisk, socialkonstruktivisme, Organisatorisk forandringsproces, Anerkendende position, Læring, Mening og Relation.*

Netop disse begreber ses som væsentlige i forhold til at svare dækkende på problemformuleringen ud fra min anerkendende og systemteoretiske tilgang i forhold til en defineret organisatorisk forandringsproces. Relationen er vigtig i forhold til at positionere forholdet mellem undersøgelsens interessenter og proceskonsultationens rolle i specialet. Mening ses som omdrejningspunktet for medarbejdernes ejerskab og forståelse og dermed deltagelse i forandringen.

Konkret begrebsafklaring

Konstruktivistisk systemteori:

> Med udgangspunkt i den konstruktivistiske systemteori tager specialet afsæt i Niklas Luhmans tilgang til det system, som betragtes. Der er altså tale om et system, hvor eksempelvis læring i systemet kun finder sted internt og ud fra en given påvirkning fra omverdenen, som igangsætter en operation internt i systemet uafhængigt af omverdenen – læring som tilpasning, tilpasning som ny mening og dermed handlemulighed.

Et system er hermed kendetegnet som værende uden direkte sammenhæng til omverdenen, men med behov for en påvirkning udefra for at interkonstruktion i systemet er mulig. Handlingerne i systemet og omverdenen i differentierede.[1]

Socialkonstruktivistisk virksomhedsteori:

Her interesserer jeg mig for de sociale konstruktioner som finder sted ud fra Yrjö Engeströms virksomhedsteori og hvordan læring i ekspansiv forstand kan understøttes i virksomhedssystemet set ud fra et konsulentmæssigt perspektiv. Dvs. hvad skal der til, for at et virksomhedssystem lærer og hvordan bliver denne nye tilgang forankret og accepteret som ny praksis i virksomhedskulturen – ekspansiv læring.

Endvidere tager skal denne tilgang forsøge at koble systemteori og socialkonstruktivisme i forhold til, hvordan det system, som betragtes lære, eller hvorfor ikke. Hvorfor opstår begrebet mening for en gruppe, et system, og hvorfor ikke? Har mening betydning for læringen?[2]

Organisatorisk forandringsproces:

Jeg betragter i nærværende speciale en organisatorisk forandringsproces, som den interaktion der finder sted indenfor et system, som betragtes. Denne forandringsproces handler om relationer mellem mennesker og grupper, dermed mellem systemet og dets omverden.[3]

Anerkendende position:

Ved den anerkendende position tager jeg mit udgangspunkt i Peter Langs tilgang. Dermed forstås systemets, som betragtes, ressourcer og dets positive hensigter og intentioner samt historisk set gode erfaringer.[4]

Det at indtage den anerkendende position, handler ifølge Lang om, at fokuserer på de frustrerede drømme i stedet for problemer.[5]

Læring:

Jeg har valgt, at tage mit afsæt i Knud Illeris´s bredde definition på læring. Der er hermed tale om enhver proces, der hos levende organismer fører til en varig kapacitetsændring og som ikke kun skyldtes glemsel, biologisk modning eller aldring.[6]

---

[1] Luhmann, *Niklas," Sociale systemer - Grundrids til en almen teori",* Hans Reitzels Forlag, København, 1. udgave, 3 oplag 2009

[2] Illeris, Knud, *"Læringsteorier – 6 aktuelle forståelser",* Roskilde Universitetsforlag, 1. Udgave, 3 oplag, 2009

[3] Bakka, Jørgen Frode og Fivelsdaldal, Egil, *" Organisationsteori – struktur, kultur, processer",* Handelsskolens forlag, 4 udgave, 2002 s. 317

[4] Kristian Dahl og Andreas Granhof Juhl, "Den professionelle proceskonsulent", Hans Reitzels forlag, 1. udgave 2009, s. 47

[5] Kristian Dahl og Andreas Granhof Juhl, "Den professionelle proceskonsulent", Hans Reitzels forlag, 1. udgave 2009, s. 264

[6] Illeris, Knud, *"Læring", Roskilde Universitetsforlag, 2 udgave, 3 oplag, 2009 s. 15*

Mening: Mening er det medium, som arbejder med differencen mellem aktualitet og potentialitet. Man har altid nogle mulighedsperspektiver, som man ikke kan tænke, ikke kan handle, ikke kan kommunikerer, hvis de ikke gøres aktuelle. Man skal kunne tale om mulighederne i eksempelvis logisk forstand. Men hvis noget ikke aktualiseres er det heller ikke en mulighed. Det kan dermed ikke operationaliseres i konstruktivistisk systemteoretisk forstand. Det giver altså ikke mening og omvendt.[7]

Relation: Her forstås den samarbejdsrelation som opstår mellem en konsulent og modtageren af P's ydelse. I specialet betragtes denne relation ud fra Relationstrekanten i Dahl og Juhl betragtning. Den Kierkegaardske ydmyghed set ud fra at spørge til det betragtede systems situation og forstå denne inden løsninger foreslås – Den Luhmanske tillid set ud fra det perspektiv, at være gennemsigtig og vise hvad man som konsulent står for – Den Langske anerkendelse, anerkend systemet som betragtes ud fra ressourcer, kvaliteter og tidligere gode tiltag.[8]

Metode

Som baggrund for specialets dataoparbejdning har jeg valgt at tage udgangspunkt i følgende metodiske indgangsvinkel bestående af ni trin:

1. Metodisk tilgang
2. Valg af teori
3. Teorifremstilling
4. Diskussion af teori
5. Valg af undersøgelsesvariable
6. Dataindsamlingsteknik/undersøgelsesdesign
7. Dataindsamling
8. Dataanalyse
9. Reliabilitet, validitet og troværdighed

Metodisk tilgang

Jeg har valgt at undersøge emnet ud fra en udvalgt afdeling på plejecenteret i specialets case. Afdelingen – Solsikken – er en fagligt specialiseret enhed, som har speciale indenfor demens. Solsikken består af 12 fastansatte medarbejdere fordelt på dag og aftenvagter. Jeg har valgt netop denne afdeling ud fra en vurdering af, at valget skal dække indgangsvinkelen for problemstillingen og dermed specialets problemformulering.

Interviewpersonerne vælges på baggrund af en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse, som har til formål at afdække nogle medarbejdere i afdelingen på plejecenteret, der udviser modstand/barrierer mod den ønskede læring samt nogle medarbejdere som har taget projektet til sig og dermed oplever dette meningsfyldt. Den kvantitative undersøgelse vil tage

[7] Luhmann, Niklas *"Indføring i systemteorien"* Unge pædagoger, København, 2007 s.212

[8] Kristian Dahl og Andreas Granhof Juhl, "Den professionelle proceskonsulent", Hans Reitzels forlag, 1. udgave 2009, s. 43

udgangspunkt i alle Solsikkens medarbejdere og vil udelukkende blive anvendt som udvælgelsesredskab for specialets videre kvalitative undersøgelse. Det er dermed ikke ønsket at give specialet en kvantitativ tilgang, men at anvende denne metode til udvælgelse af informanter samt give nogle tegn på, hvad der evt. kan spørges mere ind til i interviewene. Specialets kvalitative undersøgelse vil være den bærende dataindsamlingsteknik og metode.

Den kvalitative undersøgelse vil tage udgangspunkt i to grupper af medarbejdere – Interviewpersoner - bestående af hver 3 udvalgte respondenter fra den kvantitative undersøgelse. Endvidere vil deres nærmeste leder blive interviewet, hvilket skal afgøre den ledelsesmæssige position og indflydelse på medarbejdernes tilgang til projektet. Interviewpersonerne, og begrundelse for valg af netop disse, præsenteres senere under afsnittet om dataoparbejdning.

Specialet tager sit udgangspunkt i udvalgt teori af Luhmanns systemteori med særligt fokus på "mening" og "systemer" som sådan, samt Engeströms virksomhedsteori med særligt fokus på modsætningsforhold, virksomhedssystemer og læring i ekspansiv forstand. Masterspecialet skal med denne kombination af den socialkonstruktivistiske tilgang gennem Engeström og den konstruktivistiske systemteori gennem Luhmann skabe bredde og sammenhæng i forhold til organisatorisk læring og proceskonsultation ud fra specialets problemformulering. Dette kædes sammen med Langs tilgang til anerkendelse samt den Kierkegaardske ydmyghed og Luhmanske tillid, for at forstå den vigtige relationsskabelse mellem P og de lærende i organisationen. Dermed ønskes at give et bud på, hvad der kan gøres for at imødekomme modstand og barrierer mod læring, og om relationen mellem P og organisationen kan have indflydelse på denne læring og hvordan mening opleves i praksis. Den udvalgte teori begrundes og præsenteres i efterfølgende afsnit. Endvidere danner de 3 hypoteser baggrund for udvælgelsen af projektets undersøgelsesvariable.[9]

Med baggrund i en analyse af svarene i forhold til undersøgelsesvariablerne og specialet teoretiske grundlag konkluderes der på problemformuleringen.

Ved at benytte mig af ovenstående sammenhæng forventer jeg dermed at kunne belyse problemstillingen for specialet.

Hvorfor kombinerer systemteori med socialkonstruktivisme?

Ved at kombinerer systemteori med socialkonstruktivisme forventer jeg at få en styring på mit speciale, som kan hjælpe til en bedst mulig bredde på besvarelsen i forhold til min problemstilling. De to tilgange kan på hver sin måde hjælpe til med at afdække emnet ud fra, dels hvad foregår der internt i et system, når mening dannes og hvordan påvirkes systemet af egen position samt hvad der foregår rundt om systemet og dels hvordan sociale konstruktioner som virksomhedssystemer lærer i forhold til eksterne krav og interne modsætningsforhold. Kombinationen kan give et samlet billede af, hvad der skal til fra flere sider, for at den enkelte medarbejder kan finde mening i de konstruktioner de omgives af.

[9] Thisted Jens, *"Forskningsmetode i praksis – projektorienteret videnskabsteori og forskningsmetodik"*, Munksgaard Danmark, 1. udgave 2010, s. 97

Det er interessant at se, om læring og mening har sammenhæng uanset om anskuelsen er socialkonstruktivistisk eller konstruktivistisk systemteoretisk. Dette kan understøtte den interne proces i P's daglige opgaveløsning og tilgang.

Som specialet vil vise er der både sammenhænge og differencer i disse to tilgange "Systemteori" og "Socialkonstruktivisme", hvilket for mig at se giver et fantastisk grundlag for, hvordan og hvilke forhold, man som P, intern som ekstern, skal være opmærksom på, når formålet er, at skabe mening og læring i en organisation.

Min position som Forsker og Proceskonsulent i forhold til case og problemstilling

Specialet kræver nogle særlige opmærksomhedspunkter i forhold til, at jeg både er forsker og projektleder i specialets case.

Netop denne position har skabt specialets forskningsspørgsmål, hvor tanken er at blive bedre og kvalificerer projektets fremtid i organisationen, hvor jeg ligeledes vil have en central rolle i implementeringens forandringsproces. Men der er to elementer som kan begrænse svarets neutralitet. Dels undersøger jeg blandt andet mig selv og dermed kvaliteten af min egen styring og proces i forhold til forandringsprocessen. Dels har jeg en chefposition i den organisation som undersøges, hvilket kan begrænse interviewpersonernes lyst til at svare ærligt på de fremførte spørgsmål under interviewene. Dette skal ses i forbindelse med, at jeg har et tæt samarbejde med den direkte ledelse på plejecenteret, som også vil have indflydelse på undersøgelsens resultat. Etikken her er dog, at kun jeg har adgang til svarene, både de kvalitative og de kvantitative. Dermed vil kun jeg kunne identificere personerne bag svarene. Blandt andet er svarene på den kvantitative undersøgelse tilgået undertegnet i en lukket svarkuvert. Endvidere har jeg holdt møder med medarbejderne omkring specialet og min tilgang, nemlig at vi som ledere og Per skulle blive bedre. Dermed er ansvaret for deres oplevelser placeret hos blandt andet ledelsen og undertegnet og ikke medarbejderen selv.

Jeg har dermed haft fokus på relationen mellem medarbejderne og undertegnet som forsker og ikke projektet som sådan og mig som chef. Det er vigtigt for mig at slå fast, at jeg ikke har nogen direkte ledelsesmæssig position i forhold til den afdeling som undersøges i specialet.

Det andet element, hvor jeg undersøger mig selv som P, her har jeg fokus på at forbedre min egen rolle og dermed styrke mine egne kompetencer i forhold til den videre proces. Min egen læring er dermed vigtigst her og ikke hvordan jeg fremstår som P. Positionen fremhæver på dette område den hermaneutiske tilgang. Dette føler jeg er en styrke for specialet og min position som forsker og fremtidig P både intern og ekstern i lignende forandringsprocesser.

I Luhmanns forstand betragter jeg mig selv som omverden, eller ekstern iagttager i forhold til Solsikken som system. Jeg kan dermed ikke påføre Solsikken som system tanker eller handlinger, men gennem strukturel kobling og forstyrrelser forsøge at påvirke Solsikkens autopoesis.[10]

[10] Nærværende speciale under afsnittet, *"Almen systemteori"*

En deduktiv metodetilgang

Af de to grundlæggende samfundsvidenskabelige undersøgelsestilgange, den induktive og deduktive metode, har jeg i denne opgave valgt en deduktiv tilgang.

Induktiv vil sige, at man tager empiriske erfaringer og laver en teori ud fra dem. Deduktiv vil sige, at vi bruger en på forhånd given teori, som jeg forsøger at skabe nogle antagelser ud fra, for derefter at gøre dem til genstand for empiriske undersøgelser med henblik på at teste de hypoteser jeg tidligere opsatte.

Opgaven struktureres som casestudie, hvor det er sigtet at belyse den komplekse problemstilling, med henblik på en fortolkning og forståelse ud fra et teoretisk perspektiv i en udvalgt empirisk kontekst.

Denne fortolkende metodologi skal ses som det grundlæggende træk for min forskningsvinkel. Jeg har valgt at afgrænse min undersøgelse ud fra en forforståelse, hvor min egen praksis, erfaringer og teori danner baggrund for de hypoteser jeg ønsker undersøgt, i forhold til at opnå en viden og forståelse af undersøgelsesfeltet. Med andre ord, har min forforståelse og grundlæggende antagelser, sat rammen for specialet og skabt baggrunden for mit undersøgelsesdesign.[11]

Jeg forsøger at få en forståelse af emnet ud fra min undersøgelse og analyse og dermed efterfølgende nå til en erkendelse, en efterforståelse af emnet, som så vil være mit nye udgangspunkt for tilgangen til emnet. Denne efterforståelse kan dermed sidestilles med min nye forforståelse, og måske på sigt danne baggrunden for et nyt undersøgelsesfelt.[12] Som det fremgår af ovenstående er det således den hermeneutiske cirkel som erkendelsesproces, der kan genfindes i nærværende speciale.

Valg af analysemodel

Specialet tager i sin analyse af problemformuleringen, som tidligere anført, sit hovedafsæt i en kvalitativ tilgang. I forbindelse med en kvalitativ undersøgelse er det vigtigt at være bevidst om hvordan man analyserer og bearbejder de indhentede data. Analysemetoder kan inddeles forskelligt afhængigt af hvad der lægges vægt på i analysen. Jens Thisted præsenterer, under henvisning til Miller og Crabtree[13], 3 forskellige metoder, der er gradueret efter hvor styrende den teoretiske referenceramme er for analysen og fortolkningen af data.

Fordybelses-/udkrystaliseringsmetoden (fig.1) er at man orienterer sig i en tekst (som eksempelvis transskriberede interviews) og her ud af udkrystalliserer det, som man finder væsentligt. Dette underbygger eller begrunder forskeren efterfølgende ved eksempelvis at beskrive og forstå udsagnene ud fra teori. Forskeren udkrystalliserer det væsentlige fra interviewene og fortolker dernæst sammenhængene og kommer derfra til sit resultat eller sin

---

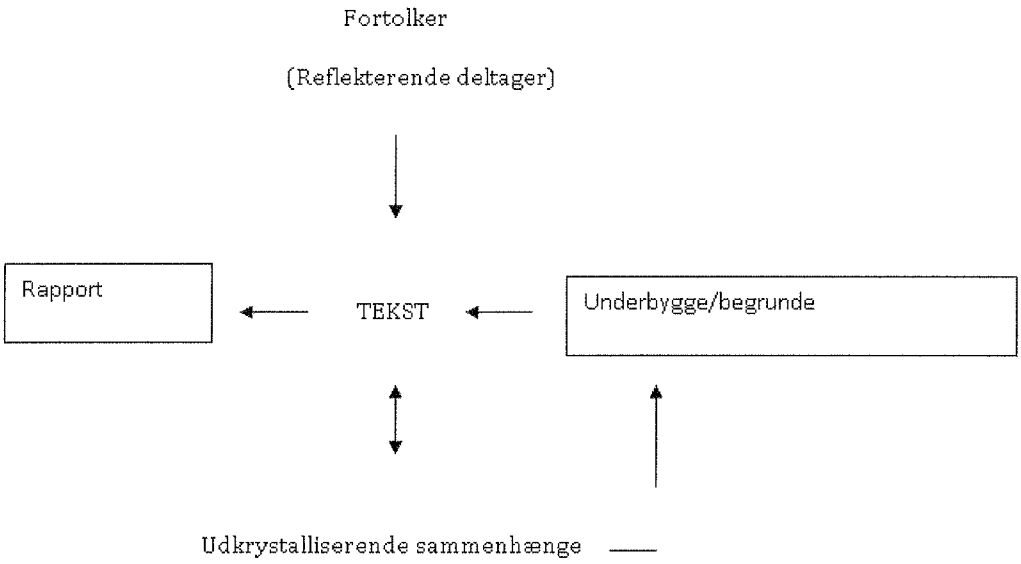
[11] Thisted Jens, "*Forskningsmetode i praksis – projektorienteret videnskabsteori og forskningsmetodik*", Munksgaard Danmark, 1. Udgave 2010

[12] Ibid.

[13] Thisted Jens, "*Forskningsmetode i praksis – projektorienteret videnskabsteori og forskningsmetodik*", Munksgaard Danmark, 2010 1. udgave s. 173

rapport via denne tolkning. Denne tolkning er personlig og knyttet til forskeren, og kan siges at være fri af teoretiske bindinger.[14]

Figur 1: Fordybelses-/udkrystaliseringsmetoden:

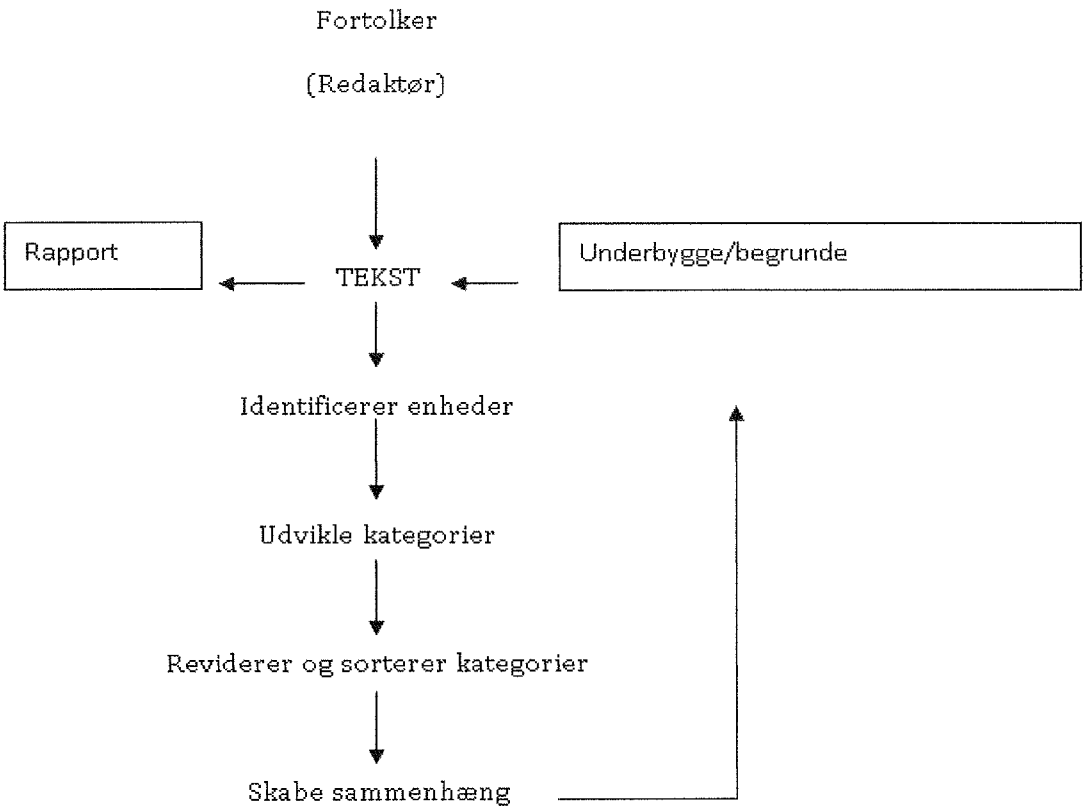


En anden analysemetode er den *datastyrede analyse*. Målet er her at tilvejebringe data, der kan danne grundlag for ny viden. "At lade data tale" er det ideal man stræber efter og de kategorier og begreber man anvender, skal udspringe af data selv. Ligeledes skal data være udgangspunkt for den teoridannelse, der kan siges at besvare den undersøgte problemstilling. Metoden kaldes *redigeringsmetoden* (fig.2), da forskeren anvender redigering i sin analyse til at identificere den udvikling, der er med til at reorganisere data i teksten, således at meningen tydeligt kommer frem.[15]

[14]Thisted Jens, "*Forskningsmetode i praksis – projektorienteret videnskabsteori og forskningsmetodik*", Munksgaard Danmark, 1. Udgave, 2010, s. 174

[15] Thisted Jens, "*Forskningsmetode i praksis – projektorienteret videnskabsteori og forskningsmetodik*", Munksgaard Danmark, 1. udgave 2010, s. 175

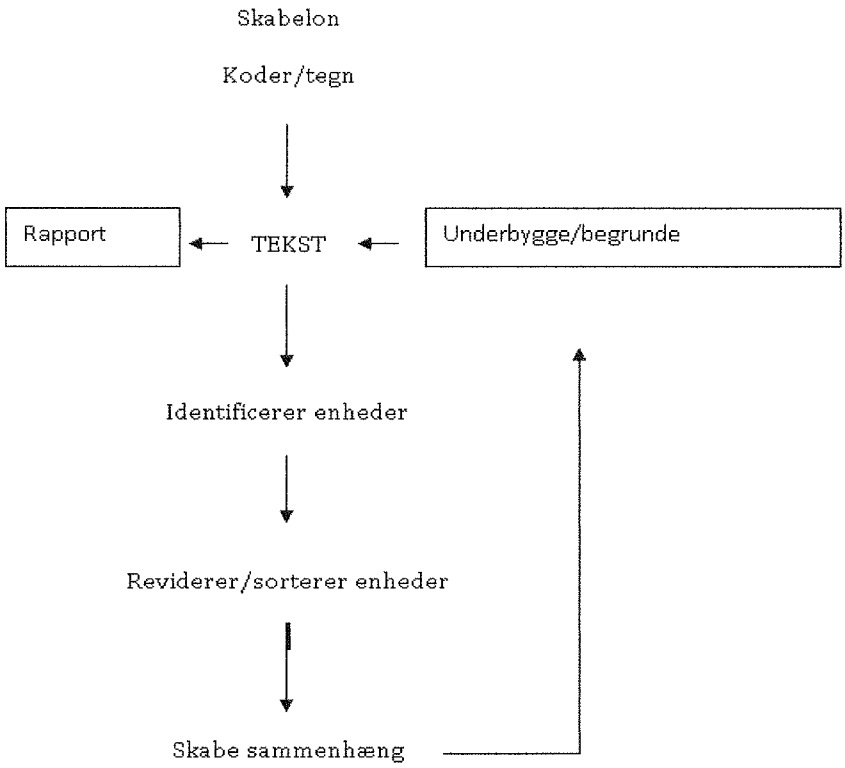
Figur 2: Redigeringsmetoden:



For mit speciale har jeg valgt den tredje metode *teoristyret analysemodel*. Thisted kalder denne undersøgelsesform for *skabelonmetoden* (fig.3), hvor der tages udgangspunkt i analysekategorier, der er opstillet på forhånd. Jeg har på baggrund af min forståelsesramme, hentet fra de tilgrundliggende teorier i projektet, udformet en række hypoteser som danner afsæt for min analyse og bearbejdning af data. Mine tegn eller koder er dermed givet på forhånd, og skal som følge heraf forstås som en skabelon jeg lægger ned over data. I forbindelse med min dataanalyse, vil jeg derfor søge at finde de tegn jeg på forhånd har lagt mig fast på at ville undersøge, med udgangspunkt i min tilgrundliggende antagelser og hypoteser.[16]

[16] Thisted Jens, *"Forskningsmetode i praksis – projektorienteret videnskabsteori og forskningsmetodik"*, Munksgaard Danmark, 2010, 1. Udgave s. 176

Figur 3: Skabelon metoden[17]:



Det er min hensigt er at skabe sammenhæng mellem undersøgelsesfeltet og mine koder eller tegn. Det vil sige, mine koder skal kunne underbygges eller begrundes i datamaterialet ud fra undersøgelsesfeltet. Det er derfor ligeledes naturligt for mig at anvende et casestudiedesign.

Casestudier

Et casestudie kan anvendes som kvalitativ metode og undersøgelsesdesign, når det er hensigten at afdække kontekstens betydning i forhold til det undersøgte fænomen. Et casestudie indebærer således en forhåndsantagelse om, at det fænomen vi ønsker at undersøge – deltagerinvolvering, læring i et praksisfællesskab og selvevaluering – indgår i en sammenhæng der kan fremme læreprocessen (for de involverede i casen), hvor den aktuelle kontekst har afgørende betydning for at forstå fænomenet i sin helhed.[18]

Casestudiemetoden kan udmøntes i forskellige designtyper i relation til valg af analyseenheder og antallet af cases (single eller multiple cases). Jeg vælger det såkaldte single-case studie, tilrettelagt i et holistisk design. Dvs. jeg fokuserer på en enkelt case, og undersøger problemstillingen i sin helhed ved at inddrage relevante medarbejdere og nøglepersoner som

[17] Thisted Jens, "*Forskningsmetode i praksis – projektorienteret videnskabsteori og forskningsmetodik*", Munksgaard Danmark, 1. Udgave, 2010 s. 176

[18] Thisted Jens, "*Forskningsmetode i praksis – projektorienteret videnskabsteori og forskningsmetodik*", Munksgaard Danmark, 1 udgave, 2010

informanter. Casestudiet gennemføres med det formål, at uddybe eller korrigere teorien og de opstillede hypoteser i relation til problemformuleringen.[19]

Projektets undersøgelsesdesign kan sidestilles med, hvad Thisted kalder Type 1 design, altså et single-case studie i holistisk design, hvilket vil sige, at jeg forsøger at belyse hele mit forskningsspørgsmål ud fra en enkelt case, med en enkelt analyse enhed, der har til hensigt at afdække problemfeltet i sin helhed.[20]

Hvis vurderingen havde været, at problemfeltet havde krævet flere analyseenheder, for at belyse forskningsspørgsmålet som helhed, kunne jeg have valgt at inddrage andre udvalgte analyseenheder i projektet. Disse ville i givet fald, ifølge Thisted kunne bidrage til casen som indlejrede analyseenheder og jeg ville have med et Type2 design at gøre.[21]

En faldgrube ved single-case studiet kan være, at casen ikke har de træk der i undersøgelsesøjemed skal til for at give svar på problemformuleringen. Det er netop afgørende for projektets validitet at der er overensstemmelse mellem problemformuleringen og den case der udvælges som projektets undersøgelsesfelt. Endvidere er der en faldgrube ved Type 1 design, som kan resulterer i, at projektet skifter karakter undervejs, uden at jeg, som forsker, opdager det, samt at jeg med denne begrænsede tilgang til data, overser specifikke fænomener for problemet som kunne have været gældende, hvis en anden analyseenhed havde været inddraget.[22]

Valg af teori og øvrig litteratur

For at kunne belyse min problemstilling og svare konkluderende på min problemformulering ud fra mine hypoteser, har jeg valgt følgende teoretiske tilgang.

Systemteori

Til at belyse konstruktivistisk systemteori har jeg valgt at tage udgangspunkt i Luhmanns systemteoretiske opfattelse med særligt fokus på systemets konstruktion i forhold til omverdenen og det at iagttage systemet. I forhold til den læring der finder sted i et system vil jeg have fokus på aktualitet og dermed mening. Luhmann skal give mig en forståelse af, hvordan man som P kan tage udgangspunkt og iagttage den konkrete situation, når en organisatorisk forandringsproces skal tilrettelægges for på den måde at styrke processen, så denne fører til tilsigtet læring.

Interessant er det for P, om det er muligt at få et system til, evt. via selviagttagelse at reproducere sig selv og skabe operationer, som senere kan sidestilles med gængse operationer i systemets inderside? Sagt på en anden måde, kan vi ikke direkte påføre et system forandringer som omverden, kan vi så hjælpe en organisation til forandring og læring via systemteoretisk forståelse?

---

[19] Thisted Jens, *"Forskningsmetode i praksis – projektorienteret videnskabsteori og forskningsmetodik"*, Munksgaard Danmark, 1 udgave, 2010

[20] Thisted Jens, *"Forskningsmetode i praksis – projektorienteret videnskabsteori og forskningsmetodik"*, Munksgaard Danmark, 1 udgave, 2010, s. 207 -209

[21] Ibid.

[22] Ibid.

Til at belyse ovenstående, har jeg valgt at tage overordnet udgangspunkt i bogen *Indføring i systemteorien* ift. Luhmanns systemteoretiske ståsted.

Bogen *Indføring i systemteori* er en gengivelse af en foredragsrække holdt af Luhmann om hans opfattelse af systemer, historien herom og hvordan man kan iagttage systemers operationer og skabe mening gennem aktualisering.

Jeg forventer med denne bog som en af mine hovedteorier, at kunne få et indblik i systemteoriens grundstruktur og dermed vil teorien kunne bidrage til svar på problemformuleringen samt give mig konkrete værktøjer til mit videre virke som intern konsulent.

Sociokulturel konstruktivisme

Sociokulturel konstruktivisme belyses ud fra Engeströms teori om menneskers virksomhedssystemer, samt hans model om ekspansiv læring. I nærværende speciale har jeg dermed valgt to teorier, som jeg mener kan åbne for forskellige perspektiver, og jeg finder de to teoretiske tilgange interessante, idet jeg vil undersøge læring og meningsperspektivet i en udvalgt gruppe. Det er med Engeströms teori, modsætninger der skaber læring, set som læring i ekspansiv forstand, og jeg finder det hermed interessant at undersøge om der, i det organisatoriske forandringsprojekt, kan identificeres sådanne modsætningsforhold, som understøtter læreprocessen, er der en sammenhæng til systemteorien set ud fra Luhmanns perspektiv og hvad er opfattelsen af mening.

Jeg har valgt Knud Illeris' oversættelse af Engeströms teori i bogen *"Læringsteorier – 6 aktuelle forståelser"*. Dette mener jeg er i god overensstemmelse med, at Illeris i øvrigt anvendes i specialets teoretiske fundament.

Teorien skal give mig et bud på den andel vinkel i min problemformulering og sammenholdt med systemteorien bidrage til et bredt, fyldestgørende og praksisorienteret svar på nærværende problemformulering.

Jeg forventer, ved at rette min interesse mod disse to hovedteorier, at få et bredt og i praksis anvendeligt svar, som vil bidrage til fyldestgørende svar på specialet problemformulering.

Proceskonsultation, relationer og anerkendelse

Endelig skal min grundlæggende forståelse af begrebet proceskonsultation ses i forhold til positionen anerkendelse. Denne afdækkes ud fra bogen "Den professionelle Proceskonsulent" af Kristian Dahl og Andreas Granhof Juhl.[23]

Anerkendelse

Som anført, har jeg valgt Langs opfattelse af den anerkendende tilgang.

[23] Kristian Dahl og Andreas Granhof Juhl, "Den professionelle proceskonsulent", Hans Reitzels forlag, 1. udgave 2009

For Lang handler anerkendelse om, at man tager udgangspunkt i processens interessenters her og nu situation og vinkler denne positivt, således at interessenternes frustrerede drømme i forhold til at løse et givent problem gøres til genstand for den gode løsning.[24]

Der er 3 antagelser, som kendetegner Langs tradition for den anerkendende position i forhold til proceskonsultation.

1. Anerkende læsning af følelser
2. Positiv (re-)formulering
3. Følg sprogets grammatik

Disse 3 antagelser skal hjælpe mig med at undersøge anerkendelse i den udvalgte forandringsproces og konkretisere dette undersøgelsesfelt i forhold til processen og medarbejdernes syn på anerkendelse. Hvordan kan anerkendelse bidrage til at skabe den ønskede læring i et system og dermed danne rammen for god proceskonsultation?

Endvidere skal Dahl og Granhof give sit bud på, hvordan den vigtige første kontakt skabes til et system og om denne kontakt har været på plads for case?

Dahl og Granhof peger her på hvad de kalder relationstrekanten, som med støtte fra Kierkegaard, Luhmann og Lang kan hjælpe mig med et bud på, hvad der skal til, for at få et godt udgangspunkt, en relation, som P, der står overfor et system - en organisation - og skal facilitere tilsigtet læring.

Teorifremstilling

Systemteoretisk forståelse

Luhmann bygger en stor del af sin forståelse af systemteorien på en diskussion af sociologers og filosoffers opfattelser ligheder og ikke mindst forskelligheder på området.

Luhmann opfattes i denne sammenkædning og oplevelse af filosofi og sociologi af mange, som jeg haft dialog med om nærværende speciale, som kompleks og svær at tolke, måske som lidt af et sats. Det er jeg ikke nødvendigvis enig i, da jeg på lige fod med specialets øvrige teoretiske ståsted, i min forståelse af Luhmann, har valgt at tage en vanlig praksisorienteret tilgang til Luhmanns tanker og teorien som sådan. Jeg har ingen tidligere præferencer for Luhmann, men valgte at gå til ham med et åbent sind i forhold til specialets case og min daglige praksis og udfordringer som P. Dermed er der også mange elementer i Luhmanns systemteoretiske opfattelse, som jeg har fravalgt at præsentere her, da jeg ikke har fundet det relevant i forhold til ovenstående tilgang.

Hvorfor overhovedet tænke systemer?

Oprindeligt stammer systemtankegangen fra den tidlige sociologis oprindelse, som gennem vejen til forskning havde brug for at udnytte eller benytte nogle termer for egen forståelse.

---

[24] Kristian Dahl og Andreas Granhof Juhl, "Den professionelle proceskonsulent", Hans Reitzels forlag, 1. udgave 2009, s. 264

Sociologer havde svært ved at forske ud fra gængse termer fra den naturvidenskabelige tradition. Derfor måtte man udvikle en anden teori, der som udgangspunkt forestiller bestemte sociologiske systemstrukturer og hvad der skulle være gældende for at opretholde disse mønstre.

I starten affødte denne tankevirksomhed spørgsmål som: Hvad er forudsætninger for et systems bestående – for sociologerne, et samfunds bestående? Hvad må som minimum forventes opfyldt for at et system kan bestå? Dette affødte dog mest af alt lister eller kataloger af forudsætninger og meget af arbejdet blev begrænset af den strukturfunktionelle tænkning, hvor meget var givet på forhånd og dette gav ikke mening at spørge ind til. En af Luhmanns indvendinger i forhold til denne tænkning er, at en sådan teori måtte indbefatte to ting. Det ene var afvigelserne fra normer og strukturer i systemet, som kun kunne beskrives ud fra systemet, eller bare ikke gav mening at beskrive ud fra andet end systemet. Det andet var den tid en bestående anses for at være den samme, og hvad der skulle til, for at få systemets deltagere eller iagttagere ville antage, at der nu var tale om et nyt system, altså der var sket en accepteret forandring.[25]

Luhmanns arbejde diskuterer kritisk videre på denne grundlæggende tilgang, hvilket den videre fremstilling vil indikerer, ud fra konkrete temaer fra Luhmanns teori.

Almen systemteori

Luhmann koncentrerer sig teoretisk både om åbne og lukkede systemer, men indleder sin egen opfattelse af systemteorien med at slå fast, at der ikke findes nogen almen systemteori som sådan. Der er dermed mange bud på hvordan en systemteori kan se ud. Der er gennem tiden forsøgt med generaliseringer eller skabelse af almen systemteori, hvilket har affødt nogen værdi for temaet.[26]

Luhmann beskæftiger sig i systemteorien med begrebet *ligevægt*. Her skelnes mellem systemers stabile tilstand og forstyrrelser. Ved ligevægt er systemet stabilt og forandring vil ikke finde sted. For at en forandring kan finde sted i et system, må man altså tale om en forstyrrelse, som er i stand til at skubbe til systemet ligevægtstilstand. Dette er ikke uvæsentligt, når fokus er rettet med læring hos systemets deltagere, hvilket jeg vil vende tilbage til.

Selve ligevægts ideen kan ifølge Luhmann betegnes, som teorien der beskriver et systems følsomhed for forstyrrelser og vel dermed forandring. Men også en teori som gør det interessant at forstå, hvordan man kan agerer i denne ligevægtstilstand og fastholde stabilitet i et system på trods af forstyrrelser. Altså har der været tradition for, at stabilitet og dermed ligevægt var ønskværdig, ikke mindst for produktionssystemer og økonomiske systemer.[27]

Påvirkningen af ligevægtstilstanden er interessant i forhold til diskussionen om åbne systemer og lukkede systemer. For hvordan opstår en forstyrrelse? For et åbent system vil dette jo typisk kunne illustreres ved en produktionsvirksomhed der er afhængig af, at omverdenen aftager de producerede elementer for at der er ligevægt. Åbenhed i den systemiske tankegang

[25] Luhmann, Niklas *"Indføring i systemteorien"* Unge pædagoger, København, 2007
[26] Ibid.
[27] Ibid.

indebærer dermed udveksling mellem system og omverdenen og dette må siges at være gældende uanset systemtype – biologisk, psykisk o.l.

Ved åbne systemer sker ændringer altså ud fra påvirkninger fra omverdenen, men det er ikke omverdenen som afgør, hvad der har størst betydning for det enkelte system. Det er systemet selv. Endvidere skelnes mellem et system – omverdenforhold og et system – systemforhold. Her er det afgørende, at ikke alt i omverdenen har afgørende betydning for systemet, men at givne elementer har differentieret indvirkning på systemet input – output forhold. Systemet har en indre autonomi, der afvejer dette forhold, således at systemet reagerer ud fra interne betingelser på, hvad man er tvunget til at gøre og hvad man ændrer i forhold til omverdenen som output for at generer ligevægt. Disse input - output modeller fungerer selv sagt bedst i ikke sociale systemer, hvor et givent output altid vil være det samme ved et givent input.

Dette volder selv sagt nogle vanskeligheder, når iagttagelsen bevæger sig over i de sociale systemer. Et psykisk system generaliserer relationer til omverdenen via typer og samme input kan medføre samme output eller omvendt – et psykisk system kan reagerer forskelligt på samme input.[28]

Systemer er svært styrbare og kan som udgangspunkt ikke styres til en bestemt tilstræbt tilstand. Som eksempel herpå nævner Luhmann, at man kan styre et hus til en bestemt indendørs temperatur. Men dette ændre ikke på mulighederne for indbrudstyve, som vil kunne have indflydelse på huset interne struktur. Men er derfor nød til, at udtænke sig et meget kompliceret system at multivariable styringsmekanismer, hvis man bare i nogen grad, vil kunne forudsige et systems form på sigt. Luhmann fremhæver endvidere, at vil man forstå et givent system, må man spørge ind til systemets relationer til sig selv. Her menes, hvordan et system kan skelne mellem sig selv og omverdenen og på den måde forbinde egne operationer som egne operationer.[29]

Operationer optræder som et begreb for handlinger eller ageren i et system, som af systemet accepteres eller adapteres af systemets deltagere, som eksempelvis gængs praksis i systemet. Et system skelner som nævnt mellem sig selv og omverdenen gennem genkendelighed af egne operationer og dermed danner operationen som operation differencen som skaber systemet.

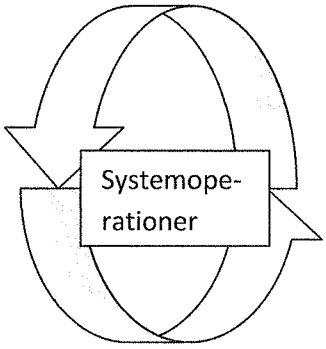
Differencebegrebet kan dermed virke noget paradoksalt. Men man må acceptere, at for at der kan være et system, må der også være en omverden, ellers ville et system ikke kunne komme i stand, fordi systemet med det samme ville nedbrydes i en differenceløs ligevægtstilstand uden skelnen af operationer. Tesen for Luhmann er her, at et system ikke er en enhed, men en difference.[30]

Man må kunne foretage en skelnen mellem system og omverden. Dette danner som sagt systemet som system. Herved kan systemet betegnes og omverdenen være noget som er udenfor. Differencen mellem et system og omverdenen opstår udelukkende på baggrund af, at en operation frembringer yderligere en operation af samme type. Det er en cirkulær selvproduktions, som afføder begrebet autopoesis, hvilket jeg vil vende tilbage til senere.[31]

---

[28] Luhmann, Niklas *"Indføring i systemteorien"* Unge pædagoger, København, 2007
[29] Ibid.
[30] Ibid.
[31] Luhmann, Niklas *"Indføring i systemteorien"* Unge pædagoger, København, 2007 s. 75

Figur 4: Cirkulær selvproduktion.



Nu til et begreb som Luhmann vælger at kalde operativ lukkethed. Luhmann slår fast at dette ikke er lig med den gamle opfattelse af lukkede systemer. Operativ lukkethed betyder, at et system ikke kan benytte sig af sine egne operationer til at sætte sig i forbindelse med omverdenen. Med operationer er der altså tale om hændelser, som kun er mulige i systemet.

Operationerne beskriver altså systemet og er specifikke og dermed lukker Luhmann her op for en skelnen mellem operationer og et nyt begreb – kausalitet. Kausalitet er iagttagers sag.

Kausalitet er dermed en kobling af årsag og virkning foretaget af iagttageren ud fra iagttagerens interesser. Kausalitet er dermed altid selektiv ud fra iagttagerens interesse.

Systemet kan ikke operativt, men meningsmæssigt tage hensyn til omverdenen ud fra operationernes meningsfuldhed. Dette vil altid medføre kausalitet hos omverdenen gennem iagttagerens interesser. Her skelnes primært mellem tekniske systemer og meningssystemer.

Tekniske systemer kan kendetegnes ved, at de altid reagerer ens på ens påvirkninger fra omverdenen. Dette gør det ifølge Luhmann nemt at registrerer fejl og reagerer på disse. Operativt lukkede systemer reagerer ikke på samme måder ved fejl og kan derfor opererer videre med fejl eller ej. Det er op til iagttageren at forholde sig til standarden for ydelsen ud fra interessen.[32]

Selvorganisering, autopoesis og operativ lukkethed

Vi husker at i systemet findes egne operationer, og kun egne operationer. Dette har følgende formål, dannelse af strukturer i systemet, ved hjælp af disse egne operationer. Dette kalder Luhmann for *"selvorganisering"* og han fremfører hermed, at der ikke er nogen import af strukturer i systemet. Autopoesis skal i denne sammenhang ses ud fra, hvilke nye opperationer et system er begrænset til eller kan se som mulige fra systemets egne operationer.[33]

Der er altså en klar sammenhæng mellem selvorganisering og systemets strukturer. For at selvorganisering kan finde sted kræver det hermed, at et system er fungerende, dvs. det

[32] Luhmann, Niklas *"Indføring i systemteorien"* Unge pædagoger, København, 2007 s. 91
[33] Luhmann, Niklas *"Indføring i systemteorien"* Unge pædagoger, København, 2007 s.95 - 96

opererer. Med andre ord, kan et system ikke skabe egne strukturer, hvis det ikke opererer. *"Systemet må være i operation, for at kunne benytte strukturer"* Luhmann.[34]

Når man dykker yderligere ned i autopoesisbegrebet benytter Luhmann sig af en definition af Humberto R. Maturana, at et system kun kan frembringe sine egne operationer gennem sammenkobling af sine egne operationer.[35] Kort sagt, egne operationer er frembragt af egne operationer. Tilbage ved den operative lukkethed, kan vi altså sige, at set system frembringer sig selv, det er autonomt og kan ikke importerer nye operationer fra omverdenen.

Det autopoetiske system frembringer autonomt de operationer det har brug for, for at kunne frembringe nye operationer gennem egne operationer. Operationen er ifølge Luhmann, som her igen støtter sig til Humberto R. Maturana, betingelsen for produktion af oprationer i et system, systemet er altså ubetinget sit eget vær[36]

Jeg har valgt ikke at gå længere med ovenstående begreber, men accepteret dem som det er fremstillet. I stedet bevæger jeg mig nu over i, hvad Luhmann kalder *Strukturel kobling*.

Også her understreger Luhmann sammenhængen i teorien gennem operationer, kausalitet og operativt lukkethed. Netop fordi systemer er operativt lukkede, kan de påvirkes gennem strukturelle koblinger.[37] Autopoesis gjorde et klart, at systemer er deres eget værk, men hvordan hænger systemer så sammen med omverdenen. Differencebegrebet beskriver i systemteorien to sider – systemet og omverdenen. Men hvis der ingen sammenhæng er og hvis systemet er upåvirkeligt af omverdenen, så må vi jo ligge handskerne på hylden som Per. Nej, sammenhængen skal findes i begrebet strukturel kobling.

Strukturel kobling handler i sin enkelthed om kompatibilitet. Autopoesis skal fungerer for at der er et system. Men sammenhængen mellem systemet og omverdenen omfatter kun systemets strukturer og de steder hvor strukturerne er relevante for strukturerne i omverdenen. Her bruger Luhmann tyngdekraften som eksempel på en strukturel kobling. Mennesket er afhængig af tyngdekræften for at overleve og dermed er den relevant for systemets struktur, men den påvirker ikke systemet autopoesis eller er i hvert fald afstemt med denne. Der finder ingen kausal overførsel sted, fra strukturel kobling ind i systemets autopoesis. Omverdenen bidrager dermed ikke til opretholdelse af systemet. Dette er udelukkende autopoesis. Men omverdenen kan have nedbrydende effekt på systemet. Kausaliteterne mellem system og omverden finder dermed kun sted gennem strukturel kobling.

Koblingerne som sådan er selektive, da ikke alt er strukturelt koblet med et system. Man kan sige at noget er og noget andet udelukkes. Det at noget udelukkes betyder ikke, at det ikke er kausalt for systemet, men dette vil typisk være i destruktiv forstand. Man kan på den måde påstå, at strukturel kobling på en gang er både en udelukkelsesmetode og en metode til at bidrage med kausaliteter som systemet kan adaptere. Dermed bevares den autopoetiske opfattelse og sammenhæng. Det at autopoesisen er bevaret er årsagen til, at systemet kan påvirkes. Strukturel kobling bidrager altså til, at der sorteres og udelukkes eller medtages og dermed reduceres i relevante forhold mellem omverden og system, hvilket gør det muligt for

---

[34] Luhmann, Niklas *"Indføring i systemteorien"* Unge pædagoger, København, 2007 s. 96
[35] Luhmann, Niklas *"Indføring i systemteorien"* Unge pædagoger, København, 2007 s. 103
[36] Luhmann, Niklas *"Indføring i systemteorien"* Unge pædagoger, København, 2007 s. 103 - 104
[37] Luhmann, Niklas *"Indføring i systemteorien"* Unge pædagoger, København, 2007 s. 95

systemet, ud fra dette reducerede indflydelsesområde at stille noget op med påvirkningerne og kausaliteterne. Kun når systemet ikke overbelastes med påvirkninger, er dette i stand til at agere og tilpasse strukturer eller bruge operationer til at danne eller omdanne strukturer.

Strukturel koblings reduktion af kompleksitet og mængde af påvirkninger fra omverdenen er nødvendigt for at systemet kan stille noget som helst op i forhold til strukturtilpasninger. Strukturelle koblinger determinerer dermed ikke systemerne, men, kan man sige, de forstyrre systemet og på den vis aktiveres systemets autopoesis.[38]

Det er endvidere væsentligt for denne påvirkningstankegang, at systemers påvirkning fra omverdenen er afhængig af systemet selv, dets operationer og hvordan informationer for omverdenen overføres. Sagt på en anden måde, så kan en iagttager for længst have observeret en mulig forstyrrelse, men denne forstyrrelse konstateres først i systemet, når systemet selv erfarer forstyrrelsen og før fører den ikke til autopoetiske handlinger for systemet. Dermed er informationer ikke bare faste bestanddele, man kan overføre på systemet. Dette vender jeg kort tilbage til under afsnittet *Mening.*[39]

Det *at iagttage* kan ifølge Luhmann betragtes som en operation og iagttageren som et system.

Iagttageren er ikke et ovenover svævende subjekt i forhold til objekternes verden, men derimod midt i denne verden. Hertil kommer dog spørgsmålet om, hvor iagttageren egentligt hører til, er det i det iagttagede system eller omverdenen. Som iagttager må man derfor stille sig spørgsmålet, er der tale om selviagttagelse, hvor iagttageren er en del af systemet, eller er der tale om fremmediagttagelse, hvor iagttageren befinder sig i omverdenen. Dette kan selv sagt have betydning for systemets autopoetiske ageren. Det er dog Luhmanns påstand, at man kan bevæge sig frem og tilbage mellem disse positioner. Dette kalder han for *reentry.*[40]

Diskussion af almen systemteori i forhold til casen

Luhmanns systemteori betragter systemer som åbne men operationelt lukkede. Dette betyder at vi som Per må have en særlig åbenhed og interesse for systemerne i en organisation, når vi ønsker at tilsigtet læring skal finde sted, eksempelvis som ved det arbejdsmiljøledelsesprojekt, som casen beskæftiger sig med.

Et system i ligevægt er sjældent åbent for forandring. Det kræver her, at P fremkommer med en forstyrrelse, som skaber uligevægt og dermed gør systemet forandringsparat. P skal have fokus på at få afdækket systemets ligevægtstilstand - hviler man i sig selv eller er systemet følsomt og forandringsparat?

Man kan diskutere om ligevægtstilstande er ønskværdige i morderne organisationer og det er i denne sammenhæng interessant at udfordre Solsikken i casen, og hvor de ser sig selv. Er man følsom for forandring, ser man et behov for at ændre noget? Solsikken kan betragtes som et psykisk system, hvor input ikke altid er lig med samme output. Hvor er systemets indre autonomi og hvad er man åben overfor ifølge teamet selv.

---

[38] Luhmann, Niklas *"Indføring i systemteorien"* Unge pædagoger, København, 2007 s. 113 - 116
[39] Luhmann, Niklas *"Indføring i systemteorien"* Unge pædagoger, København, 2007 s. 120 - 121
[40] Luhmann, Niklas *"Indføring i systemteorien"* Unge pædagoger, København, 2007 s. 131 – 140 + 154

Man kan sige, at P's udfordring er at afdække, hvordan systemets autonomi påvirkes, så uligevægt opleves og forandringsparathed opstår.

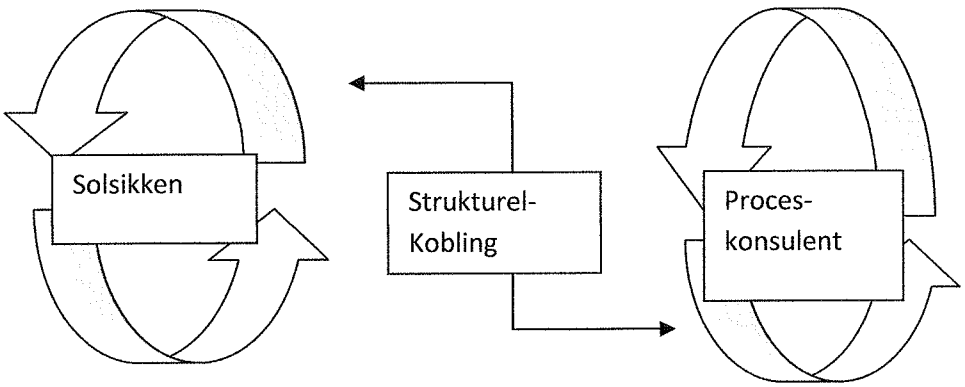
P kan spørge ind til systemets/Solsikkens egen opfattelse, for at få indblik i systemets egne operationer og dermed hvad der gør systemet unikt. Hvad er det der gør, at systemet kan genkende sig selv og opfatte sin placering i omverdenen? Hvordan er Solsikken differentieret fra omverdenen?

Som P må man endvidere være opmærksom på sin egen rolle og placering i forhold til egne interesser. Hvordan harmonerer dette med operationerne i systemet, som gør systemet til sit eget? Det er dog vigtigt, at man som P gør en indsats for at påvirke systemets ligevægt, særligt hvor opserverede fejl gør sig gældende, fejl som systemet ikke selv er opmærksomme på. For eksempel de mange arbejdsskader eller hændelser som påvirker arbejdsmiljøet i Solsikken. Handlingerne for at undgå disse eller begrænse skaderne, er ikke en del af systemets accepterede operationer, eller de er ikke via autopoesis indarbejdet i strukturerne for systemet. Her har P en særlig opgave.

Solsikken kan ikke importere disse nye strukturer eller operationer fra P. P skal forstyrrer systemet og herigennem påvirke systemet ved at rette sin opmærksomhed mod strukturel kobling. P kan forsøge at skabe en omverden gennem egne operationer, som gennem strukturel kobling kan sigte mod systemet autopoesis og dermed understøtte nye operationer og strukturer underhensyn til de observerede fejl.

P kan her ses som sit eget system i omverdenen, med egne cirkulære operationer, som gennem strukturel kobling skal søge at skabe forstyrrelser for solsikken, således tilsigtet læring kan finde sted. Omvendt kan denne kobling også understøtte P's forståelse og dermed tilpasning af egne operationer.

Figur 5: Strukturel kobling – Solsikken >< Proceskonsulent



Mening

Ifølge Luhmann, må man allerede fra start antage, at for at noget, et system, iagttages er der en form for mening. Som minimum har iagttageren mening med iagttagelsen – operationen.

Det kan siges, at enhver oplevelse af mening skal forstås todelt. Et system oplever mening på et område ved at udnytte dets felt konkret, hvilket vil sige, har man eksempelvis en maskine,

kan denne anvendes til bestemte handlinger. Disse handlinger gøres aktuelle for systemet ved at anvende maskinen, trykke på knappen - se tingene ske. Dette er meningen med maskinen for det system som iagttages og det er maskinens meningsinderside for systemet. Maskinen kan anvendes til andre gøremål end dem som systemet har aktualiseret. Dette er meningsydersiden for den givne maskine, eller mediet.[41]

Subjektet har sin bevidsthed, hvor noget aktualiseres mod noget, som gør at det giver mening for os. Ud fra erfaringer og mål bliver noget aktuelt for os, det giver mening og vi handler hermed.

For at kunne ændre i dette erfaringslag af mening for et system, er der brug for tvivl. Nogen må tvivle og have gode argumenter for tvivlen. Hvis ikke og systemdeltageren hermed oplever uanede mængder af mening i systemet, er der ikke basis for at ændre noget. Mening har dermed ifølge Luhmann en kæmpe indflydelse på systemet evne til at forandre. Hvis vi oplever mening, har systemet en tendens til at holde fast og fortsætte i det samme uden at kunne komme videre.[42]

Jeg har tidligere defineret mening som: *Mening er det medium som arbejder med differencen mellem aktualitet og potentialitet.*

Man har altid nogle mulighedsperspektiver, som man ikke kan tænke, ikke kan handle, ikke kan kommunikerer, hvis de ikke gøres aktuelle. Man skal kunne tale om mulighederne i eksempelvis logisk forstand. Men hvis noget ikke aktualiseres er det heller ikke en mulighed. Det kan dermed ikke operationaliseres i systemteoretisk forstand. Det giver altså ikke mening og omvendt.[43]

At noget ikke giver mening er ikke lig med noget er negativt for et system, det opleves altså bare ikke aktuelt for systemet og fører dermed ikke til oprationer, eller giver grobund for nye strukturer rent autopoetisk.

Det at noget ikke giver mening og udtrykkes som sådan kan skyldtes, at man ønsker at opnå en bestemt form for handling eller ageren, eller måske udelukke noget som man ikke finder aktuelt.[44]

Opleves noget eller verden derimod meningsfuld, har dette noget med tolkning at gøre. Vi fortolker det vi stilles overfor ud fra hvad vi omgives af, hvilket system vi er i. Dette er også kendt fra hermeneutikken.[45]

Læring og mening

Luhmann inddeler Mening i tre dimensioner, den saglige, den temporale/tidmæssige og den sociale dimension, som jeg dog ikke vil komme nærmere ind på her. Jeg vil blot konstatere at disse meningsdimensioner har en parallelstruktur, som påvirker det enkeltes horisont.

---

[41] Luhmann, Niklas *"Indføring i systemteorien"* Unge pædagoger, København, 2007 s. 210
[42] Luhmann, Niklas *"Indføring i systemteorien"* Unge pædagoger, København, 2007 s. 212
[43] Nærværende speciale, Nominelle definitioner *"Mening"*
[44] Luhmann, Niklas *"Indføring i systemteorien"* Unge pædagoger, København, 2007 s. 213
[45] Luhmann, Niklas *"Indføring i systemteorien"* Unge pædagoger, København, 2007 s. 215

Dette fører mig over i læringens perspektiv, hvor Luhmann ud fra ovenstående udleder, at vi som individer lærer ud fra, hvordan vi historisk er socialiseret ind i dimensionerne og hermed er i stand til at differentierer iagttagelsesstrukturer netop ud fra tid, saglige detaljer og socialitet. Dermed er læring afhængig af fortiden og fremtiden samt omverdenen set i et meningsfuldt eller ikke-meningsfuldt perspektiv.[46]

Netop skelnen mellem meningsfuldhed og ikke-meningsfuldhed er væsentlig, for ifølge Luhmann har systemer behov for at opleve mening. Vi kan ikke beskrive vores operationer, vores strukturer eller vores differencemuligheder, som vi som system besidder. Men vi kan opleve hvem vi er og vi kan beskrive meningen med det vi foretager os.[47]

Diskussion af meningsbegrebet og specialets case

Jf. Luhmann er oplevelsen af mening vigtig for at læring kan finde sted i et system. Mening har sammenhæng til oplevelsen af aktualitet og derfor må tilsigtet læring tage hensyn til systemets operationer og strukturer.

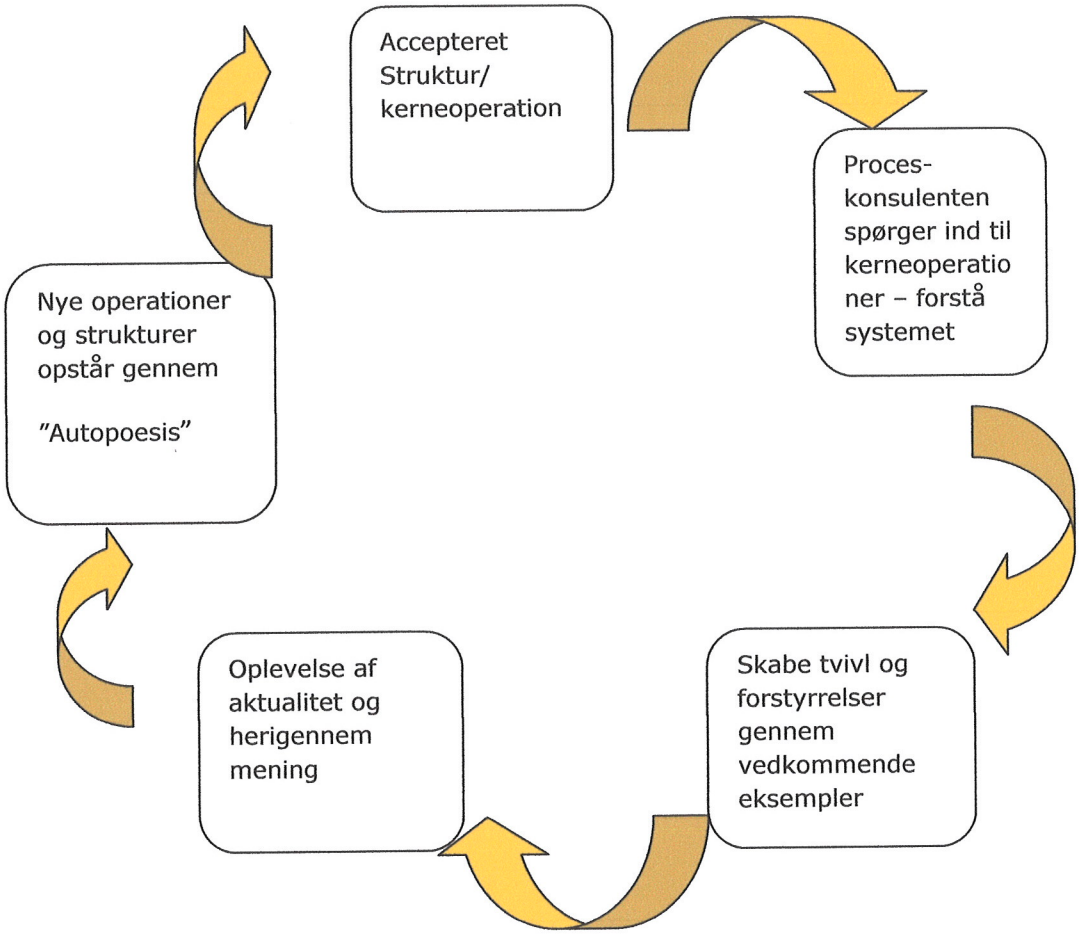
P må sætte sig ind i systemet som tidligere anført og ud fra dette planlægge lærerprocessen således at denne tager udgangspunkt i hvad Solsikken har brug for og vurderer aktuelt i forhold til egne strukturer og operationer.

Hvad er Solsikkens kerneydelser, hvordan kan den tilsigtede læring støtte op om dette? Hvordan bliver det aktuelt og dermed meningsfuldt at ændre i operationerne via autopoesisen? Dvs. systemet importerer ikke nye strukturer, men som nævnt ændres disse ud fra autopoesis. P må derfor understøtte tilsigtet læring, ved at skabe tvivl om praksis og eventuelt gøre dette via eksempler som understøtter systemets kerneoperationer. Et simpelt eksempel herpå kunne være forflytnings situationer af de ældre borgere på Solsikken. Vi har mange arbejdsskader i netop disse situationer. Dette giver beboerne en dårligere service (kerneoperation) gennem øget sygdom og dermed færre kendte hænder. Endvidere belastes teamets økonomi, som igen kan resulterer i påvirkning af kerneoperationen. Dette kan så tvivl om praksis, skabe uligevægt i systemet og give grobund for læring og autopoetisk ændring af strukturer ud fra det lærte.

Man kan sige, at bare fordi P siger det, eller det står i loves genererer som udgangspunkt ikke tilsigtet læring i systemet, eller de nødvendige forstyrrelser som kan påvirke de autopoetiske systemer. Jeg har derfor i figur 6 forsøgt at udtænke en mulig model for læring i et system.

[46] Luhmann, Niklas *"Indføring i systemteorien"* Unge pædagoger, København, 2007 s. 221
[47] Luhmann, Niklas *"Indføring i systemteorien"* Unge pædagoger, København, 2007 s. 224 -225

Figur 6: Eksempel på en planlagt lærerproces i et system.



Virksomhedsteorien ifølge Engeström

I det følgende vil jeg fremstille centrale punkter i Engeströms virksomhedsteori, som jeg i sammenhæng til Luhmann anser for væsentlige i forhold til den efterfølgende analyse af casen og specialets undersøgelsesspørgsmål - problemformulering. Kombinationen skal hjælpe mig til at få bredde på analysen.

Min interesse for Engeströms virksomhedsteori opstod i forbindelse med et projekt på 2. semester MLP på Aalborg universitet, hvor jeg lavede et projekt om læring i praksis – *Selvevaluering som læreproces i et praksisfællesskab*. Efterfølgende har jeg bygget videre og resoneret over Engeström, samt med god succes brugt ham i min daglige praksis. Derfor har han selvfølgelig også denne plads i mit speciale.

Ifølge Engeström er udgangspunktet at ny viden opstår i mødet mellem nye impulser og den eksisterende viden, kunnen og forståelse. Heri genfindes Vygotskys teori om zonen for

nærmeste udvikling, men det dækker ligeledes over synet på, at ny viden kan opstå i situationer, hvor det opleves påkrævet, hvor den eksisterende viden ikke længere er tilstrækkelig og gyldig.

En af de grundlæggende tanker i virksomhedsteorien er, at forholdet mellem individ og omverden altid er medieret gennem artefakter. Menneskets psykologiske udvikling kan ikke forstås som en direkte relation mellem den individuelle psyke og den omkringliggende omverden. Menneskets psyke er altid inkorporeret i en produktiv praksis – altså i virksomheder, der er medieret af forskellige instrumenter/artefakter. Disse artefakter kan være af både fysisk, psykisk og symbolsk karakter. Mennesket er ikke kun et produkt af biologi eller samfundsmæssig udvikling, men en aktiv skaber, der gennem den produktive praksis transformerer de sociale og materielle omgivelser. Mennesket ses således som et kulturskabende og producerende væsen, og det er netop denne produktive praksis, som teorien forsøger at skitsere og videreudvikle. I virksomhedsteorien opfattes virksomhedssystemet som den mindste analyseenhed, der ligger bag og er beskrivende for enhver kompleks virksomhed. Den mindste analyseenhed i et virksomhedssystem er et enkelt menneske.[48]

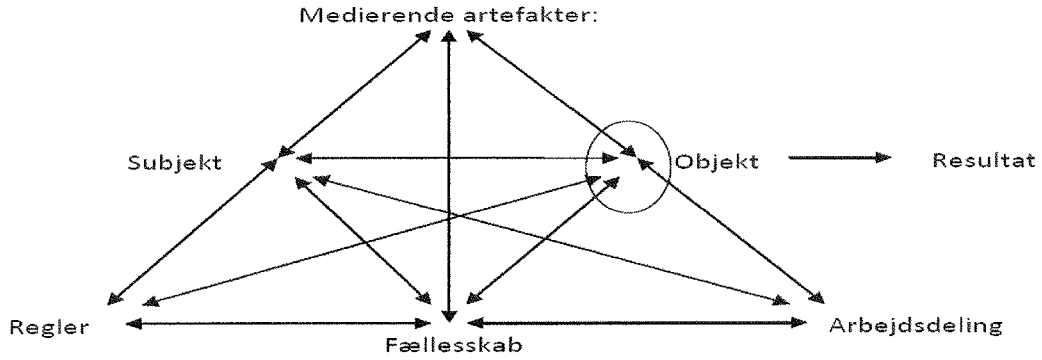
Virksomhedssystemer skabes af mennesker som samarbejder. For eksempel bliver et team til et team i kraft af at mennesker gennem deres kommunikative og fysiske handlinger kontinuerligt genskaber dette virksomhedssystem som et team. Et virksomhedssystem er relativt stabilt, men undergår alligevel forandringer, idet virksomhedssystemet indeholder spændinger og konflikter, der skaber dynamik og fører til mere eller mindre kontrollable forandringer.[49]

Inden for rammerne af disse relativt permanente miljøer udfører mennesker handlinger, som motiveres af, at de er dele af virksomhedssystemet. Forskellige virksomhedssystemer arbejder efter delvis forskellige logikker og løser forskellige typer af opgaver i samfundet.

Virksomhedssystemer skal altså ikke opfattes som abstrakte fænomener eller upåvirkelige strukturer – de er i grundlæggende forstand produkter af menneskers handlinger.[50]

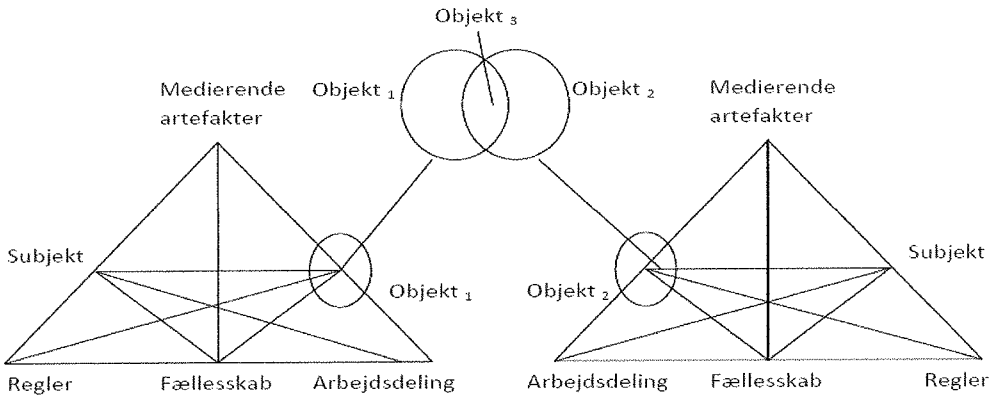
[48] Illeris, Knud, *"Læringsteorier – 6 aktuelle forståelse"r,* Roskilde Universitetsforlag, 1. udg. 3. oplag 2009
[49] Illeris, Knud, *"Læringsteorier – 6 aktuelle forståelser",* Roskilde Universitetsforlag, 1. udg. 3. oplag 2009 s. 85
[50] Säljö, Roger. *"Læring i praksis i et sociokulturelt perspektiv". Hans Reitzels Forlag 2003*

Figur 7 Strukturen i et menneskeligt virksomhedssystem[51]



Modellen er en illustration af menneskets virksomhed som en bevægelse mellem vinkelspidserne i og imellem trekanterne. Menneskelig virksomhed er altid en modsætningsfyldt enhed af produktion og reproduktion, opfindsomhed og besvarelse. Det der kendetegner menneskelig virksomhed er, at det er et *subjekt* der påvirker omverdenen (*objekt*) via artefakter. Menneskets virksomhed er dynamisk og i en uendelig nyskabelse af *medierende artefakter*, som komplicerer og ændrer selve virksomhedens struktur kvalitativt. Der er tale om et dialektisk forhold mellem subjekt og objekt, forstået således at mennesket både påvirker og påvirkes. Men menneskelig virksomhed omhandler mere end blot individuel produktion; der er også tale om en social udveksling og samfundsmæssig fordeling. Dette betyder at menneskelig virksomhed altid finder sted inden for et *fællesskab*, der reguleres af en *arbejdsdeling* og af *regler.* (se figur 7)

Figur 8: *To integrerede virksomhedssystemer som minimalmodel for virksomhedsteoriens tredje generation.*[52]



[51] Illeris, Knud *"Tekster om læring"* Rosklide universitets forlag, 2000, s. 272

[52] Illeris, Knud, *"Læringsteorier – 6 aktuelle forståelser"*, Roskilde Universitetsforlag, 1. udg. 3. oplag 2009 s. 86

Læring gennem modsætninger i virksomhedssystemer

Enhver virksomhed indeholder grundlæggende modsætninger. Modsætninger er spændinger inden for og mellem virksomhedssystemet, og disse udgør en mulighed for forandring og udvikling.[53]

Der skelnes mellem fire typer af modsætninger

1. *Primære modsætninger* er en modsætning i en af virksomhedens elementer (modsætninger indenfor det enkelte virksomhedssystem)
2. *Sekundære modsætninger* opstår mellem forskellige elementer i virksomheden, når nye elementer kommer til.
3. *Tertiære modsætninger* opstår når et andet virksomhedssystem prøver at indføre et nyt (ikke nødvendigvis bedre) objekt og motiv
4. *Kvarternære modsætninger* er modsætninger mellem forskellige virksomhedssystemer

Modsætninger i virksomhedssystemerne er grundlæggende, men de er altid historisk og kulturelt forankret og skal forstås i denne kontekst. Det betyder at teamets problematikker og potentialer skal forstås i relation til deres egen historie, og i relation de teorier, forestillinger og redskaber der ligger til grund for lærernes arbejde.

I den øverste del af trekanten finder jeg forholdet mellem subjekt (individ eller grupper), instrumenter/artefakter (redskaber) og objektet (motiv/opgaven). Øverste trekant viser den gruppe af samarbejdende medarbejderes interaktion i projektet. Denne del viser individers eller gruppers synlige handlinger. Engeström udvider modellen, med det der bliver kaldt 3. generation af virksomhedsteori, med den nederste del af trekanten. Begrundelse herfor er at få kompleksitet i virksomheden frem, således at den også omfatter menneskers interaktion og sociale aktiviteter, arbejdsopgaver og regler for samarbejde. Dette findes i den nederste del af trekanten.

Nederste del af trekanten omfatter således subjekt (individer eller grupper), fællesskab (den opgave /kerneydelse / andre tilknyttede opgaver fællesskabet er sammen om at løse, der afgrænser fællesskabet fra andre fællesskaber) Reglerne (refererer til virksomhedssystemets eksplicitte og implicitte regler, normer og konventioner), som subjektets aktivitet foregår indenfor og refererer til.

Trekantens nederste del viser hvordan fællesskab, objektet (opgaven) og arbejdsdelingen - (hvem i fællesskabet der gør hvad, både horisontalt (niveau i organisationen) og vertikalt (status og magt) - står i forhold til hinanden.

Objektet er et kernepunkt i virksomhedssystemet. Det er det sociale motiv for aktivitet og menneskelig virksomhed. Virksomhedsteori kendetegnes bl.a. ved at det handlende subjekt går vejen omkring redskaberne (artefakterne) for at kunne forholde sig til objektet. Derfor bliver forholdet mellem redskab og objekt af stor betydning for at få afdækket objektet, på baggrund af de erfaringer som subjektet har med tidligere anvendte redskaber.[54]

---

[53] Illeris, Knud, *"Læringsteorier – 6 aktuelle forståelser"*, Roskilde Universitetsforlag, 1. udgave. 3. oplag 2009 s. 87 - 88

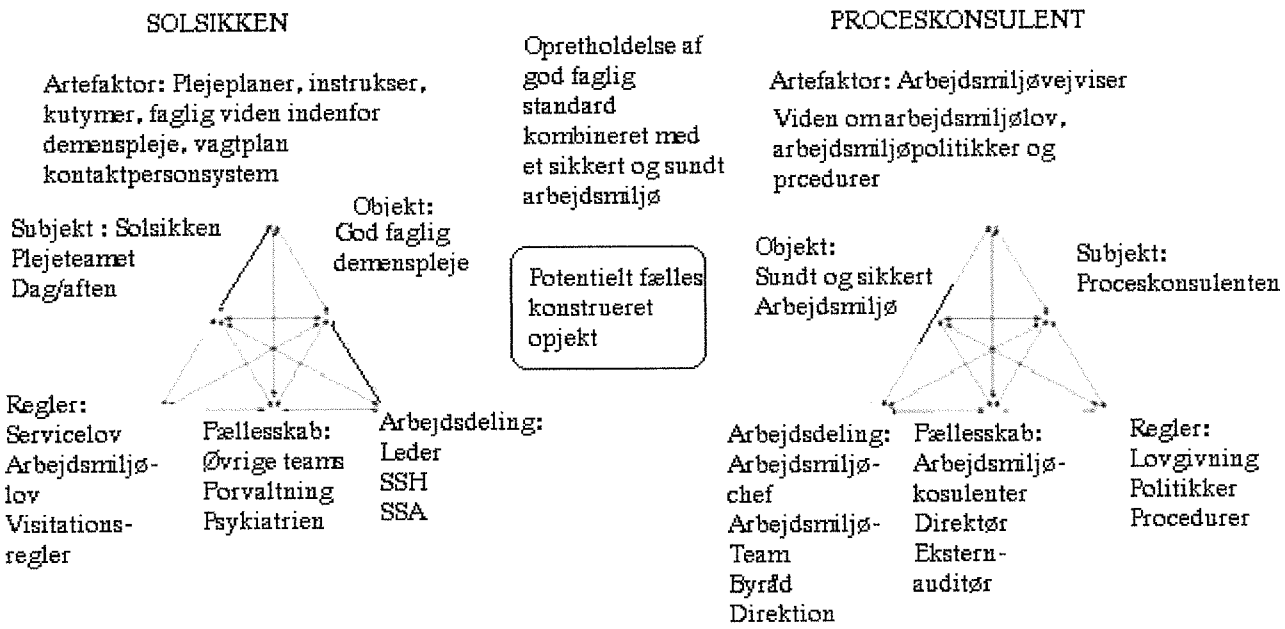
[54] Illeris, Knud *"Tekster om læring"* Rosklide universitets forlag, 2000, s. 271 -272

To interagerende virksomhedssystemer i forhold til casen

Med baggrund i casen vælger jeg at opstille 2 virksomhedssystemer, som består af henholdsvis mig som forsker/P og teamet på plejecenteret "Solsikken" fig. 9.

Dette er valgt velvidende at billedet af denne virkelighed er voldsomt forenklet, da virkelighedens billede er mere komplekst, da der reelt er tale om interaktion mellem flere forskellige virksomhedssystemer. Men tanken er, i lighed med Luhmann diskussionen at placerer mig selv i forhold til Solsikken som virksomhedssystem.

Figur 9: 2 virksomhedssystemer i forhold til specialets case



I modellen har jeg beskrevet henholdsvis "Solsikken" som det ene virksomhedssystem, hvor det er den specielle pleje af demente borgere som er kerneydelse, og hvor det i denne sammenhæng handler om udvikling af en sammenhængende og systematisk arbejdsmiljøledelse med fokus på sikkerhed og sundhed. De artefakter (fysiske og psykologiske redskaber) kulturelle midler, kutymer, sprog m.m. som de over tid har udviklet med henblik på at udføre deres kerneydelse, opleves af de enkelte team som værende et fragmenteret system af forskellige evalueringsværktøjer. Plejepersonalet med forskellig uddannelsesbaggrund handler inden for en fælles ramme i et fællesskab og med forskellige ansvarsområder, hvor arbejdsmiljøet er i spil.

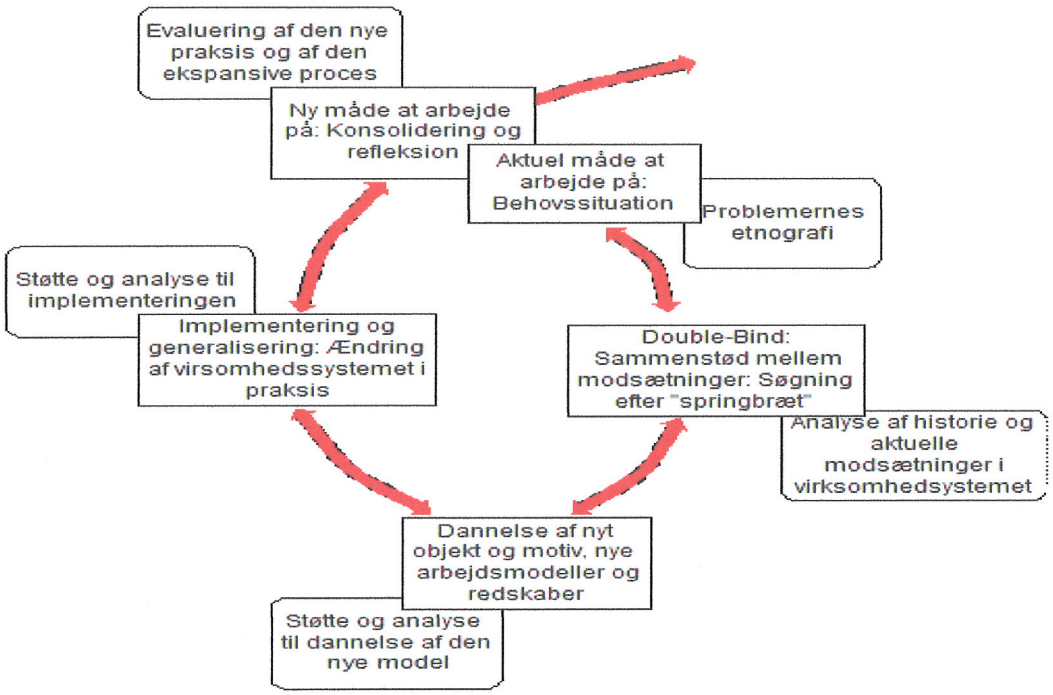
Heroverfor står P, men med et andet fagligt fokus, altså et andet virksomhedssystem med sine artefakter, regler, fællesskab og arbejdsdeling, med samme krav om at en bestemt kerneydelse skal leveres, med fokus på arbejdsmiljøet.

Fra ledelsens side, og med udgangspunkt i arbejdsmiljølovgivningen, er der ovenfra krav om at arbejdet skal udføres uden sikkerheds og sundhedsmæssige risici. Fra ledelsens side er objektet arbejdsmiljøledelse, hvor imod medarbejderne har kerneydelsen pleje og omsorg som deres objekt.

Ekspansiv læring

En ekspansiv læreproces kan illustreres som en cyklus der skal gennemløbes (fig. 10), hvori der indgår forskellige faser. En ekspansiv læreproces er en kollektiv proces, hvor internalisering og eksternalisering, tilegnelse og nyskabelse og innovation, finder sted som parallelle og sammenflettede processer gennem et længere tidsforløb.

Figur 10: Idealtypiske faser i den ekspansive læringscyklus og tilsvarende trin i udviklingsarbejdet[55]



Som figuren viser, er udviklingsarbejde essentielt en serie af interventioner som udfordrer faserne i den ekspansive læringscyklus. Det grundlæggende design af sådanne interventioner følger tanken om dobbeltstimulation. En opgave er aldrig kun den opgave P har formuleret – den bliver altid fortolket og rekonstrueret af subjektet vha. hans/hendes indre "psykologiske instrumenter" som ikke kan kontrolleres stramt udefra.

[55] Illeris, Knud, *Tekster om læring*, Rosklide universitets forlag, 2000 s. 277

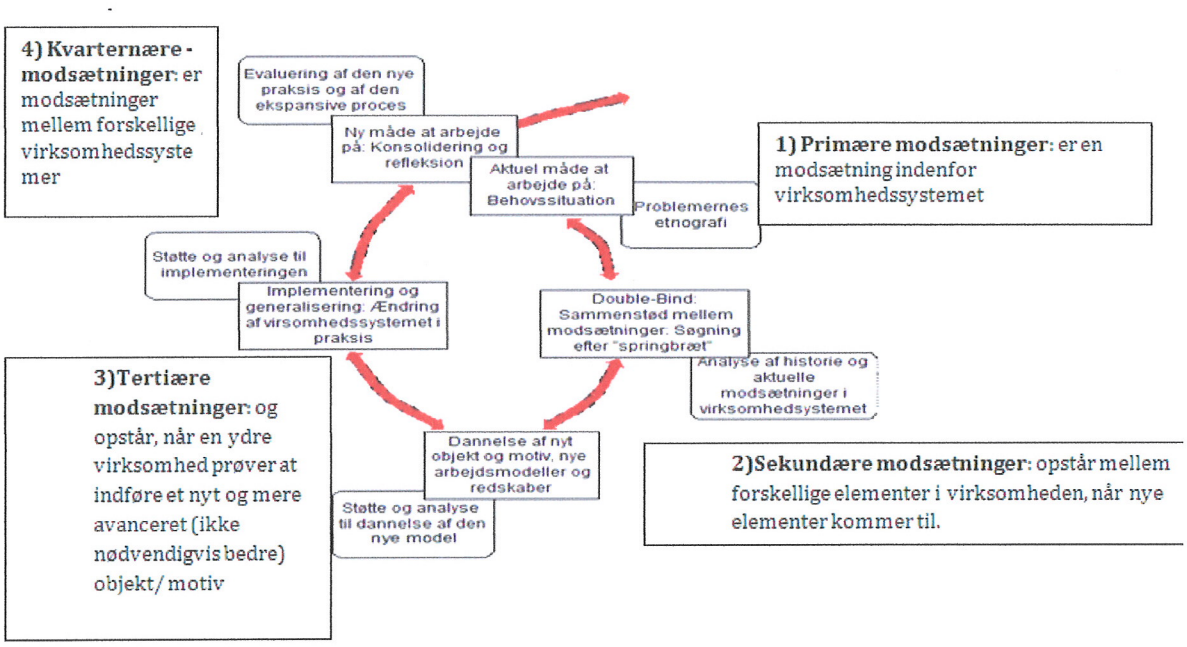
Engeström ser en pointe i at deltagerne er medformulerende i definitionen af problemets karakter og "etnografi". Hvis et problem defineres "udefra" vil det altid blive fortolket og rekonstrueret af deltagerne, og vil dermed altid blive tillagt forskellig betydning og fortolkning. Men ved at få deltagerne til at formulere deres problemer, og på den baggrund spejle deres modsætninger og spændinger i virksomhedssystemerne, kan der igangsættes en ekspansiv læreproces.

Med udgangspunkt i ovenstående model kan en ekspansiv læreproces i forhold til Arbejdsmiljøledelsesprojektet se ud som følger[56]:

Trin 1. Afdækning af modsætninger og spændinger
Trin 2. Historisk og empirisk analyse
Trin 3. Modeludvikling af en ny løsning
Trin 4. Afprøvning af ny model
Trin 5. Anvendelse af ny model
Trin 6 Refleksioner over processen
Trin 7. Konsolidering af ny praksis

Diskussion af Engeströms model om ekspansivlæring i forhold til casen

Figur 11: Modsætningsforhold og læring



Engeströms model af en ekspansiv læringscyklus beskriver hvordan læreprocesser kan blive til ud fra oplevede konflikter og spændinger indenfor og mellem virksomhedssystemer.[57] Engeström er af den opfattelse, at man altid kan identificere forskellige spændinger og modsætninger indenfor systemet. Disse kan beskrives som en række grundlæggende

[56] Illeris, Knud, *"Læringsteorier – 6 aktuelle forståelser"*, Roskilde Universitetsforlag, 1. udgave. 3. oplag 2009
[57] Illeris, Knud, *"Læringsteorier - 6 aktuelle forståelser"*, Roskilde Universitetsforlag, 1. udgave 3. udgave, 2009 s. 104 - 105

forstyrrelser og manglende tilpasninger som følge af f.eks. strukturelle forandringer. Dette kan i casen eksempelvis være ændringer i lovgivning eller centrale strategiske mål som arbejdsmiljøprojektet, Dette vil skabe forventning om ny praksis lokalt. Disse spændinger, eller tertiære modsætninger, kan medføre problemer, uenighed og nogle gange totale sammenbrud i aktiviteterne og virksomhedssystemerne.

Modellen beskriver 4 forskellige niveauer af spændinger/modsætninger indenfor netværket af menneskelig aktivitet, de 4 niveauer illustrerer ikke nødvendigvis de faser, der er forbundet med en ekspansiv læringscyklus men kan i relation hertil, hjælpe til at forstå, hvor og hvordan en forandringsproces kan tilrettelægges med henblik på læreprocesser af en sådan karakter.

Engeström har udover sit teoretiske arbejde også konkret beskæftiget sig med læring i forbindelse med modernisering af store organisationer, særligt indenfor den offentlige sektor. Han har i denne sammenhæng udviklet et særligt forandringslaboratorium og en konfrontationsteknik (Boundary Crossing Laboratory), hvor medarbejdere stilles overfor konkrete eksempler på problemer og uhensigtsmæssige funktionsmåder i organisationen.[58]

Udgangspunktet for et sådant arbejde er at modsætninger er en uomgængelig del indenfor og mellem virksomhedssystemer, men at disse indbyggede modsætninger kan være en kilde til forandring og udvikling. Ovenstående model angiver forskellige niveauer af spændinger/modsætninger, og peger samtidig på hvordan man kan tilrettelægge et udviklingsarbejde, der tager sigte på ekspansiv læring.[59] Engeström foreslår en fremgangsmåde hvor man først gengiver "virkeligheden" i organisationen som et spejl, i form af video, interview, kritik eller lignende og dernæst - som en medierende artefakt – opstiller en model eller en vision, og med dette som afsæt udvikler ideer og redskaber til løsningen af de præciserede problemer.[60]

Jeg er af den opfattelse at en nøje tilrettelagt udviklingsproces, der bygger på at imødekomme modsætningerne og spændingerne på de forskellige niveauer i og mellem virksomhedssystemerne, vil kunne medvirke til læring i et team som Solsikken.

Niveau 1 beskriver de primære modsætninger, dvs. de indre spændinger indenfor et af elementerne i et virksomhedssystem (lærerteamet). Dette niveau beskriver situationer i aktørernes nuværende praksis, der opleves stressfyldte og utilfredsstillende, hvor man fokuserer på at løse bestemte dele af aktiviteten, men finder opgaven fragmenteret og svær at gennemføre.

I min case kan det f.eks. være det forhold at medarbejderne mødes med kravet om at skulle tilrettelægge ny praksis på baggrund af nye politisk stillede krav. Medarbejderne kan opleve at det kan være svært at overkomme og efterleve i en hverdag fyldt med opgaver af "nødvendighedens karakter", og endvidere kan disse krav opleves som blot endnu et nyt tiltag i en (uendelig) række af initiativer og indsatsområder.

Det er vigtigt, at P bidrager til af få disse oplevelser frem i lyset. At medarbejderne grundigt får drøftet deres opfattelser af tiltagene i forhold til deres arbejdssituation. Engeström angiver at på dette niveau vil interaktionen ofte være præget af defensive positioner, der gensidigt

---

[58] Illeris, Knud, *"Læringsteorier – 6 aktuelle forståelser"*, Roskilde Universitetsforlag, 1. udgave. 3. oplag 2009
[59] Illeris, Knud, *"Læringsteorier – 6 aktuelle forståelser"*, Roskilde Universitetsforlag, 1. udgave. 3. oplag 2009
[60] Illeris, Knud, *Tekster om læring*, Rosklide universitets forlag, 2000 s. 277 - 278

fastlåser hinanden.[61] Engeström påpeger at en konfliktfyldt sætten spørgsmålstegn ved den eksisterende praksis, netop er en afgørende udløsende handling i den ekspansive læreproces.[62]

Næste niveau kalder Engeström *niveau 2* - spændinger og modsætninger mellem elementerne i et virksomhedssystem. Dette niveau afspejler de modsætningsfyldte krav der stilles til deltagerne i bestemte sammenhænge, de såkaldte double-bind situationer. Uanset hvad man gør, vil det være forkert.

I et ekspansivt læringsforløb vil deltagerne her skulle konfronteres med eksempler fra deres daglige arbejde. Dette kunne ske via videooptagelser af dagligdagssituationer af f.eks. elevsamtaler der viser genkendelige og problematiske forhold i relation til f.eks. det faglige eller sociale målsætnings arbejde. Det kan også bygge på opsamlede historier og eksempler fra deltagernes egen praksis. P må her, i forhold til Solsikken, tage udgangspunkt i aktuelle forhold, som eksempelvis de mange arbejdsskader, stress pga. manglende struktur o.l.

Princippet bag denne tilrettelæggelse, der går på at analysere problemets historiske og aktuelle modsætninger, bygger på spejling. Deltagerne får spejlet deres arbejdssituationer og kan ad den vej få et mere refleksivt blik på deres adfærd og handlinger.

En double-bind situation peger på et behov for nytænkning, det bliver nødvendigt at se sig om for at finde nye måder at løse situationer og opgaver på. Denne analyse skal fungere som basis for både den nuværende praksis samt planlægning af en ny praksis. Dette kan indbefatte planlægning af nye artefakter, redskaber og rutiner og nye samarbejdsformer som en del af den nye måde at løse opgaverne på.

Niveau 3 beskriver spændinger mellem opgaven (objektet) mellem den eksisterende og den nye praksis. Her kan der siges at være et konkurrenceforhold mellem ny og gammel praksis, mellem den tidligere måde at handle på og den nye, som indebærer nye redskaber, ny tilrettelæggelse, ny arbejdsdeling m.v. Dette kunne i casen være hvis nogle af medarbejderne omlagde deres arbejdsformer og andre kolleger fastholdt tidligere praksis. Det ville kunne afstedkomme spændinger og problemer i virksomhedssystemet og et indbyrdes modsætningsforhold mellem nye og gamle løsninger. I casen kan dette sidestilles med, når rygeloven eksempelvis sætter begrænsninger for rygning og man ikke længere som medarbejder kan hjælpe borgeren med sin rygetrang. Denne begrænsning for praksis danner ofte spændinger og modsætningsforhold.

Den strategiske handling er på dette niveau at udvikle modeller, en vision for fremtiden af virksomhedssystemet, og som mediering mellem spejling og visionen er et tredje rum, der er reserveret til ideer til nye redskaber med henblik på reorganisering af virksomheden. Modellen af virksomheden bruges her til at finde mening i de indbyggede modsætninger, der skaber problemerne.

Forandringerne begynder ofte i det små og inddrages langsomt i stadig større dele af systemet (f.eks. i ét team og sidenhen sprede sig til flere). I denne sammenhæng giver Engeström udtryk for vigtigheden af dokumentation (indhold, metode og evaluering) og tydeliggørelse af projektet for det resterende system med henblik på konsolidering.

---

[61] Illeris, Knud, *"Læringsteorier – 6 aktuelle forståelser"*, Roskilde Universitetsforlag, 1. udgave. 3. oplag 2009
[62] Ibid.

Niveau 4 beskriver modsætninger mellem forskellige virksomhedssystemer. Det refererer til det niveau hvor den nye praksis – hvis den viser sig at indeholde tilfredsstillende løsninger på problemerne – gradvis vil blive ny rutine. Efter nogen tid vil nye tanker, ideer og krav opstå og dermed nye spændinger og modsætningsforhold, i og med et virksomhedssystem altid vil befinde sig i en potentiel udviklingsproces. Dette afspejles i den ekspansive læringsmodels form af en spiral. På dette niveau er det ikke længere spændinger mellem det gamle og det nye indenfor virksomhedssystemet der er i spil, men modsætninger der kan opstå mellem virksomhedssystemets nye praksis og forventninger fra andre samarbejdende virksomhedssystemer, f.eks. kommunal forvaltning, politisk niveau. I forhold til casen, kan disse spændinger genfindes ved at projektet arbejdsmiljøledelse er besluttet af et andet virksomhedssystem, men det stiller krav om ændrede processer på Solsikken ud fra det fælles objekt.

Sidelæns signifikant læring

Jeg vil her kort nævne, i forhold til læringscyklussen, at Virksomhedssystemet i forhold til afprøvning af nye løsninger bevæger sig frem og tilbage mellem deres dobbelt binds og afprøvningen af nye modeller, inden en ny løsning kan accepteres og videreføres i cyklus. Denne afprøvning og dobbelt bind test kalder Engeström for "sidelæns signifikant læring".[63]

Diskussion af teorien - Luhmann og Engeströms kobling

Luhmann og Engeström giver to forskellige analytiske tilgange til læring og forandringer. Begge bygger på det systemiske, hvor Luhmann er system konstruktivist og Engeström hælder mere til socialkonstruktivismen.

Begge tilgange tager dog afsæt i individernes handlinger i systemerne. De store forskelle hviler i virkeligheden nok i, at omverdenens direkte betydning og indflydelse på systemets aktiviteter er forskellige. Hos Luhmann er fokus rette mod systemet selv, hvor Virksomhedsteorien er rettet mod omverdenen, objektet. P skal have sin opmærksomhed forskelligt funderet ved de to tilgange. Hos Luhmann vejer systemet tungest og hos Engeström er individet tungest. Jeg hælder nu mest til en kombination, hvilket understeger min teoretiske kombination og ståsted i opgaven.

Hos Luhmann skal P i højere grad påvirke systemet til forandring ved at gøre omverdenen aktuel og meningsfuld for systemet, for at systemet selv kan få øje på behovet for at ændre noget. Påvirkningen sker så gennem strukturel kobling som kun kan understøtte systemets læring gennem systemets egen autopoesis. Systemet udvikler herigennem ny praksis, som kommer til udtryk via nye operationer og strukturer gennem mening og accept fra systemet deltagere.

Hos Engeström skal P mere aktivt støtte processen i systemet og komme med forslag til mulige forandringer, der kan føres til løsninger internt i virksomhedssystemet. Også ved Virksomhedsteori skal P være opmærksom på individuelle tolkninger og meningsforhold, som kan påvirke resultatet.

---

[63] Illeris, Knud, *"Læringsteorier – 6 aktuelle forståelser"*, Roskilde Universitetsforlag, 1. udgave. 3. oplag 2009 s. 106-107

Jeg vil allerede her tillade mig en sammenligning af de to læreprocesser *autopoesis* og *signifikant sidelæns læring*. Begge understøtter læreprocessen intern i systemerne og giver plads til, at systemerne internt afprøver mulige nye løsninger eller operationer, hvad enten de er opstået internt eller eksternt for systemet for derefter at afvise eller accepterer dem som ny gældende struktur eller praksis i systemet.

Autopoesis og strukturel kobling, kan på mange områder sammenlignes med Engeströms niveauer for læring. Denne sammenligning vil jeg tillade mig at drage ud fra nogle få men direkte rette eksempler. Niveau 1 hvor læringen finder sted på baggrund af interne forhold/fejl i systemet. På niveau 2, 3 og 4 hvor systemet påvirkes af omverdenen forhold og gennem dobbeltbinds og strukturel kobling skaber tvivl om praksis og giver grobund for uligevægt og forandring.

At interessenterne/systemet oplever behovet for at ændre noget, er en opfattelse som går igen hos de to teoretikere og de peger begge på P's rolle i forhold til at skabe behovet.

Både Engeström og Luhmann tager udgangspunkt i systemerne selv og taler om forstyrrelser, når der skal påpeges fejl eller forhold, som ifølge omverdenen skaber behov for konkrete forandringer eller læring hos det enkelte system eller systemdeltageren. Luhmann taler om at skabe forstyrrelser gennem tvivl i systemer i forhold til systemets egne operationer og strukturer, som gennem Autopoesis genererer nye operationer og strukturer, hvor strukturel kobling og aktualitet har skabt mening om forandringen i systemet. Engeström beskæftiger sig her med de omtalte spændinger og modsætningsforhold, når han skal skabe mening omkring ny læring. Engeström er også bekendt med systemets egne tolkninger af ny læring, og benytter spejling til at få virksomhedssystemet til, at se behovet for at ændre noget. P skal støtte op om og komme med forslag til ny praksis gennem viden og erfaringer. Systemet skal selv genere den konkrete nye praksis gennem læringscyklus og dermed ekspansiv læring. Dermed drager både Engeström og Luhmann erfaringer i systemet ind, når forandrings- og læringsprocesser skal tilrettelægges. Gennemsigtigheden af de to systemtyper er forskellig, men både Luhmann og Engeström forudsætter viden hos P om interne dele af systemerne, for at forandringsprocesser kan understøttes og ny viden accepteres gældende praksis i systemerne og hos systemdeltagerne.

Både Luhmann og Engeström peger på ligevægt i systemerne som ønskværdige tilstande. Luhmann arbejder med ligevægtsbegrebet for at afklare systemets indre situation og følsomhed for forandringer. Engeström bruger ligevægt som en form for mål. Fælles for dem begge er dog, at for at forandring kan finde sted, må et system enten være i en tilstand af uligevægt, eller bringes i en form for uligevægt for at P kan facilitere forandringer eller læring i systemet. Da et system sagtens kan være i en tilstand af indre ligevægt selvom omverdenen kræver forandring, er P's rolle altså klar. Der må tilrettelægges en proces som skaber uligevægten internt i systemet. Igen peget pilen mod, som jeg tidligere har anført, spændinger, modsætningsforhold, tvivl og aktualitet.

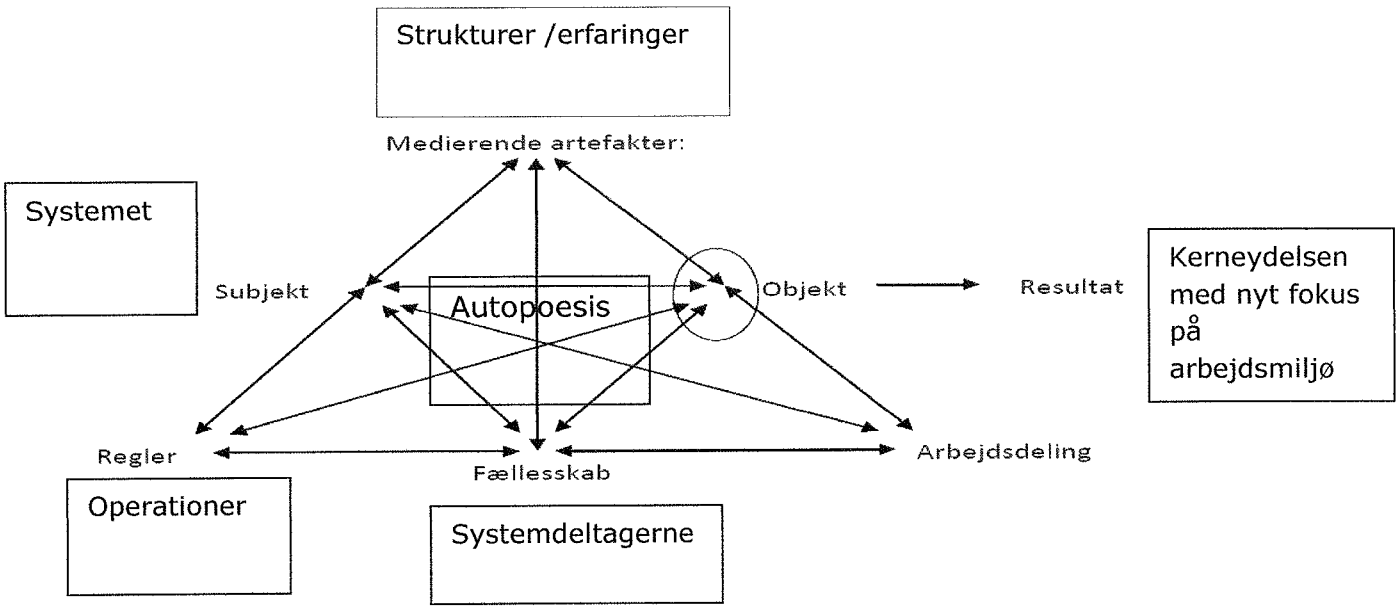
Slutteligt kan man drage den fælles konklusion, at P spiller en enorm rolle i forhold til forandringsprocesser i forskellige typer af systemer. Som P, må man nøje opserverer systemerne og tilrettelægge sin forandringsproces, ud fra disse observationer således at tilsigtet læring kan finde sted.

Et bud på en "Engemannsk" model

I det følgende vil jeg prøve at sammenstille de to teoretiske tilgange, da jeg hermed mener at kunne belyse hvordan et virksomhedssystem påvirkes henholdsvis indefra og udefra. Som jeg ovenfor har været inde på, mener jeg at både Engeström og Luhmann er særdeles potentielle, når en P skal skabe forandring ud fra et givent forandringsprojekt.

Både Engeström og Luhmann giver i deres teoretiske fremstillinger konkrete værktøjer til P og det er min opfattelse af de to teorier, at de faktisk ikke er funderet så langt fra hinanden. Jeg vil derfor til at understøtte min videre analyse af problemstillingen prøve at udarbejde en fællesnævner for de to teorier. Jeg har valgt at kalde dette fælles udgangspunkt for den "Engemannske" model fig. 12.

Figur 12: Den "Engemannske" model



Jeg mener dermed at kunne sammenholde Engestöms opfattelse af artefakter med Luhmanns strukturer og erfaringer. Engeström bruger artefakter om systemets fysiske og psykiske artefakter. Man kan sige, at det er redskaberne systemet gør brug af i sin ageren - værktøjskassen. Fællesskabet er for Luhmann begrænset til systemets deltagere, da det er blandt disse autopoesis og selvledelse kan finde sted. Dermed er autopoesis også placeret i midten af modellen. Dette har jeg gjort for at påpege, at det primært er her hele samspillet i både Luhmanns og Engeströms teori udspilles.

Fællesskabet er for Luhmann begrænset til systemdeltagerne selv. Derfor har jeg placeret systemdeltagerne her. Fællesskabes er hermed begrænset i forhold til Engeströms opfattelse.

Der er da også her jeg vil sætte min finger, hvis jeg skal pege på en af de store forskelle på Luhmann og Engeström, må det være, at hos Luhmann foregår samspillet hovedsageligt

blandt systemets deltagere. Hos Engeström er der åbnet op for et samspil direkte omverdenen og dermed virksomhedssystemer. Som P hælder jeg nok primært til Engeström model, men jeg er opmærksom på og har respekt for Luhmann systemteoretiske opfattelse. Specielt er jeg meget opmærksom på aktualitetsdelen.

Operationer er for mig at se at sidestille med Engeström regler. Det er operationerne som er de fælles rammer og værdier i systemet, der skaber systemets praksis og strukturer gennem autopoesisen.

Luhmann peger endvidere på, at subjekterne i systemer er systemet. Derfor vælger jeg at sammenstille Engeströms subjektopfattelse med Luhmanns system.

Den nederste del af Engeström trekant beskæftiger sig primært med den sociale og samfundsmæssige kontekst. Jeg hævder på trods af dette, at autopoesis også finder sted her. Der er tale om regler og arbejdsdeling i en kontekst der kan sidestilles med omverdenen. Men strukturel kobling via P's tilrettelæggelse af processerne, gør at systemet gennem netop autopoesis opererer med kontekster fra omverdenen og derigennem konstruerer strukturerne for systemet.

Men ovenstående model mener jeg at have efterkommet min påstand om, at de to teorier kan sammenstilles som én fælles analyseenhed.

Resultatet, skulle man som P lykkedes i forhold til specialets case, må dermed kunne sidestilles med udførelsen af kerneydelsen, men hvor forandringen eller læringen har ført til nye strukturer, eller modeller som tager udgangspunkt/hensyn til det lærte (Arbejdsmiljøet).

Styrken ved at kombinerer de to teorier er i min optik, som jeg tidligere har begrundet valget i, at man som P med denne kombination, bliver særlig skarp på både interne og eksterne perspektiver i forhold til definerede systemer. Der bliver skabt en opmærksomhed, som kan bidrage til en styrket forandringsproces, hvad enten fokus sættes på forandringen eller læring.

Som P får man med accepten af denne kombination en tilgang til dels systemet som en enhed, kendskab til hvad der skal til for at læring og forandring kan finde sted på dels på individ niveau og i systemer som helheder. Dermed synes de to teorier at komplimenterer hinanden.

Den anerkendende position.

Vi har et valg som P – vi kan vælge at fokusere på:

1. problemet
2. de frustrerede drømme

Lang siger: *Behind every problem lies a frustrated dream*[64]. Med dette citat fører han os over i ovenstående valg. Han vil dog altid råde os til at følge nr. 2.

Forklaringen ligger i, at Lang altid vil gribe her og nu situationen og fokuserer på det positive. Han antager, at frustrationer kommer af noget som er vigtigt for den enkelte og derfor skal fokus ligges på det vigtige og ikke frustrationen. Hvordan opnår vi mere af det vi gerne vil?[65]

[64] Kristian Dahl og Andreas Granhof Juhl, "Den professionelle proceskonsulent", Hans Reitzels forlag, 1. udgave 2009, s. 264

Langs tradition for anerkendelse giver ifølge Dahl og Granhof anledning til, at P har følgende 3 antagelser med sig, når en organisation skal forandres.

1. Anerkendende læsning af følelser
2. Positiv (re-)formulering
3. Følg sprogets grammatik

Anerkendende læsning af følelser

Når Lang beskæftiger sig med følelser er det altid ud fra det ståsted, at følelser er noget som udspiller sig mellem mennesker. Fænomenet kan altså ikke forstås ud fra den enkelte person. Følelser kan kun forstås ved at iagttage hvordan andre reagerer på dem, når de kommunikeres: *Emotions are invitations to others to respond*[66]. Lang mener heller ikke af følelser kan være hverken positive eller negative. Følelser handler om personens drømme, hvad man ønsker at opnå i fremtiden.[67]

Det er dermed aldrig frustrationen som er interessant for P, men derimod hvad frustrationen afspejler af drømme eller ønsker hos den lærende i organisationen, medarbejderen.[68]

For Lang handler anerkendelse ikke om positiv fokusering, for med dette følger, at når noget er positivt er noget andet negativt. I stedet skal vi arbejde med følelser i organisationer, så vi fokuserer og bidrager til en positiv fremtid for organisationen med de følelser som er i spil. Ifølge Dahl og Granhof resulterer dette i en interessant dobbelthed i Langs anerkendende tilgang til følelser[69]:

- Alle følelser er gyldige. Frustration er lige så gyldig som stolthed.
- Følelser kan forstås på mange måder, nogle hjælper organisationen andre fastholder den. Mennesker kan ikke lade være med at skabe mening i deres liv. Lang vil altid kigge på hvilke nye meninger der kan opstå i forbindelse med bestemte følelser i organisationen.

P kan altid arbejde med en anerkendende formodning, uden selv i situationen at kunne se, hvad der er det vigtigste for medarbejderne i en organisation. Ifølge Lang kan den anerkende position i forhold til følelser i særlig grad bruges til at designe processer i de situationer, hvor de stærke følelser er omdrejningspunktet for hele proceskonsultationen. Lang giver også et bud på, hvordan følelserne kan bringes i spil. Denne praksis vil jeg dog ikke komme videre ind på her.[70]

---

[65] Kristian Dahl og Andreas Granhof Juhl, "Den professionelle proceskonsulent", Hans Reitzels forlag, 1. udgave 2009, s. 264

[66] Kristian Dahl og Andreas Granhof Juhl, "Den professionelle proceskonsulent", Hans Reitzels forlag, 1. udgave 2009, s. 265

[67] Kristian Dahl og Andreas Granhof Juhl, "Den professionelle proceskonsulent", Hans Reitzels forlag, 1. udgave 2009, s. 265

[68] Kristian Dahl og Andreas Granhof Juhl, "Den professionelle proceskonsulent", Hans Reitzels forlag, 1. udgave 2009 s. 265

[69] Kristian Dahl og Andreas Granhof Juhl, "Den professionelle proceskonsulent", Hans Reitzels forlag, 1. udgave 2009 s. 266

[70] Kristian Dahl og Andreas Granhof Juhl, "Den professionelle proceskonsulent", Hans Reitzels forlag, 1. udgave 2009 s. 266

Positiv (re-)formulering

Langs anerkendende tilgang kan endvidere beskrives som det løbene arbejde P har med at udvikle ressourcebærende fortællinger om det der sker i organisationen. Dette gøres gennem positiv formulering eller reformulering. Intet er som nævnt positivt eller negativt, men følelsen afhænger af kontekstens sammenhæng. Lang forklarer dette ud fra en skelnen mellem følgende tre domæner.

De mange forklaringers domæne, som indikerer at virkeligheden aldrig er fast. Alt hvad der foregår i organisationer er åbent for forskellige forklaringer. Frustrationer har således ikke en fast betydning, men kan forstås på mange måder. Ofte gøres én udlægning til virkeligheden for en organisation og man flytter sig fra de mange forklaringer til produktionens domæne.

Det produktive domæne er altså her hvor vores historie bliver vores virkelighed i organisationen. Dette er positivt fordi den enkelte ikke hele tiden behøver at forholde sig til hvorfor de er i organisationen og hvem man er i organisationen. Men omvendt er det produktive domæne også med til at fastholde en organisation i sin opfattede virkelighed. Langs pointe er, at man altid kan bevæge sig tilbage til forklaringens domæne og genbeskrive situationen. Dette er hensigtsmæssigt hvis en organisation er gået i stå. Med andre ord kan denne domæneteori fortælle os, at det ikke er vores problem, der er problemet, men vores udlægning af problemet, der skaber udfordringen for os. Ved at organisationen hjælpes til at ændre udlægningen skabes nye handlemuligheder og vi kan ændre vores virkelighed.

Det æstetiske domæne udtrykker etik og moral. Det er en antagelse af, hvad der er godt og rigtigt. Man taler om hvad man må og ikke må. Der er tale om en ret og tavs handling, som har at gøre med, hvad en person prøver at skabe som fremtidig virkelighed sammen med andre.

Som P bør man placerer sig i rummet mellem det æstetiske domæne og de mange forklaringers domæne. Alt ageren kan læses som en persons drømme om fremtiden. Det handler ikke om at se igennem fingre med alle handlinger, men om at se handlingerne ud fra deres positive intention, som medarbejderen har med dem. Man skal som konsulent være nysgerrig og undersøgende når frustrationer og følelser kommer til udtryk.[71]

Følg sprogets grammatik

Her handler det for Lang om at forstå ordenes betydning og virkemåde hos den enkelte eller organisationen. Kort sagt, hvad menes, når et udtryk eller ord anvendes.

Anerkendelsen består her i, at spørge ind til de betydningsbærende ord og lege med dem sammen med medlemmet af den iagttagede organisation. Start med at lytte til hvilke ord som anvendes, som synes at være vigtige. Hvordan anvendes ordene til at beskrive personens positive intentioner og spørg nysgerrigt ind – for at sikre, at P har hørt rigtigt. Tal ud fra dette,

---

[71] Kristian Dahl og Andreas Granhof Juhl, "Den professionelle proceskonsulent", Hans Reitzels forlag, 1. udgave 2009, s. 270-271

når personen drømme for fremtiden i organisationen skal afklares og skab til sidst handling ved at drøfte, hvordan drømmene kan realiseres og skabes.[72]

Relationsskabelsen

Mødet med den lærende organisation er vigtigt for samarbejdet og denne relation kan ses som en særdeles vigtig byggesten for samarbejdet mellem P og organisationen.

Dahl og Granhof bringer begrebet "Relationstrekanten" i spil når de skal beskrive, hvordan denne vigtige samarbejdsrelation skabes, se figur 13.

Figur 13[73]

I praksis betyder dette, at denne vigtige relation skabes gennem disse 3 hjørnesten, Den Kierkegaardske ydmyghed, Den Luhmanske tillid og den Langske anerkendelse, som de beskriver således:

Kierkegaardske ydmyghed

Dahl og Granhof beskriver den Kierkegaardske ydmyghed ud fra to citater af Kierkegaard selv

> *"At man, når det i sandhed skal lykkes en at føre et menneske hen til et bestemt sted, først og fremmet må finde ham der, hvor han er, og begynde der - dette er*

[72] Kristian Dahl og Andreas Granhof Juhl, "Den professionelle proceskonsulent", Hans Reitzels forlag, 1. udgave 2009, s. 273

[73] Kristian Dahl og Andreas Granhof Juhl, "Den professionelle proceskonsulent", Hans Reitzels forlag, 1. udgave 2009, s. 43

hemmeligheden i al hjælpekunst. Enhver der ikke kan det, han er selv i en indbildning, når han mener at kunne hjælpe en anden"[74]

"al sand hjælp begynder med en ydmygelse: hjælperen må først ydmyge sig under den, han vil hjælpe og herved forstå, at det at hjælpe ikke er det at herske, men det at tjene, at det at hjælpe ikke er at være den herskesygeste, men den tålmodigste, at det at hjælpe er villighed til indtil videre at finde sig i at have uret, og ikke at forstå, hvad den anden forstår"[75]

Man skal altså ikke være bedrevidende, men prøve at forstå hvad det er for en organisation man er kommet til, inden man forsøger at komme med løsninger.[76]

Luhmannske Tillid

Når Dahl og Granhof taler om tillid, er vi tilbage ved en af specialets hovedteoretikere, Luhmann. En af Luhmanns vigtigste pointer i forhold til tillid er:

"Den der udviser tillid, tager forskud på fremtiden"[77]

Organisationen løber altså en risiko ved at vise P tillid, men organisationen kan principielt ikke vide, hvordan P vil håndterer denne, da de jo ikke kender fremtiden.

P kan gennem sin selvfremstilling være i stand til at skabe en ydre sikkerhed for organisationen. I praksis betyder dette, at P må tydeliggøre sit ståsted og sin faglighed. Dette kan gøres ved at beskrive sin baggrund eksempelvis fagligt eller erfaringer, eller ved at agerer tydeligt og vise hvad man står for, eksempelvis ved faglig gennemsigtighed. På den måde vil organisationen kunne føle sig taget alvorligt og dermed med føle at målet er at hjælpe dem.

Over tid skal organisationen opleve at P forvalter denne ydre tillid godt og den indre tillid vil opstå. Dette betyder at organisationen har tillid til P som person og ikke blot P's faglige formåen. Dette er vigtigt for den gode proces fremadrettet.[78]

Langske Anerkendelse

Her er Dahl og Granhof igen inspireret af en af tilgangene i specialet, nemlig Langs anerkendende position. Som tidligere beskrevet handler det om, at møde organisationen og dens aktører med en grundlæggende anerkendelse af organisationens ressourcer, samt positive hensigter og intentioner ikke mindst når modstand eller frustrationer viser sig.

Ovenstående gribes dog ikke an ud fra nogen særlig rækkefølge, men skal se som et fundament for den gode relation.[79]

---

[74] Kristian Dahl og Andreas Granhof Juhl, "Den professionelle proceskonsulent", Hans Reitzels forlag, 1. udgave 2009, s. 42

[75] Kristian Dahl og Andreas Granhof Juhl, "Den professionelle proceskonsulent", Hans Reitzels forlag, 1. udgave 2009, s. 43

[76] Kristian Dahl og Andreas Granhof Juhl, "Den professionelle proceskonsulent", Hans Reitzels forlag, 1. udgave 2009 s. 42 - 43

[77] Kristian Dahl og Andreas Granhof Juhl, "Den professionelle proceskonsulent", Hans Reitzels forlag, 1. udgave 2009 s. 43

[78] Kristian Dahl og Andreas Granhof Juhl, "Den professionelle proceskonsulent", Hans Reitzels forlag, 1. udgave 2009

Diskussion af relationer og den anerkendende position i forhold til Casen

Ifølge Lang må P tage afsæt i Solsikkens position og egen oplevelse af denne, hvis Solsikken i projektet skal opleve anerkendelse samt en positiv og anerkende relation til vedkommende. P må tage udgangspunkt i teamets egen situation og ud fra deres vurdering af ressourcesituationen skabe rammen for processen. Dette vil få Solsikken til at føle sig inddraget og anerkendt i forhold til processen. Alternativt kan følelsen af manglende autonomi og inddragelse give oplevelsen af at blive tromlet ned, hvilket vil begrænse relationen fra start. Ved at spørge ind til oplevelsen af egne kvaliteter, vil Solsikkens medarbejdere føle anerkendelse og opleve sig som ligeværdige deltagere i processen, hvilket vil styrke meningsfuldheden og aktualiteten.

Lang ligger op til, at P skal rette fokus mod medarbejdernes/-systemdeltagerne drømme. Ofte er disse drømme årsag til, hvis modstand mod forandring opstår. Der kan være tale om frustrationer, når menneskers drømme smuldre. Man må her søge at afdække medarbejderne situation. På den måde kan medarbejderne frustrationer understøtte processen gennem en anerkendelse af Solsikken situation.

De fremkomne frustrationer skal anvendes positivt. Dette med fokus på, at alle frustrationer og følelser er ok. Når frustrationerne er afdækket, kan de bidrage til at skabe positivt fokus på forandringsprocessen – det nye. Skyldtes nogle frustrationer manglende ressourcer til at udføre en drøm, kan P fokusere på drømmen og på den måde skabe et positivt billede af det nye. Som eksempel kan nævnes formålet med projektet arbejdsmiljøledelse fra casen. Her er formålet, at øge ressourcerne til faglighed og udvikling gennem eksempelvis mindre sygefravær og færre arbejdsskader. Dette må tydeliggøres overfor medarbejderne gennem anerkendelse via positiv reformulering af deres forhold/frustrationer og på den måde genererer aktualitet og mening med processen.

Lang opfordrer hermed ligesom Luhmann og Engeström P til at sætte sig grundigt ind i Solsikkens artefakter, operationer, strukturer og sprog. Dette skal sikre at Solsikkens position er forstået og en erkendelse af, hvad der kan gøre sig gældende når modstand viser sig eksempelvis verbalt eller nonverbalt.

I forhold til den vigtige relation må der fra start spilles med åbne kort, så den gensidige viste tillid ikke opleves misbrugt undervejs i processen. Hvis dette sker, vil dette påvirke relationen mellem Solsikken og P negativt og kan have konsekvens for det videre arbejde med processen. Tilliden er væk og den kan være svær at få oprettet igen.

Ydmyghed er også et element, som Dahl og Granhof udpeger som vigtigt for den gode relation mellem P og organisationen – Solsikken. Her må P holde sig tilbage med løsninger og gode ideer ind til denne har lært eksempelvis solsikken at kende. Herunder frustrationer, ressourcer, kerneydelse osv. ellers vil relationen kunne påvirke processen og skabe manglende tillid og oplevelse af anerkendelse. Dette vil påvirke medarbejdernes lyst og vilje til at indgå i forandringen eller opnå læring i ekspansiv forstand.

---

[79] Kristian Dahl og Andreas Granhof Juhl, "Den professionelle proceskonsulent", Hans Reitzels forlag, 1. udgave 2009 s. 42 - 48

Valg af undersøgelsesvariable

For at kunne besvare problemformuleringen og mine hypoteser vælger jeg med baggrund i opgavens teoretiske fundament samt egne erfaringer, et antal undersøgelsesvariable, der tilsammen har til hensigt at kunne besvare problemformuleringen. Konsekvenserne omkring reliabilitet og validitet behandles i et senere afsnit. Mine hypoteser tager udgangspunkt i konkrete oplevelser fra min hverdag i forhold til oplevelser omkring udfordringer ved tilsigtet læring og udvikling som intern P, samt i specialets teoriramme. Jeg har en antagelse om at modstand har en årsag, og ofte ligger denne årsag ved ledelsen eller P, som grundlæggende planlægger eller facilitator til en forandringsproces har overset noget eller glemt et vigtigt perspektiv og element i planlægningen eller udførelsen af forandringen, nemlig medarbejderen og dennes rammer. Risikoen er, at medarbejderen af denne årsag ikke kan se meningen eller aktualiteten med forandringen og dermed melder fra.

Det er derfor naturligt at betragte mine hypoteser som undersøgelsesvariable.

1. P kan med en systemteoretisk og virksomhedsteoretisk indgangsvinkel kvalificere en forandringsproces, så denne tager udgangspunkt i interessenternes og organisationens situation og udgangspunkt og på den måde facilitere tilsigtet læring gennem en situationsbestemt og individuel tilgang, der giver mening for organisationen.

2. Ved at have fokus på relationen mellem P og interessenterne i en organisatorisk forandringsproces reduceres barrierer mod læring.

3. Den anerkendende position kan bidrage til at facilitere tilsigtet læring i en forandringsproces.

Begrundelse for valg af variabel 1:

Jeg har med denne undersøgelsesvariabel en forventning om at få afdækket, om og hvordan systemer er i spil i casen og om der er taget hensyn til dette teoretiske aspekt i forhold til casens organisatoriske forandringsprojekt. Hvordan er oplevelsen af inddragelse, mening og aktualitet? Har projektet som følge af dette forandret noget, og hvilke udfordringer har processen skabt i forhold til systemets daglige virke?

Med udgangspunkt i ovenstående udledes følgende spørgsmål:

- Kan I beskrive hvilke kutymer der er i afdelingen for at løse jeres daglige opgaver?
- Hvordan læres disse kutymer af nye medarbejder, hvordan gives de videre og kan de ændres?
- Er man generelt åben for nye tiltag på Solsikken – hvordan/eksempler?
- Når der kommer nye tiltag ind Solsikken, er det så typisk noget I har efterspurgt eller nogen som kommer til jer med deres ideer?
- Hvordan løser I nye opgaver – som gruppe – individuelt – deler erfaringer?
- Hvordan læres nyt i afdelingen – sidemand – undervisning – lederen/info?
- Hvad er jeres kendskab til projektet: Arbejdsmiljøledelse/Arbejdsmiljøcertificering?
- I hvilket omfang har projektet været relevant i forhold til jeres daglige praksis?

- Hvordan har I været inddraget i processen? Hvornår blev du/I inddraget, kan I beskrive på hvilken måde du/I har været inddraget? og i hvilket omfang har I selv været med til at definerer projektets indhold?
- Hvilken betydning har den form for inddragelse haft for jeres læring?
- Med hvilken begrundelse har I deltaget i projektet, hvad har jeres rolle været?
- Hvilke forventninger havde I inden projektstart og hvordan er jeres forventninger blevet indfriet?
- Var der efter jeres opfattelse et behov for at gøre noget ved arbejdsmiljøet inden projektets start?
- Hvilke arbejdsmiljøudfordringer har I haft i afdelingen?
- Kunne man have gjort noget andet for forbedrer arbejdsmiljøet?
- Er arbejdsmiljøindsatsen/arbejdsmiljøet forbedret efter I er blevet arbejdsmiljøcertificeret?
- Prøv at beskrive, hvordan I ser på, om noget giver mening for jer og hvordan projektet passer ind her?
- Hvordan giver projektet mening for jeres kolleger/afdelingen, tror I?
- Synes du det er en god ide at gøre noget for arbejdsmiljøet?
- Er I enige på Solsikken om, hvad der er et godt arbejdsmiljø for jer og er det noget I snakker om?
- Er der gjort noget for at I skulle blive enige om, hvornår projektet kunne give mening for jer?

Begrundelse for valg af variabel 2:

Jeg ønsker med denne variabel at belyse, på hvilken måde relationen har været i spil i tilrettelæggelsen af det organisatoriske forandringsprojekt i casen. På hvilken måde er processen forankret, hvordan er oplevelsen i forhold til eventuelle barrierer i Solsikken. På hvilken måde har man oplevet processen og samarbejdet med P, og har det haft indflydelse på engagementet fra den enkelte og teamet som sådan.

Med udgangspunkt i ovenstående udledes følgende spørgsmål:

- Hvad tænkte I første gang I hørte om projektet?
- Hvordan har jeres engagement været i forhold til projektet?
- Hvordan har I oplevet støtte fra P og har det været med til at påvirke jeres syn på projektet?
- Hvordan synes I, at P/ledelsen har taget hensyn til Solsikkens formål - hvad I synes er vigtigt og er gode til i afdelingen - i projekt tilrettelæggelsen/indholdet?
- Har I tillid til dem der implementerer/arbejder med arbejdsmiljøcertificering generelt og føler I, at de har tillid til jer?
- Hvordan har jeres arbejdsmiljøgruppe (AMiR/Ledelse) støttet jer i forhold til projektet?
- Hvad har den eksterne sparring med P betydet for arbejdet med og forståelsen af forløbet?
- Hvilken rolle har den P efter jeres opfattelse haft i projektet?
- Efter jeres overbevisning, har projektets ledelse så udvist hensyn til jeres dagligdag i projektet?
- Hvordan har den p ledelsen være med til at skabe rum for tillid?

- Har den p bidraget til at synliggøre eksisterende udfordringer og problemstillinger i den daglige praksis i forbindelse med arbejdsmiljøet på Solsikken?
- Hvordan oplever I jeres eget engagement i projektet?
- Hvor ser du dig selv i forhold til arbejdsmiljøledelsesprojektet?
- Har arbejdsmiljøledelsesprojektet ændret noget i forhold til din måde at arbejde på?
- Har projektet ændret noget i forhold til jeres kollegers måde at arbejde på?
- Hvor ser I jer selv i forhold til at skulle ændre noget i forhold til jeres eget arbejdsmiljø?
- Hvad kunne ellers være gjort for at støtte jeres engagement?
- Er der ok at skulle bruge alt denne tid på arbejdsmiljø.?

Begrundelse for valg af variabel 3:

Men denne variabel er målet at belyse, på hvilken måde anerkendelse har haft betydning for projektets succes og proces. Har den anerkendende position været tydelig og hvordan har oplevelsen været for forandringsprocessens interessenter.

Med udgangspunkt i ovenstående udledes følgende spørgsmål:

- Hvordan har arbejdsmiljøindsatsen tidligere været synlig på Solsikken og hvordan har arbejdsmiljøledelsesprojektet skabt sammenhæng til dette?
- Hvordan har arbejdsmiljøledelsesprojektet taget hensyn til jeres daglige arbejde?
- Hvordan er jeres historie eller baggrund blevet inddraget i projektet? (hvad I er gode til og hvad der kunne blive bedre)
- Hvad var godt i afdelingen før projektet og hvordan er dette sikret fastholdt?
- Hvordan har projektet ellers været anerkendende i forhold til jeres dagligdag?

Dataindsamlingsteknik

Når man skal foretage valg af teknik for dataindsamling, er man omkring enten kvantitative eller kvalitative undersøgelser.

For at undersøge den valgte problemstilling har jeg valgt både at tage udgangspunkt i et spørgeskema og en kvalitativ tilgang gennem interview. Spørgeskemaet har udelukkende et selektivt sigte, som skal sikre øget reliabilitet i den kvalitative undersøgelse. Der er altså ikke tale om en kvantifiserbar undersøgelse. Spørgeskemaet i sin grundform er vedlagt som Bilag 2. Den udvalgte gruppe (medarbejderne på Solsikken) vil alle blive grundigt introduceret til spørgeskemaet på et møde, hvor der også er mulighed for at stille uddybende spørgsmål. Anonymiteten fastholdes på det niveau, at spørgeskemaerne skal afleveres direkte til undertegnet. Efterfølgende læser jeg skemaet igennem og vurderer om og i hvilken fokusgruppe respondenten evt. skal høre til i forhold til den videre kvalitative undersøgelse. Målet med denne tilgang er at sikre bredde på interviewpersonerne, således der både er repræsentanter på ja-siden og nej-siden i forhold til casens organisatoriske forandringsprojekt.

Per Darmer beskriver kvalitative interviews som 5 forskellige typer af interviews: Eksplorative interviews, dybdeinterviews, målrettede emneinterviews, uddybende interviews og fokuserede interviews.[80]

1. Eksplorative interviews:
Der er her tale om en slags undersøgende interview, hvor intervieweren søger at skaffe sig en viden om et område, man kun har ringe kendskab til. Den indsamlede viden vil kunne anvendes til videre undersøgelser som nye interviews eller spørgeskemaer.

Eksplorative interviews anvendes ligeledes til udvikling af teorier på områder med meget sparsom viden.

2. Dybdeinterviews:
Her er ideen at skaffe sig en yderligere viden på et allerede undersøgt område. Der kunne tales om en opfølgning på et eksplorativt interview.

3. Målrettet emneinterview:
Her er formålet at skaffe sig viden om et bestemt emne. Der spørges direkte til emnet og intervieweren søger at skabe indsigt, forståelse og afklaring på et felt. Dette for at skabe hold i en evt. problemstilling.

4. Uddybende interviews:
Her er der tale om et interview som har til formål at skabe afklaring og data på områder, hvor der opstår mangler på indblik under selve databearbejdningen.

5. Fokuserede interviews:
Fokuserede interviews beskæftiger sig med hele temaer med fokus på forskellige fastlagte emner. Herved adskiller fokuserede interviews sig fra målrettede emneinterviews, som forholder sig til fastlagte emner.

Valg af dataindsamlingsteknik

Jeg har valgt at bruge kvalitative, semistrukturerede, målrettede emneinterviews som dataindsamlingsteknik. Dette fordi det vurderes at målrettede emneinterviews vil være relevant for dataindsamlingsbehovet, i forbindelse med belysningen af den opstillede problemformulering. Der er taget en beslutning om at interviewe 2 fokusgrupper og nærmeste ledelsesniveau i forhold til projektets case. Alle interviewpersoner har frivilligt valgt at indgå i undersøgelsen. Fokusgrupperne er udpeget via en spørgeskemaundersøgelse, som udelukkende har haft et selektivt formål, altså at udpege interviewpersoner, som dels vil kunne repræsentere en fokusgruppe af modstandere i forhold til projektet *Arbejdsmiljøledelse* og en fokusgruppe som har været overvejende positive overfor projektet.

Respondenterne får 14 dage til besvarelsen af spørgeskemaet. Dette af hensyn til ferie og vagter, så besvarelse kan foregå i arbejdstiden. Dette skal sikre så stor svarprocent som mulig.

Medarbejdergruppen på Solsikken har selv ønsket at de efterfølgende interviews skal foregå i fokusgrupper. Dette udelukkede af hensyn trygheden ved at være blandt kolleger. Risikoen

[80] Darmer, Per &Per v. Freytag ;*"Erhvervsøkonomisk undersøgelsesmetodik"*; Samfundslitteratur, Frederiksberg (1996)

ved denne type af fokusgrupper er, at ikke alle kommer til orde. Dette mener jeg dog at have taget højde for, ved at samle fokusgrupper, der har udtrykt samme oplevelse af projektet i spørgeskemaundersøgelsen. Hermed bør ingen være nervøse for at svare på spørgsmålene under interviewene. Dette er netop en af faldgrupperne ved fokusgruppeinterviewene. Styrken ved fokusgruppeinterviewene er ud over den anførte tryghed, at man som forsker har mulighed for at komme bredere ud, med et relativt ressourceforbrug.[81]

Fokusgrupperne bliver, ud fra et bevist og ressourcemæssigt valg, på 3 personer i hver.

Ifølge Darmer[82] hører målrettede emneinterviews til i kategorien af semistrukturerede interviews. Ved at vælge et semistruktureret interview får jeg mulighed for at stille uddybende spørgsmål til det der kommer frem i interviewet, som følge af den dialog der finder sted under interviewet.

Som det fremgår, er der her tale om en interviewform, som kræver forberedelse og strukturering samt målrettethed. Dette for at sikre at interviewet kommer omkring den problemstilling, jeg søger belyst.

Der vil fortsat under interviewrunden være fokus på anonymitet. Dette skal dog ses i det perspektiv at interviewer er part i det undersøgte projekt. Alle deltagere er dog informeret om specialets sigte, og at kun med ærlighed, kan undersøgelsen understøtte bedre proceskonsultation i fremtiden. Alle respondenter til spørgeskemaundersøgelsen er endvidere nøje informeret om min antagelse, som indgår i forordet.

Dataoparbejdning

Respondenter og Interviewpersoner

Emperien er oparbejdet i en afgrænset afdeling på casens plejecenter. Udpegelsen af afdelingen er foregået dels ud fra et frivilligt perspektiv blandt medarbejdergruppen, samt et bevidst valg af undertegnet og plejecenterets leder. Afdelingen består af 12 medarbejdere som fordeler sig på hhv. dag og aftenvagt.

11 medarbejdere har besvaret spørgeskemaet, hvoraf 4 har afgivet en besvarelse som umiddelbart vurderes som negativ i forhold til projektet – tilsigtet læring har ikke fundet sted. 5 har afgivet et svar som umiddelbart tolkes som positivt – tilsigtet læring har fundet sted. 2 kan ikke umiddelbart vurderes, da de ikke har været ansat under projektet (Bilag 3 A-K). Spørgeskemaundersøgelsen har dermed efter hensigten bidraget til selektion af interviewpersoner til den videre dataoparbejdning. Ud fra et bevist valg udpeges 3 interviewpersoner til de 2 fokusgrupper.

Endvidere interviewes den nærmeste leder af afdelingen, og forventningen er her, at lederen kan underbygge besvarelsen af problemformuleringen, i forhold til, hvad der er oplevet godt og skidt i forhold til processen.

---

[81] Thisted Jens, "*Forskningsmetode i praksis – projektorienteret videnskabsteori og forskningsmetodik*", Munksgaard Danmark, 1. udgave 2010

[82] Darmer, Per &Per v. Freytag ;"*Erhvervsøkonomisk undersøgelsesmetodik*"; Samfundslitteratur, Frederiksberg 1996

Præsentation af interviewpersoner

Fokusgruppe 1:

- Identifikation:

  Fokusgruppen består af 3 personer som er medarbejdere på den valgte afdeling.

- Baggrund:

  A: Aftenvagt, uddannet Social og Sundhedshjælper (SSH), 20 års erfaring, arbejdet i afdelingen i 4 år.

  B: Fortrinsvis dagvagt, Uddannet Social og Sundhedsassistent (SSA) i 2006 inden da SSH siden 1997, afdelingen i 5 år

  C: Dagvagt, uddannet SSH i 2004, afdelingen i 6 år

- Begrundelse

  Interviewpersonerne er udvalgt på baggrund af deres umiddelbare modstand i forhold til projektet. Gruppen er udpeget fordi de ikke har udvist tilsigtet læring i forbindelse med implementeringen af arbejdsmiljøledelsesprojektet.

  Gruppen er udpeget tilfældigt blandt respondenterne til spørgeskemabesvarelserne (Bilag 3 A-D) ud fra plejecenterets vagtplanlægning og interviewenes umiddelbare placering. Forventningen til denne fokusgruppe er, at de kan underbygge besvarelsen af problemformuleringen i forhold til, hvad der ikke er lykkes i processen.

Fokusgruppe 2:

- Identifikation:

  Fokusgruppen består af 3 personer som er medarbejdere på den valgte afdeling.

- Baggrund:

  A: Dagvagt, Udd. Socialpædagog, er kontaktperson og praktikvejleder, afdelingen i 5 år

  B: Dagvagt, Udd. SSH, vægtkonsulent, afdelingen i 4 år

  C: Aftenvagt, udd. SSH, kontaktperson, afdelingen i 15 år

- Begrundelse:

  Interviewpersonerne er udvalgt på baggrund af deres umiddelbare positivitet i forhold til projektet. Gruppen er udpeget fordi de har udvist tilsigtet læring i forbindelse med implementeringen af arbejdsmiljøledelsesprojektet.

Gruppen er udpeget tilfældigt blandt respondenterne til spørgeskemabesvarelserne (Bilag 3 E-I) ud fra plejecenterets vagtplanlægning og interviewenes umiddelbare placering. Forventningen til denne fokusgruppe er, at de kan underbygge besvarelsen af problemformuleringen, i forhold til, hvad der er lykkes i processen.

Leder:

- Identifikation:
  Leder af det samlede plejecenter og dermed nærmeste leder af den udvalgte afdeling

- Baggrund
  Leder niv. 3, nærmeste leder for udvalgt afdeling. Ansat i 5 år i samme stilling.

- Begrundelse
  Lederen er udpeget for at give et billede af projektet fra ledelsens side. Forventningen er, at lederen kan underbygge besvarelsen af problemformuleringen, i forhold til, hvad der er oplevet godt og skidt i forhold til processen.

Strukturering af interviewguide

Med baggrund i de udledte spørgsmål under afsnittet *Valg af undersøgelsesvariable* opstilles to interviewguides. Spørgsmålene er strukturerede med udgangspunkt i mine undersøgelsesvariable, men interviewet vil i praksis forme sig som en samtale, hvor der er mulighed for uddybning og mulighed for at bevæge sig frem og tilbage i spørgeguiden. Interviewpersonerne informeres om baggrunden for projektet og om strukturen i interviewet samt baggrunden for personens udvælgelse inden interviewet påbegyndes.

Der udarbejdes 2 separate interviewguides, den første til begge fokusgrupper (Bilag 4) og den anden til Lederen (Bilag 5).

Af hensyn til interviewets samtaleform og kontakten mellem interviewer og interviewpersonerne optages alle interviews som digitalt medie til senere *transskribering* (Fokusgruppe 1 (Bilag 6), Fokusgruppe 2 (Bilag 7) og Leder niv.3 (Bilag (8).

Dataanalyse

Min tilgang til og bearbejdning af dataindsamlingen bygger på den kvalitative metode. De data der efterspørges består af meningsfulde fænomener, dvs. fænomener indeholdende mening i kraft af de aktører der står bag. Dette kommer til udtryk gennem handlinger, ytringer og gennem forståelse af adfærdsmønstre, normer og værdier i aktørernes livsverden. Den referenceramme hvorfra aktørerne taler og handler, udgør for dem en meningsfuld

sammenhæng, der kan danne grundlag for fortolkningen af deres praksis.[83] Jeg er opmærksom på, at den virkelighed som undersøges, allerede på forhånd er fortolket og tillagt betydning af aktørerne. Aktørerne svarer i interviewet ud fra deres forståelse af virkeligheden, dvs. ud fra deres forståelseshorisont. Samtidig bringer jeg som "forsker" også en forståelseshorisont ind i processen. Min *forforståelse* afspejler sig bl.a. specialets hypoteser og de teorier jeg har lagt til grund for undersøgelsen. *Forståelse* er det erkendelsesmæssige mål jeg har med projektet, og selve kernen i en hermeneutisk proces, og min hensigt er her at få indsigt i den læreproces aktørerne har deltaget i, og hvordan de selv vurderer deres udbytte af den organisatoriske forandringsproces. *Efterforståelsen* er den erkendelse jeg har ved projektets afslutning, som således kan danne baggrund for nye perspektiver. Disse faser i et erkendelsesforløb kan genfindes i Gadamers filosofiske hermeneutik og teori om meningshorisonter og i den hermeneutiske cirkel. Den hermeneutiske cirkel betyder at det enkelte skal forstås ud fra helheden og helheden skal forstås ud fra de enkelte dele. Dette er den videnskabsteoretiske forståelse som min metode er funderet i.

I det følgende vil jeg analysere og fortolke interviewene på baggrund af de opstillede hypoteser. Hypoteserne er også mine undersøgelsesvariable og jeg vil derfor drage 3 korte og konkrete delkonklusioner ud fra analysen af de "tegn" som findes i relation til specialets sigte, og på baggrund heraf drages konklusion og perspektivering i forhold til min problemformulering. Enkelte citater vil blive uddraget fra de transskriberede interviews, men analysen skal ses i forhold til det samlede billede interviewene har givet mig.

Tegn

Med udgangspunkt i mine hypoteser, diskussionen af de valgte teorier og den "Engemannske" model vil jeg undersøge den konstruktivistiske og anerkendende tilgangs betydning for at et system er modtagelig for forandring og læring i ekspansiv forstand hermed kan finde sted. Hvad er oplevelsen på Solsikken og hvilke fejl kan spottes og korrigeres fremadrettet i forandringsprojektet qua min problemstilling? Jeg har derfor med specialets teoretiske fundament og med hypoteserne som afsæt, uddraget væsentlige tegn på processens forløb, medarbejdernes oplevelse og væsentlige elementer ift. forandringsprocesser, som kan underbygge svaret på problemformuleringen.

Jeg vil i min empiri se efter tegn på:

> **Variabel 1:** P kan med en systemteoretisk og virksomhedsteoretisk indgangsvinkel kvalificere en forandringsproces, så denne tager udgangspunkt i interessenternes og organisationens situation og udgangspunkt og på den måde facilitere tilsigtet læring gennem en situationsbestemt og individuel tilgang, der giver mening for organisationen - herunder ses efter: *arbejdspladsens sammensætning, kerneydelse, aktualitet, mening, modsætningsforhold, tegn på spændinger, dobbelt bind, brug af spejling, medarbejderinddragelse, ligevægtsforhold, åbenhed, autopoesis, identifikation af artefakter.*

[83] Thisted Jens, "*Forskningsmetode i praksis – projektorienteret videnskabsteori og forskningsmetodik*", Munksgaard Danmark, 1. udgave 2010

Variabel 2: Ved at have fokus på relationen mellem P og interessenterne i en organisatorisk forandringsproces reduceres barrierer mod læring – herunder ses efter: *Tillid, ydmyghed, anerkendelse*

Variabel 3: Den anerkendende position kan bidrage til at facilitere tilsigtet læring i en forandringsproces – herunder ses efter: P's anerkendende position konkret, hensyn, historie, mål, fokus problem/drømme, følelser, ressourcebærende fortællinger, frustrationer.

Variabel 1

For at kunne analyserer specialets data i forhold til variabel 1, er det nødvendigt at tage fat i specialets grundlæggende teoretiske fundament. Den "Engemanske" model viser, at det er muligt at samle tegnene fra de to teoretiske observanser; virksomhedsteori og systemteori.

Ved en nærmere analyse af variabel 1 i forhold til den oparbejdede data, dukker der nogle klare forhold op, som gør sig gældende, uanset om det er medarbejderne eller leder, om man er ja-siger eller nej-siger.

I forhold til tegnene findes der tydelige forhold, som indikerer, at den beskrevne proces har fejl og mangler, som kan skyldtes manglende opmærksomhed i forhold til specialets teoretiske fundament.

Omvendt kan det også påpeges, at flere af de tegn som var ønsket at afdække, faktisk ikke forefindes i materialet.

Begge fokusgrupper har en god følelse af, hvilke strukturer og artefaktorer som gør sig gældende i afdelingen, når man spørger ind til kerneydelsen. Her refereres fra begge sider til kontaktpersonsystemet, medicininstruks etc. Begge fokusgrupper finder disse forhold både aktuelle og meningsfyldte og giver udtryk for at de er accepteret af alle. Begge fokusgrupper vurderer sig selv som forandringsparate og åbne for tvivl i forhold til disse artefaktorer. Anderledes ser det ud når spørgsmålene falder på artefaktorer indenfor arbejdsmiljøledelsesprojektet, her er man anderledes skeptisk i sine udtalelser, som eksempel;

> *"Jeg tænkte mere arbejde – mere dokumentation..."*

For at finde frem til en mulig forklaring på denne skepsis til arbejdsmiljøprojektet, vil jeg springe til den del af interviewene som beskæftiger sig med inddragelse. Her er der tydelige tegn på, at inddragelse ikke har fundet sted. Direkte udtalelser som;

> *"Meget lidt"*
>
> *"Det har jeg ikke været med til"*
>
> *"Det er noget der er bestemt på højere plan i Middelfart – der er nogen som sidder og beslutter hvordan tingene skal gøres, og det har de besluttet, at det skal være sådan!"*

indikerer meget tydeligt, at medarbejderne ikke har oplevelsen af at være inddraget i processen.

Lederen føler sig ligeledes sat på et sidespor:

> ..."*Jeg var med på sidelinjen og fulgte projektet, men det har stor betydning for min læring af det her, at jeg var på sidelinjen. Alt andet, så lærer jeg meget mere ved at have fingrene i det selv. Så jeg ville have lært rigtig meget, hvis jeg havde kunnet komme til...*"

Lederen referer dog til arbejdsmiljøvejviseren, når der tales om artefaktorer og strukturer. Og mener da også at man generelt er åben for nye tiltag på plejecenteret og den udvalgte afdeling.

Ovenstående omdrejningspunkt omkring inddragelse har sat sine tydelige spor i forhold til teamets læring og forandringsparathed.

Lederen synes dog i større omfang at have set mening med projektet. Dette skyldtes formegentligt, at lederen har kendt til sit ansvar som arbejdsmiljøleder og har af den vej set aktualitet og dermed mening med projektet.

> *"Det er blevet mere sikkert og vi er blevet mere opmærksomme på nogle ting, men det betyder ikke vi er færdige med at implementerer. gryden skal holdes i kog, men det er jo så også meningen med certificeringen. Men indsatsen er helt klart styrket"*

> *"Projektet har været med til at give mening sådan, at nogen af de oplevelser vi har i hverdagen, blev kædet sammen med arbejdsmiljøet. Dette for at indsatsen ikke skulle latterliggøres, men at gribe hverdagssituationerne, hvor der er mening og sammenhæng. Her har vi ikke tidligere været opmærksomme. Vi har brugt os selv som eksempler, når vi skulle finde fejlene eller nærved hændelserne. Her skal vi være opmærksomme, ikke fordi Henrik siger det, men fordi det giver mening, så vi ikke kommer til skade"*

Det fremgår tydeligt af interviewene, at selve arbejdet med arbejdsmiljø giver en masse mening for dem gennem snakken, men de har alle tidligere haft svært ved at få øje på aktualitet eller modsætningsforholdet som har kunne sætte gang i den "autopoetiske proces, eller den ekspansive læring. Dette skyldtes manglende inddragelse og dermed manglende oplevelse af uligevægt og behovet for at ændre noget. En interessant observation er, at efterhånden som interviewene skrider frem og medarbejderne oplever inddragelse, stiger oplevelsen af aktualitet og spændingsforhold som gør at interviewpersonerne åbner mere op. Oplevelsen af mening stiger - ex spørgsmål 37 og 34 A fokusgruppe 2;

> *"Er det ok at skulle bruge alt denne tid på arbejdsmiljø"?*

Her er oplevelsen at alle synes det er ok og vigtigt. Det giver en masse mening – lige pludselig.

"Jeg synes bestemt det er ok og vigtigt og nødvendigt ikke mindst fremover, hvor vi bliver endnu mere presset på tid og faglighed"

"Hvis vi alle sammen havde været dette forløb med dig igennem for længe siden, så var der nok faldet nogle brikker på plads, tror jeg og for flere. For eksempel kan jeg huske dem du interviewede i starten, de har jo været meget engagerede hele tiden"

Desværre har det ikke været muligt at genfinde konkrete forhold/forstyrrelser som understøtter lærerprocessen i ekspansiv forstand eller autopoesis i systemet. Dette opstår som nævnt kun under interviewforløbet, som vel egentligt bare bekræfter, at inddragelse, og aktualitetsforstyrrelser er nødvendige for læringen og mening kan opleves. Kun lederen kan genfinde mening, hvilket som nævnt skyldtes aktualitet i forhold til eget ansvar og operationer. Dette tvinger lederen som system og gennem tvivl, opståede spændinger, man kan sige egen spejling, til ændring af operationer og dannelse af nye strukturer og fokus gennem strukturel kobling.

Delkonklusion variabel 1

Manglende oplevelse af inddragelse hos lederen skyldtes formegentligt de organisatoriske forandringer, som har gjort, at lederen fra start ikke var indblandet i projektet. Næste ledelsesniveau (niv 2) har gjort opgaven færdig og dermed har ledelses niveau 2 manglet fingeren på pulsen ifølge lederen selv. Aktualitet har dog ført til meningsfuldhed som igen har skabt mulighed for autopoesis hos lederen gennem mening.

Der er ingen tvivl om, at man kender til modsætningsforhold, spændinger, samt at læring i ekspansiv forstand og autopoesis finder sted i afdelingen. Tegnene på disse forhold peger dog imod kerneydelsen, som også indikerer at her har aktualitet og mening været gældende.

Omkring arbejdsmiljøledelsesprojektet ser det noget anderledes ud, her har man ikke haft den samme inddragelse blandt medarbejderne og behovet for at arbejde med arbejdsmiljø på en systematiseret og struktureret måde er ikke tydeligt for medarbejderne. Det virker ikke aktuelt, behovet har ikke været godt nok understøttet af synliggørelse af modsætningsforhold, som har kunnet skabe tvivl om praksis og sætte gang i ekspansiv læring eller autopoesis for afdelingen.

Variabel 2

Den vigtige tillid til P synes at være på plads. Dette begrunder jeg blandt andet med disse udtalelser som interviewpersonerne fremkommer med på spørgsmålene omhandlende tillid i interviewguiden:

"Har I tillid til dem der implementerer/arbejder med arbejdsmiljøcertificering generelt og føler I, at de har tillid til jer? For eksempel P og er denne tillid vigtig når I skal lære noget?"

Svar:
"Ja, bestemt"

"Jo, og dig har vi da bestemt også tillid til"

"Ja, altså jeg tænkte jo i starten, sådan noget tørt noget – men da du så havde været her, blev det jo meget mere levende"

"Joh, jeg synes dit engagement og din tilgang til os og respekt for os. Den indbyder bare til tillid, det vil jeg sige. Du fortæller, hvad er det du vil, spiller med åbne kort – det indbyder bare til tillid"

Også lederen har haft denne oplevelse:

"Det har haft nemmere kår, fordi du har været en afholdt leder herude engang, den tillid var vigtig. Dem som kendte dig i forvejen har været med til at fortælle den gode historie videre til dem som ikke kendte dig. Når du så er kommet her, både til stormøde og interviewene, så har der været troværdighed i de historier de har hørt og den måde de har oplevet dig på. Man har også kunnet mærke, at du har tillid til os"

Tilliden virker også meget vigtig for respondenterne og indbyder til åbenhed i systemerne, på spørgsmålet:

"Er den tillid vigtig"?

Svares:

"Absolut, det skal man bestemt ikke underkende. Den er vigtig at have med, for så når man også lidt længere, tror jeg. End hvis man ikke har tillid til en person. Tillid gør en mere åben, bestemt"

"tilliden gør, at man ikke bare føler, at der er en som kommer og prøver at proppe noget ned over hovedet på os"

Også den tætte kontakt til P er vigtig for at skabe den gode relation og læring.

"...og vi har fået sat navn og ansigt på dig, så man ikke bare tænker, at det er en eller anden kontornusser, som bare sidder dér og får gode ideer"

"Ja, det er jeg helt enig med dig i. Tættere kontakt fra starten, ville styrke vores engagement"

"Men også det der med, at du har et godt kendskab til stedet betyder noget, det kan jeg mærke på mine kolleger. Dem der har haft dig som leder har tydeligvist haft en relation til dig, været trygge ved dig – det gør at man tænker, det her må jeg sgu hellere lige høre lidt efter. Denne relation handler helt sikkert om tillid"

"Ja for ellers tror jeg hurtigere man lukker ned for input, hvis nu det er en eller anden, man over hovedet ikke kan forholde sig til. Så med den tillid vi havde til dig fra starten, så har du været lidt foran, tror jeg"

Og igen er lederen enig:

"Tillid er enormt vigtig. Jeg er helt overbevist om, at når en konsulent kommer udefra og siger nu skal vi arbejde med det her og I er med i et pilotprojekt, så er det altafgørende, at der er skabt tillid inden projektet præsenteres. Ellers lukker vi af som mennesker. Vi kan ikke engang modtage hvad det drejer sig om. Men jeg oplevede også at tilliden var skabt og var gensidig"

Også ydmygheden har vist sig at være på plads. Dette begrunder jeg med følgende citater fra interviewene, på spørgsmålet:

"Hvad med ydmygheden"?

"Hvis du med ydmyghed mener, at I ikke bare er kommet med Jeg ved bedst–tilgangen, og den der trækker ting ned over hovedet tilgang. Så synes jeg bestemt man har været ydmyg, og taget hensyn til vores hverdag, med respekt for, at vi ved hvad der foregår på Solsikken. Du har jo for eksempel aldrig stillet spørgsmålstegn ved vores pleje eller faglighed, her har jeg følt en stor respekt fra jeres side"

"Jeg synes projektledelsen har været god og ligeværdig og med god hensynstagen til vores dagligdag"

Den vigtige anerkendelse i form af hensyn til arbejdspladsen i processen, vil jeg også tillade mig at vurdere har været på plads fra P's side. Her skeler jeg primært til ledelsens udtalelse i forhold til spørgsmålet:

"Hvordan synes du, at P har taget hensyn til arbejdspladsens formål - hvad I synes er vigtigt og er gode til - i projekt tilrettelæggelsen/indholdet og har det betydet noget?"

Lederen:
"Jeg mener jeg kan huske, at vi fik rykket tidsplanen, fordi der skete nogle ledelsesmæssige ting og vi lå helt underdrejet – Det var stor forståelse, sådan at det ikke drejede sig om, at vi bare kunne sige, at nu havde vi arbejdet med det, men vi fik den tid der skulle til, for at resultatet kunne blive værdifuldt"

Spørgsmål:
"Efter din overbevisning, har projektets P så udvist generelt hensyn til jeres dagligdag i projektet?"

"Helt afgjort og det er vigtigt, ellers var vi blevet hægtet af og sagt – det er Henriks projekt og han skulle bare i mål. Det ville have tiden fra processen og læringen som bare kræver noget tid. Så det var du rigtig god til at give os tid til"

Delkonklusion variabel 2

Jf. ovenstående analyse, peger både medarbejdernes og lederens udsagn på, at der har været et godt tillidsforhold og at P har udvist tilstrækkelig ydmyghed og anerkendelse, som har styrket eller fastholdt den gode relation mellem forandringsprocessens interessenter og P.

Interviewpersonerne er ligeledes enige om, at denne relation som P har opnået dels hos afdelingens medarbejdere og ledelsen er vigtig for deres engagement og lyst til at deltage i en forandringsproces.

Jeg konkluderer hermed, at relationen mellem P og interessenterne, er vigtig for at reducerer barrierer mod læring, samt at denne relation har været rigtig god i forhold til specialets case.

Variabel 3

I forhold til variabel 3, påpeger Lang, at man som P, i forhold til den anerkendende position, må have særligt fokus på de følelser og frustrationer, som kommer til udtryk i en interessentgruppe som står overfor at skulle gennemgå en forandringsproces.

Et tydeligt tegn på en frustration er, at man er vandt til at få meget trukket ned over hovedet i organisationen, samt det at forandre, efterhånden er ved at være frustrerende. Sådan opleves det i hvert fald hos Interviewpersonerne. Blandt andet kommer følgende til udtryk:

> *"Jeg synes det er vigtigt, at man i sådanne projekter husker at anerkende, at der kan være nogen som bare er fyldt op og ikke orker mere forandring. Man skal huske det hensyn for ikke at tabe nogen på gulvet. Når jeg tænker på hvor mange forandringer jeg har været igennem siden 1997, så kan jeg godt forstå, at nogen er ved at være fyldt op"*
>
> *"...Følelsen af ikke at være gode nok til det vi gør"*
>
> *"Nu skal vi til noget igen og det kan man bruge enormt meget tid på. Jeg ville hellere have, at jeg kunne sidde mig sammen med beboerne – en tidsrøver, mere dokumentation osv."*

Ovenstående er helt klart frustrationer som knytter sig til afdelings historie, hvor man har været igennem den ene forandringsproces efter den anden og egentligt aldrig følt, at man er kommet i mål med noget af det. Dette må man som P tage alvorligt og anerkende

Men der er også mange tegn på, at interviewpersonerne rent faktisk føler sig anerkendt og hvor der har været taget hensyn til arbejdspladsens situation i processen:

Lederen nævner blandt andet, at tidsplanen blev rykket pga. nogle interne udfordringer på ressourcer og organisationen:

> *"Jeg mener jeg kan huske, at vi fik rykket tidsplanen, fordi der skete nogle ledelsesmæssige ting og vi lå helt underdrejet – Det var stor forståelse, sådan at det ikke drejede sig om, at vi bare kunne sige, at nu havde vi arbejdet med det, men vi fik den tid der skulle til, for at resultatet kunne blive værdifuldt"*

Men også det, at processen har lagt op til, at det først og fremmest handlede om at forbedre noget af det vi er gode til i forvejen har virket anerkendende for lederen:

> *"Ved at vi flere gange har brugt det vi havde liggende, men med fokus på at forbedre det selvfølgelig, ud fra den viden vi har fået. Det kunne for eksempel*

være den der instruks med vold og trusler, hvad gør man lige der. Prøve at finde ud af, hvordan kan vi holde fast i det vi kendte"

Medarbejderne har også oplevet P's tilgang som anerkendende, dette begrunder jeg med følgende udtalelser:

"Jeg synes, at det at du kommer og fortæller om dette og sammenhængen til vores daglige arbejde er vigtigt. Det giver følelsen af, at det her, det er altså noget vi skal for det flytter noget"

På samme måde som ved variabel 1, synes den manglende inddragelse at være en hæmsko for en optimal oplevelse af anerkendelse i forhold til projektet. Medarbejderne kommer med flere udtalelser på de anerkendende spørgsmål, som bekræfter dette, blandt andet:

"Der har manglet den snak. Vi skulle have været mere direkte involveret fra starten for at kunne svare, synes jeg"

"Ja, vi har manglet den der inddragelse og forståelse fra starten. Jeg sidder lige nu og tænker på, at Dorte har jo været hos os mange gange, hvor jeg ligesom har afvist hende og sagt – åh nej, ikke nu igen Dorte, hvor hun har sagt, bare tag det roligt, det kommer stille og roligt det her. Og det har været en rar fornemmelse, synes jeg"

Anerkendelse er i hvert fald vigtigt for interviewpersonernes oplevelse af mening i projektet. Dette også for at undgå følelsen af, at nu skal vi så ændre noget igen, bare for at ændre!

"Anerkendelsen er meget vigtig, for at det ikke opleves som noget der bliver trukket ned over hovedet på os oppe fra. Det kommer oppefra, men det er jo ikke nødvendigvis skidt. Det kan bare opleves sådan, hvis man ikke føler sig hørt og anerkendt"

"Jeg tror det er vigtigt at du kommer og fortæller. Det er ikke bare nogle høje herrer der har besluttet det her, men det har en mening for os også. Det har en kæmpe betydning for vores oplevelse"

"Ja, på den måde er det ikke bare et stykke papir, men noget man kan have glæde af. Også det med, at du starter med at fortælle, at kongekronen og certifikatet bare er noget der følger med, det virkelige mål for indsatsen er et bedre arbejdsmiljø. Det får det hele til at give mening og det skal ikke underkendes i disse spare tider"

Delkonklusion Variabel 3

I forhold til anerkendelse og P's anerkendende position, virker interessenter på samme måde som ved variabel 2 som tilfredse med forløbet. Dog er der steder, hvor anerkendelsen kunne være styrket i forhold til ønsket om mere inddragelse af den enkelte i processen.

Udtalelserne i interviewene peger da også på, at P har været i stand til at synliggøre sin anerkendende position, ved at tage hensyn til netop både ressourcer, historie og succeser. Endvidere har P været opmærksom på afdelingens frustrationer og forsøgt at engagerer disse i forandringsprojektet ved at koble ressourcer og drømme i forhold til kerneydelsen.

De steder hvor anerkendelsen kunne have været bedre, er primært i forhold til de frustrationer som knytter sig til tidligere oplevelser af forandringer for forandringernes skyld. Altså steder hvor medarbejderne har fået trukket forandringer ned over hovedet, uden at kunne se meningen. Her dukker *manglende inddragelse* op igen, som et klart svigt i forhold til anerkendelsen.

Hermed følger konklusionen, at den anerkendende position kan bidrage til at facilitere læring i et organisatorisk forandringsprojekt og anerkendelsen er vigtig i forhold til medarbejdernes læreproces og mulige autopoesis.

Reliabilitet og validitet

For at belyse kvaliteten af de indsamlede data, er der i denne opgave valgt at inddrage to vurderingselementer fra den samfundsvidenskabelige metode; *validitet* og *reliabilitet*, begge beskrevet nedenfor. Årsagen til at validitet og reliabilitet belyses skyldes den empiriske dataindsamlingsteknik, som gør det naturligt at inddrage de to begreber fra den kvantitative verden. Endvidere er der valgt en særskilt troværdighedsdiskussion, ud fra den kvalitativt metodiske tilgangsvinkel.

Validitet og reliabilitet er to særdeles centrale begreber, når kvaliteten af en undersøgelse skal belyses.

Reliabilitet

Som det fremgår af teorien handler reliabilitet om pålidelighed. Kan man stole på data og er undersøgelsen gennemført korrekt? Er der muligheder for fejl i interviewguiden og kan spørgsmålene forstås af interviewpersonerne? Reliabiliteten er vigtig, men kan være vanskelig at vurdere ved kvalitative dataindsamlingsteknikker.[84]

Nærværende speciale er baseret på kvalitativ emneinterviews, hvor intervieweren har mulighed for at sikre sig at informanten forstår spørgsmålet, eller eventuelt stille det igen på en anden måde, hvis informanten giver udtryk for vanskeligheder med at forstå, hvad der spørges om. Endvidere kan spørgsmålene suppleres undervejs i interviewet med tillægsspørgsmål, som vil opstå som en naturlig del af samtalen, og give relevante tilgange til problemstillingen.

Interviewpersonerne i de enkelte fokusgrupper er valgt ud fra nogle overvejelser, inden for det teoretiske fundament samt opgavens sigte og afgrænsning. Som udgangspunkt mener jeg, at

[84] Rasmussen, Erik S., m.fl. "*Samfundsvidenskabelige metoder*", Odense Universitet 2002

interviewpersonerne som aktører i projektets case har et godt grundlag for at belyse projektets problemformulering. Dette skal endvidere ses i lyset af, at der er sket yderligere præcisering af interviewpersonerne ud fra den selekterende spørgeskemaundersøgelse.

Interviewpersonerne er udvalgt således, at der både er repræsentation af nogle medarbejdere som ikke direkte oplever projektet som godt og nogle som oplever projektet som positivt. Endvidere er nærmeste ledelsesniveau repræsenteret. Der er på den måde mulighed for at undersøge og afdække problemstillingen ud fra alle projektets opstillede hypoteser.

Ud fra ovenstående argumenter vurderes reliabiliteten af opgavens data til at være i orden.

Validitet

Validitet handler om gyldighed. Har man valgt den rigtige metode i forhold til problemstillingen og projektets teoretiske fundament?

Validitet siger således noget om, hvorvidt det er lykkedes at undersøge det man ønsker at undersøge. Giver data mulighed for, at svare på problemformuleringen og danne en konklusion? Med andre ord, er der sammenhæng mellem ønsket undersøgelse, metode og teoretisk fundament? Er der en rød tråd?[85]

Den valgte undersøgelsesform, målrettet emneinterview, har givet svar på de undersøgelsesvariable der er valgt for at kunne besvare opgavens problemformulering. Der er i opgaven dannet et billede af, hvordan fakta, set ud fra det teoretiske fundament, variablerne, ser ud, og jeg har derfor et grundlag for at kunne besvare opgaven og dennes problemformulering.

Dette begrundes i, at opgaven netop tager udgangspunkt i en teori, som i praksis kan hjælpe med at belyse vores problemformulering. Det valgte teorigrundlag, Luhmann og Engeström, behandler, sammen med Dahl og Granhofs tilgang til den anerkendende position og P's rolle i forhold til relationsskabelsen, de problematikker, der ønskes belyst i forhold til problemformuleringen.

Opgavens metodiske deduktive tilgang har givet et datagrundlag, der ikke skal bevise om teorien er valid, men om der er dele af teorien der kan hjælpe mig med at synliggøre hvad der har faciliteret forandringsprojektet fra casen, eller stået i vejen for samme. Dette har givet et datagrundlag til den videre tolkning i forhold til opgavens problemformulering.

Ud fra ovenstående argumenter, vurderes validiteten af opgavens teori og data at være i orden.

Troværdighed.

Når kvaliteten af en kvalitativ undersøgelse skal vurderes, dukker en diskussion af begrebet troværdighed op. Åbenhed og gennemskuelighed er her centrale begreber for kvaliteten af undersøgelsen.[86]

Som det omtales i ovenstående afsnit om validitet, så vurderes det valgte teorigrundlag at være passende i forhold til besvarelse af opgavens problemformulering. Problemstillingen har

---

[85] Rasmussen, Erik S., m.fl. "Samfundsvidenskabelige metoder", Odense Universitet 2002,
[86] Rasmussen, Erik S., m.fl. "Samfundsvidenskabelige metoder", Odense Universitet 2002, 1. udgave, 1.oplæg, S. 99

affødt en problemformulering, hvor der netop tages et læringsmæssigt perspektiv i forhold til et organisatorisk forandringsprojekt.

Den valgte teori beskriver netop hvad det kræver for at forandring og læring kan finde sted, om anerkendelse som position kan bidrage i den forbindelse og hvordan mening, forstyrelser/modsætninger og aktualitet er væsentligt. Samlet set belyses hvordan disse elementer bidrager til en forandringsproces, så denne fremmes og læring finder sted i teamet Solsikken. Der er derfor, efter min overbevisning, skabt en relevant ramme for besvarelsen af problemformuleringen.

Jævnført teorigrundlaget og problemformuleringen, er de udvalgte interviewpersoner netop centrale personer i forhold til projektets case og problemstilling. Under afsnittet reliabilitet argumenteres der for reliabiliteten omkring interviewpersonerne, i forhold til at kunne give et bredt billede i besvarelsen af problemformuleringen.

Interviewguiden skal afdække svaret på problemformuleringen ud fra en dækkende teoretisk referenceramme, hvorfra undersøgelsesvariablerne er udledt. Hensigt med teorien er at belyse, hvad der skal til i et system, for at læring og forandring kan finde sted og hvad der kan gå galt, når forandringen ikke accepteres hos eksempelvis medarbejderne.

For netop at sikre en troværdig belysning af dels de omfattede medarbejderes oplevelse og forståelse af arbejdsmiljøledelsesprojektet, synes målrettede emneinterviews at være et godt valg, idet denne giver intervieweren mulighed for at stille uddybende spørgsmål til de svar interviewpersonerne giver, og de reaktioner interviewguidens spørgsmål skaber.

Som tidligere nævnt, kan de valgte interviewpersoner ved denne dataindsamlingsteknik, fungere som indsamlingsramme for hele det teoretiske fundament i denne opgave, idet interviewpersonerne med de udvalgte spørgsmål i interviewguiden, svarer som hhv. medarbejdere og nærmeste leder.

Ud fra databehandlingen, samt de gennemførte interviews, vurderes de valgte interviewpersoner til at være åbne, ærlige og gennemskuelige i deres svar på de stillede spørgsmål, samt i den videre dialog der er opstået imellem spørgsmålene.

Ud fra ovenstående argumenter vurderes troværdigheden af opgavens data til at være i orden.

Konklusion

For at kunne svare konkluderende på specialets problemformulering, vil jeg starte med at dele problemformuleringen op i sine to faser. Første fase;

"Ved at kombinerer en systemteoretisk og socialkonstruktivistisk tilgang skal det undersøges, på hvilken måde en anerkendende position sammen med disse tilgange kan bidrage til at fremme tilsigtet læring i en konkret organisatorisk forandringsproces"
vil jeg søge at besvare direkte ud fra specialets teoretiske ståsted.

Ved at kombinerer Niklas Luhmanns systemteoretiske ståsted med Yrjö Engeström´s Virksomhedsteori giver specialet et klart svar på, hvordan en Proceskonsulent (P) kan tilrettelægge et organisatorisk forandringsproces således tilsigtet læring finder sted, dels som ekspansiv læreproces og autopoesis i et system.

I Specialet argumenteres ligeledes for, at de to teorier komplimenterer hinanden og kan anvendes som et hele. Argumentationen føres blandt andet ved at jeg i opgaven udvikler den "Engemannske" model, som sammenstiller de to teorier til én analysemodel.

Her peger de to teorier på, at P skal rette sin opmærksomhed mod systemernes deltagere og ligevægtstilstand, når en forandringsproces skal faciliteres og tilsigtet læring opnås. Man må have fokus på inddragelse og erfaringer af og hos systemet deltagere.

P skal hermed koncentrere sig om at understøtte de to "lære"-processer - *Autopoesis* og *Ekspansiv læring*. For at faciliterer disse to processer, som er så vigtige i forhold til at tilsigtet læring finder sted i en organisatorisk forandringsproces, må P benytte sig af en værktøjskasse. Værktøjskassen har til hensigt at gøre systemernes interessenter opmærksomme på, at der er behov for at ændre noget. Værktøjskassen indeholder konkrete begreber som spændinger, tvivl, forstyrrelser og modsætningsforhold, der alle har til hensigt, at synliggøre behovet for at forandre.

I forhold til at skabe interesse og forståelse for det konkrete indhold af en given organisatorisk forandringsproces, som ligeledes er væsentlig i forhold til at facilitere autopoesis og ekspansiv læring, opererer Luhmann og Engeström med begrebet *Mening*. For at tilsigtet læring kan finde sted, må læringspotentialet give mening for systemernes interessenter. Her kan P igen benytte sig af konkrete værktøjer fra de to teorier. Det handler kort og godt om at gøre forandringsprocessens indhold aktuelt for interessenterne. Dette gøres gennem begreber som spejling og strukturel kobling. Spejling gør at medarbejderne selv får lejlighed til at opleve egne fejl og dermed skabe nye modeller for handling. Strukturel kobling gør nye handlinger tilgængelige for systemet og understøtter dermed systemet autopoesis.

Fælles for de fremstillede læreprocesser er, at de begge er cykliske og på den måde, når nye operationer, strukturer eller modeller er accepteret af alle og dermed udgør ny praksis for et system i en given situation, kan cyklus starte forfra i forhold til nye forandringsbehov.

I forhold til anerkendelse, peger begge teorier på, at en forandringsproces til en hver tid fordrer, at P sætter sig grundigt ind i systemernes situation. Dette være sig både i forhold til ressourcer og kerneydelse, samt anvender dette og tager hensyn, når processen skal tilrettelægges.

Peter Lang peger på, at en P, som antager den anerkendende position, til en hver tid må have fokus på, hvilke frustrationer eller drømme som kan være årsag til at skepsis breder sig i et system, hvor man som konsulent ønsker at forandre noget.
Den anerkendende position kræver endvidere at P sætter sig grundigt ind i målgruppens historie, erfaringer og ressourcer i forhold til den forestående organisatoriske forandringsproces. Dette skal sikre, at P forstår hvilke følelser som er på spil i et system, så disse kan anerkendes og inddrages i processen. Det er vigtigt, at P gør sig umage for at drage det positive ud af disse følelser, ved ikke at underkende dem, men anvende dem gennem positiv reformulering. Slutteligt påpeger Lang, at en anden vigtig opgave i den anerkendende position, er at forstå sprogets grammatik. Det kræver en indsats, at forstå hvad der menes, når et system formulerer følelser. Her er det vigtigt ikke at tolke ud fra eget ståsted, men anerkende systemets ståsted og anvende dette for tolkningen af frustrationer og følelser.

Jeg vil nu konkludere på problemformuleringens anden fase;

"Sigtet er konkret at undersøge, på hvilken måde system og socialkonstruktivistiske værktøjer og anerkendelse har været en del af en given forandringsproces, og hvordan medarbejderne har oplevet relationen mellem dem og den projektansvarlige i forhold til deres læring?"

For at kunne svare konkluderende på problemformuleringens anden fase, vil jeg benytte mig af databehandlingens 3 delkonklusioner.

Delkonklusion variabel 1 påpeger, at interviewpersonerne finder inddragelse og behovet for at kunne se mening vigtigt, når de skal lære noget nyt. Der er dog ikke meget som peger på, at dette har været tilfældet i den undersøgte forandringsproces. De mange elementer som specialet lægger vægt på er vigtige, for at kunne facilitere læring i ekspansiv forstand og autopoesis i et system er svære at få øje på i empirien. Interviewpersonerne føler sig ikke inddraget og projektet har indtil nu ikke givet mening for dem. Dette er formegentligt årsagen til at medarbejderne udviser modstand og jf. specialets problemstilling giver udtryk for, at de bare gerne vil have lov at passe beboerne – kerneydelsen er i centrum og arbejdsmiljøledelsesprojektet er bare en tidsrøver og mere dokumentation.

Delkonklusion variabel 2 påpeger at relationen mellem P og systemets interessenter har været rigtig god og levet op til både tillid, ydmyghed og anerkendelse jf. specialets teoretiske forventninger til relationen mellem P og processens interessenter. Interviewpersonerne giver også her udtryk for, at denne relation er vigtig for deres eget engagement i en given forandringsproces.

Delkonklusion variabel 3 påpeger at anerkendelsen på flere områder har været på plads, men den manglende inddragelse af processens interessenter har påvirket oplevelsen af at være blevet anerkendt hos det enkelte individ. Processen interessenter giver også her udtryk for, at anerkendelsen er vigtig for deres læring og engagement et en given forandringsproces.

Samlet set mener jeg, ud fra den konkrete undersøgte forandringsproces og de 3 delkonklusioner, at kunne konkluderer, at ingen af de tre hypoteser kan facilitere tilsigtet læring isoleret set. Alle elementerne må være til stede og opfyldt for at tilsigtet læring kan faciliteres. P spiller dermed en enormt vigtig rolle i forhold til forandringsprocesser i forskellige typer af systemer. Som P, må man nøje opserverer systemerne og tilrettelægge sin forandringsproces, ud fra disse observationer, således at tilsigtet læring er resultatet af processen.

Perspektivering

Nærværende speciale har allerede igangsat mange processer for forandring i min dagligdag. Sammen med mit team, anvender vi allerede specialet viden i forhold til de mange processer vi er interne konsulenter på i organisationen.

Vi har nok erkendt, at vi er rigtig gode til at anerkende og skabe relationer i organisationen. Vi er kendte og medarbejderne og lederne har tillid til vores gøren og laden. Men den meget vigtige inddragelse og de aktualitetsskabene handlinger har vi nok udeladt i vores hast efter at skabe og facilitere udvikling og forandring, samt iveren efter at lære fra os med vores mange gode ideer.

Specialet har skabt en erkendelse af, at det at vi siger at det her er rigtig godt og giver løsningen på vores udfordringer, eller det står i loven, langt fra er nok til, at andre også kan se meningen med forandringen. Derfor opstår forholdene som jeg indledte opgaven med, at medarbejderen siger – Jeg holder af dig, jeg tror på du vil mig det godt (tillid), og så venter jeg på det går over (manglende mening) – og intet er forandret. Oplevelsen er blot, at nu spilder vi en masse god tid, som vi kunne have brugt på kerneydelsen.

På trods af, at man nogle steder i organisationen, har haft svært ved at se mening med arbejdsmiljøledelsesprojektet. er der truffet en beslutning om, at vi skal have mere styr på arbejdsmiljøet og dette skal ske gennem en styret og systematiseret tilgang, som skal sikre fokus og lovmedholdelighed samt selvfølgelig genererer øget arbejdsglæde, sundhed og trivsel.

Det er vigtigt at pointerer, at de medarbejdere som har været direkte involveret i processen samt de medarbejdere og ledere som har ansvaret for arbejdsmiljøet i det daglige, føler at projektet giver mening og bør udbredes til hele organisationen. Disse er interviewet i en anden sammenhæng, inden det blev besluttet at videreføre arbejdsmiljøledelse til hele organisationen.

Jeg har som et led i den videre implementering af arbejdsmiljøledelse i organisationen (140 arbejdspladser samlet set) overvejet at prøve specialet teoretiske ståsted af på disse interessenter, som har været mere involveret i processen. Dette for at teste min egen konklusion og dermed styrke den videre procestilrettelæggelse, så tilsigtet læring i højere grad vil være resultatet af processen end det har været tilfældet i forhold til specialets case.

Endvidere vil jeg benytte den viden, som specialet har givet mig, til at interviewe den leder, som rent faktisk havde ansvaret for processen på den udvalgte afdeling (ledelses niv. 2) i forbindelse med implementeringen af arbejdsmiljøledelse. Dette skal give mig et mere konkret svar på Ledelsens vinkel i denne proces.

Det videre forløb omfatter mange andre typer af arbejdspladser i organisationen end plejesektoren. Her vil jeg som P ikke være fagligt funderet, hvilket jeg vil have meget fokus på i forhold til planlægningen af processen.

Hvad er det for nogle organisationer vi træder ind?

Litteraturliste

- Andersen, Kirstine; "Kierkegaard og ledelse", Frydenlund, 1. udgave, 3. oplag 2006
- Bakka, Jørgen Frode og Fivelsdaldal, Egil, *" Organisationsteori – struktur, kultur, processer",* Handelsskolens forlag, 4 udgave, 2002
- Dahl, Kristian og Granhof Juhl, Andreas; "Den professionelle Proceskonsulent" Hans Reitzels forlag, 1. udgave, 2. oplag 2009
- Dall, Mads Ole; "Slip Anerkendelsen løs – Appreciative Inquiry i organisationsudvikling" Frydenlund, 1. udgave, 7. oplag 2011
- Darmer, Per; "Kvalitative interviews - Erhvervsøkonomisk undersøgelsesmetodik, Frederiksberg 1996
- Wenger, Etienne, *"Praksisfællesskaber"* Hans Reitzels Forlag, 1. Udgave, 3. Oplag, 2008
- Hornstrup, Carsten mfl.; "Appreciative Inquiry", Jurist og Økonomforbundets forlag, 3. udgave 2007
- Hornstrup, Carsten mfl.; "Systemisk Ledelse – den refleksive praktiker", dansk psykologisk forbund, 1. udgave, 9 oplag 2011
- Illeris, Knud; "Læring" Roskilde Universitetsforlag, 2. udgave, 3. oplag 2009
- Illeris, Knud, *"Læringsteorier – 6 aktuelle forståelser",* Roskilde Universitetsforlag, 1. Udgave, 3 oplag, 2009
- Illeris, Knud, *"Tekster om læring",* Roskilde Universitetsforlag, 1. Udgave, 2000
- Lang, Peter mfl.; "The Systemic Professional – Domains of Action and the Quistin of Neutrality, Human Systems, 1990
- Luhmann, Niklas *"Indføring i systemteorien"* Unge pædagoger, København, 2007
- Luhmann, Niklas,*" Sociale systemer - Grundrids til en almen teori",* Hans Reitzels Forlag, København, 1. udgave, 3 oplag, 2009
- Luhmann, Niklas; "Moderne tænkere – Iagttagelse og paradoks", Gyldendal, 2 oplag 2003
- Luhmann, Niklas; "Autopoiesis II", Forlaget Politisk revy, 1995
- Rasmussen, Erik S; "Samfundsvidenskabelige metoder" Odense Universitetsforlag, 1. udgave, 1 oplag 2002

- Säljö, Roger, *"Læring i Praksis – et sociokulturelt perspektiv",* Hans Reitzels Forlag, 2003

- Schmidt, Marcus; "om spørgeskemaer og spørgsmålsformulering - Erhvervsøkonomisk undersøgelsesmetodik", Frederiksberg 1996

- Thisted, Jens; "Forskningsmetode i praksis – Projektorienteret videnskabsteori og forskningsmetode" Munksgaard Danmark, 2010

Tidsskrifter

- Arbejdsmiljø, nr 5 2010

- Arbejdsmiljønet, nr. 2, 2011

Andet

- Mott Frandsen, Henrik, m.fl., Læring i Praksis, *"Selvevaluering som læreproces i et praksisfællesskab"*, MLP 2010

Bilagsliste

Bilag 1: Supplerende oplysninger vedrørende specialet Case

Bilag 2: Spørgeskema til selektion af interviewpersoner

Bilag 3: A-K Besvarelser på Bilag 2 anonymiseret

Bilag 4: Interviewguide til fokusgruppeinterviewene

Bilag 5: Interviewguide Leder

Bilag 6: Transskriberet interview fokusgruppe 1

Bilag 7: Transskriberet interview fokusgruppe 2

Bilag 8: Transskriberet interview Leder

Bilag 9: Fraklip speciale – Min forståelse af Barrierer og modstand mod læring.

Supplerende oplysninger vedrørende specialets case

Organisation:

Plejecenteret er efter kommune sammenlægningen 1. Januar 2007 en del af den omhandlende Kommune. Kommunen beskæftiger ca. 4000 medarbejdere. Der er ca. 80 ansatte på Plejecenteret. Dette dækker over TAP personale (Teknisk administrativt), plejepersonale, aktivitetspersonale og Køkken personale (sidstnævnte er ikke i første omgang en del af forandringsprocessen).

Organisatorisk er Plejecenteret placeret i socialforvaltningen, under ældreafdelingen område øst. Ledelsesmæssigt betyder dette 5 ledelses lag i form af 1 Kommunaldirektøren, 2 Socialforvaltningsdirektøren, 3 Ældrechefen, 4 Områdelederen, 5 afdelingsledere (Plejeomsorgsledere). Klassisk hierarkisk opbygning.

Plejecenteret er på Arbejdsmiljøområdet organiseret under 1 Arbejdsmiljøgruppe for hele område Øst. Områdelederen er formel arbejdsmiljøleder. Over arbejdsmiljøgruppen er der 3 overordnede samarbejdsudvalg. Lokaludvalg område øst, forvaltningsudvalg socialforvaltningen og øverst Hovedudvalget.

Kommunen har som så mange andre arbejdspladser mange udfordringer i forhold til arbejdsmiljøet. Stress, løfte/–flytteskader, vold, trusler og chikane o.l. Men intentionen er god, og ud over at man naturligvis ønsker, at loven skal holdes, så er der et ledelsesmæssigt fokus på god etik og moral omkring arbejdsmiljøet i kommunen.

Hovedudvalget har besluttet at Kommunen skal arbejde ud fra principper om struktureret arbejdsmiljøledelse og mod en evt. arbejdsmiljøcertificering. Det er besluttet at der skal etableres et pilotprojekt bredt fagligt og geografisk for Kommunen. Pilotprojektet skal afgøre om arbejdsmiljøcertificering er noget for Kommunen og i givet fald på hvilke områder. Dette for at sikre, at man ikke bare kaster sig ud i en skrivebordsbeslutning i form af et kæmpe præstige projekt for at certificerer kommunen. Pilot projektet skal således give et indtryk af input >< Outcome i form af en konkret systematisering og struktur på arbejdsmiljøindsatsen ved at indføre et arbejdsmiljøledelsessystem. Væsentligste succeskriterium qua den korte tidshorisont er, at den enkelte medarbejder har en subjektiv oplevelse af et forbedret fokus på arbejdsmiljøet.

Strategisk baggrund for projektet:

Arbejdsmiljøindsatsen er i en kraftig udvikling med øgede krav til dokumentation, egen indsats og arbejdstilrettelæggelse. Kravene til planlægning og kompetencer stiger ligeledes i takt med kompleksiteten af kommunens serviceopgaver. De øgede krav fra lovgivning samt en klar udmelding om, at arbejdet i Kommunen skal foregå sikkerhedsmæssigt og sundhedsmæssigt forsvarligt, fordre konstant fokus på og forventninger til mødet med arbejdsmiljø i det daglige.

Kommunen har endvidere oplevet kraftige stigninger i sygefraværet specielt som følge af arbejdsskader. Hvilket ud over de menneskelige omkostninger i form af psykiske lidelser, fysiske skavanker og forringet service, har haft store økonomiske konsekvenser for organisationen, dels i form af udgifter til arbejdsskadeerstatninger og vikardækning, men

bestemt også i forhold til arbejdspres for den øvrige medarbejderstab og lange sagsbehandlingstider.

Et arbejdsmiljøledelsessystem/-certifikat har mange fordele. vigtigst er det, at arbejdsmiljøcertificering gør noget godt for organisationen og medarbejderne, således at ledelsen føler klarhed og forståelse i opgaven og medarbejderen oplever en sund, sikker og tryg arbejdsdag. Vigtigt er det dog også, at et certificeret arbejdsmiljøledelsessystem er med til at brande kommunen som en god og sund arbejdsplads, der gør et seriøst arbejde for at udvikle og fastholde et godt arbejdsmiljø, der både gavner rekrutteringen og fastholdelsen af vores vigtigste ressource – medarbejderen.

Potentialet er endvidere, at ledelse og udvikling af arbejdsmiljø-indsatsen på sigt skal bedre arbejdsmiljøet og øge job samt borgertilfredsheden gennem mere nærværende, motiverede, sunde og tilfredse medarbejdere og dermed bedre servicen for den enkelte borger.

Der er nedsat en overordnet styregruppe for arbejdsmiljøledelse i Kommunen, i denne er blandt andet Ældrechefen og Kommunaldirektøren placeret. Ud over disse er der 2 andre ledere og 4 medarbejderrepræsentanter en af dem er tillidsvalgt for ældreplejen, men ikke konkret beskæftiget på plejecenteret.

Strategisk formål:

Et godt, sikkert og sundt arbejdsmiljø, skaber en god ramme for den gode arbejdsplads. Et godt arbejdsmiljø skaber tryghed, trivsel, engagement, overskud og glæde.

Men et godt arbejdsmiljø er mere end blot venligtsindede politikker og procedurer og gode hensigter. Det kræver også mere end kendskab og forståelse for arbejdsmiljøloven. Det kræver først og fremmest ledelse og struktur.

Et godt arbejdsmiljø skal forankres og dyrkes lokalt, men der er mange faldgrupper. Vi har de gode intentioner og de flotte politikker, men vi ved ikke om de bliver brugt og vi ved derfor ikke hvorfor eller hvorfor ikke vi når vores mål. Det er derfor vigtig med en struktureret og systemisk tilgang til opgaven.

Opbygningen af et certificeret arbejdsmiljøsystem skal sikre et vedvarende fokus på et godt og sikkert arbejdsmiljø. Gennem arbejdsmiljøledelse øges fokus på fysiske og psykiske forhold, uheld og sygefravær reduceres og vi bliver dermed mere effektive i det daglige.

Samlet betyder det, at en arbejdsmiljøcertificering er byggestenen til:

- Øget engagement, forståelse, tryghed og trivsel hos medarbejdere og ledelse.
- Udvikling og fastholdelse af organisationens arbejdsmiljøfokus
- Øget effektivitet gennem reduktion af uheld og fravær
- Øget troværdighed i forhold til interessenter gennem dokumenterede og sunde arbejdsmiljøforhold

- Styrket beslutningsgrundlag for investeringer på arbejdsmiljøområdet gennem styring struktur, dokumentation og ledelse
- Fastholdelse og rekruttering af medarbejdere

Konkrete mål

- Forebygge og reducere mængden af arbejdsskader
- Reducere sygefraværet
- Øge arbejdsglæde, trivsel og sundhed hos medarbejderne
- Sikre at arbejdet i Kommunen udføres sikkerheds- og sundhedsmæssigt forsvarligt samt efter arbejdsmiljølovgivningens bekendtgørelser.
- Færre uforudsete udgifter pga. påbud fra Arbejdstilsynet samt arbejdsulykker
- Leve op til arbejdsmiljøloven

Succeskriterier

Succeskriterierne på lang sigt, defineres på plejecenteret ud fra:

- Arbejdsskader
- Sygefravær
- Konkret kortlægning af arbejdsmiljøet
- Lokal miniature trivselsundersøgelse med relevante parametre

Succeskriterierne på kort sigt

- Er der en subjektiv oplevelse af en forbedring af arbejdsmiljøet
  (afklares ved fokusgruppeinterviews for udvalgte personaler på plejecenteret)

Plejecenterets formål og kerneydelse:

Plejecenteret har 48 boliger, hvor ældre borgere med særligt plejebehov kan bo og modtage omsorg og praktisk hjælp i form af personlig pleje, rengøring, tøjvask samt hjælp til madlavning og spisituationer. Alle boliger er indrettet som lejligheder med eget bad og toilet samt lille køkken. Plejeprincipperne er baseret på hjælpe til selvhjælp, så den enkelte får den støtte der skal til, for at bevare så mange færdigheder som muligt ud fra den enkeltes behov og situation.

Der er på Plejecenteret 26 særlige pladser for beboere med demens. Disse pladser er fordelt på to enheder, hvor der er 12 boliger og en aflastningsplads på hver af demensafdelingerne Hyggebo og Solsikken. På Hyggebo og Solsikken arbejdes der efter principperne i "The Eden Alternative".
I Eden Alternativ arbejdes der ud fra 10 principper, der sammen afhjælper de mest udbredte omsorgsplager på en typisk ældreinstitution: ensomhed, kedsomhed og hjælpeløshed.

Det vægtes højt at beboerne bevarer deres identitet efter indflytning og selv vælger til og fra af centerets tilbud.

Aktivitetsafdelingen tilbyder f.eks. sang og musik, gymnastik, håndarbejde, bankospil, bowling, petanque, gudstjenester og ture med bussen.

Plejecenterets mål er at beboerne oplever at bo i et trygt, stimulerende og vedligeholdende miljø, og at pårørende føler sig velkomne og fortsat som en aktiv del af beboerens liv.

Ledelsen har set et klart behov for at styrke indsatsen omkring arbejdsmiljø på Plejecenteret. Dels pga. højt sygefravær og mange arbejdsskader. Men også for at sikre sig, at arbejdsmiljølovgivningen samt organisationens etik og moral overholdes. Området opfattes af ledelsen som komplekst og uoverskueligt og derfor er udsigten til mere systematisering og struktur på området en kærkommen ting for ledelsen.

At beskæftige sig med arbejdsmiljø, er dog slet ikke nyt for arbejdspladsen, men ønsket om konkret systematisering af området i form af arbejdsmiljøledelse er en ny strategi.

Plejecenter leverer ikke ydelser i form af hjemmepleje.

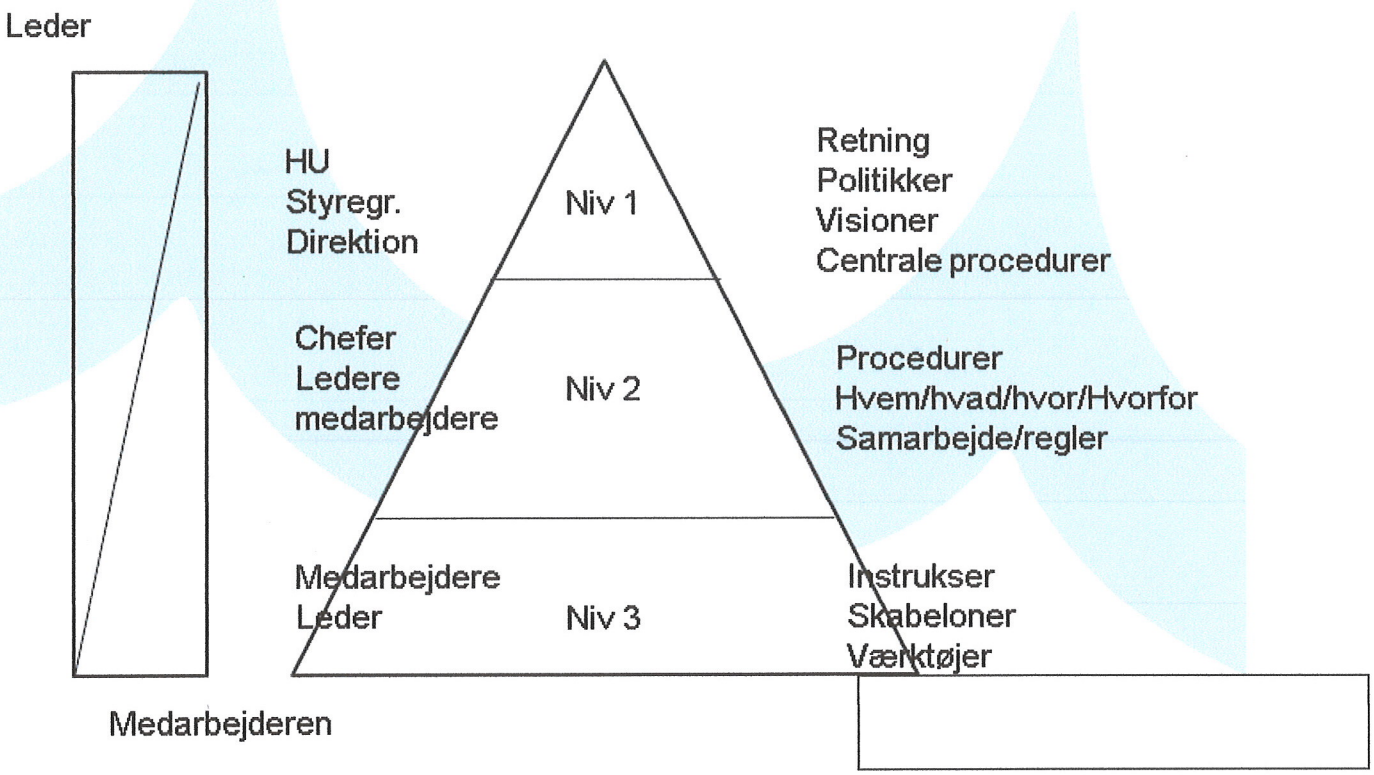
Plejecenterets Kultur og historie:

Plejecenteret blev indviet i 1967, derefter væsentligt udbygget i 1999, og gennemgik i 2003 en omfattende renovering. Dette har blandt andet sikret, at de fysiske rammer for udførelsen af arbejdet er fuldt op to date og top moderne i forhold til sammenlignelige institutioner..

Der har de senere år været en del udskiftning på lederposterne og forandringer og omstruktureringer er ikke ukendt land for personalegruppen. Desværre har mange af plejecenteret efterhånden ældre medarbejdere oplevet for mange projekter der er gået i vasken, blevet stoppet af nye projekter eller bare ikke blevet fulgt op. Blandt de ældre medarbejdere hersker en kultur i forbindelse med forandringer der er præget af holdningen " Jeg hører efter, gør som de siger og venter på at det går over"!!! "Lad os nu bare passe de ældre og gøre vores arbejde" eller "det har vi prøvet før og det virker ikke hos os"

Plejepersonalets sammensætning består overordnet set af to grupper. Dem der er nye, fra 0 til 2 års ansættelse og en gruppe med meget lang anciennitet. Den sidst nævnte gruppe har meget magt på plejecenteret i form af respekt grundet i anciennitet og erfaring, hos de nye medarbejdere, en ny uerfaren ledelse samt en holdning til, at jeg ved bedst og sådan plejer vi at gøre her.! Nye ideer og forslag til at ændre på udførelsen af kerneydelsen, kan have en svær gang på jorden, hvis ledelsen (herunder både den lokale ledelse men også Politikere og Direktion) eller de nyansatte er ophavsmænd til forandringen.

Kommunes arbejdsmiljøledelsessystem opdeles i 3 niveauer, se figur 1.



Niv 1.:

Omfatter overordnede beslutninger gældende for alle arbejdspladser i Middelfart Kommune. Beslutningerne tager udgangspunkt i Lovgivning, overenskomst og politisk ønske om fælles retning.

Beslutningstagere:

Byrådet, Direktion, Hovedudvalget samt styregruppen for arbejdsmiljøledelse.

Arbejdsgrupper:

Hovedudvalg, Arbejdsmiljøledelse, Styregruppe.

Niv 2.:

Omfatter overordnede beslutninger gældende for alle arbejdspladser i indenfor de enkelte fagafdelinger. Beslutningerne tager udgangspunkt i Lovgivning, overenskomst og fagspecifikke arbejdsmiljøforhold gældende for alle institutioner i forvaltningen.

Beslutningstagere:

Fagchef, Forvaltningsudvalg, Fagstyregruppen (underarbejdsgruppe til styregruppe for hvert fagområde).

Arbejdsgrupper:

Fagstyregruppe.

Niv 3.:

Omfatter beslutninger gældende for den enkelte arbejdsplads indenfor de enkelte fagafdelinger. Beslutningerne tager udgangspunkt i Lovgivning, overenskomst og fagspecifikke væsentlige arbejdsmiljøforhold gældende for den enkelte enhed/institution/branche. Sikre implementering og dialog omkring systemets niveauer og medarbejderinddragelse lokalt.

Beslutningstagere:

Lokalt MED/personalemøder med MED status, Decentralledelse tillidsvalgte.

Arbejdsgrupper:

Nedsættes ud fra lokal organisering blandt medarbejderne afhængigt af arbejdets art, udformning og planlægning, Sikkerhedsgruppen.

Kravet til den enkelte medarbejder:

Medarbejderstaben skal have og søge viden om systemet samt have forståelse af systemet og arbejde ud fra dette når de udfører deres kerneydelser. Medarbejderne skal endvidere kunne spotte og håndterer arbejdsmiljøproblemer ud fra systemets indhold og opbygning, samt bidrage til udvikling af området.

Udfordringen i forhold til læring er i denne sammenhæng, at nå frem til en ny måde at arbejde på, hvor den enkelte medarbejder inddrager arbejdsmiljøet, som en naturlig del af deres faglighed, når de udfører deres kerneydelse. Således at alle taget et naturligt ansvar for arbejdsmiljøet og arbejdet udføres sikkerhedsmæssigt fuldt forsvarligt ud fra plejecenterets arbejdsmiljøvejviser.

Forberedelse:

Forud for projektet er der uddannet en nøgleperson, som har fået en såkaldt "Lead Auditor" uddannelse med det formål at kunne auditerer og vurderer systemets opbygning og kravs opfyldelse i forhold til standarden OHSAS 18001. Dermed kan denne nøgleperson rådgive plejecenterets ledelse og medarbejdere i opgaven, samt vurdere arbejdet løbene.

Plejecenterets arbejdsmiljørepræsentanter og den stedlige arbejdsmiljøleder har begge været på 2 dages indholds og inspirations kursus i arbejdsmiljøledelse.

Implementeringsplan for plejecenteret:

1. Informationsmøde + afklarende spørgsmål
   Alle implicerede medarbejdere på plejecenteret informeres om projektet samt får udleveret informationsmateriale

2. Fokusgruppeinterview
   Udvalgte medarbejdere uden tidlige tilknytning til projektet interviewes inden projektstart mhp. at vurderer dele af projektets succes.

3. Konkret arbejde med systemet på niveau 3
4. Drift af systemet
   Implementeringsmøde for alle medarbejdere med præsentation af systemet og væsentlige elementer i forhold til drift og evt. nye procedurer

5. Intern audit
   Internt tilsyn, hvor der vurderes på arbejdsmiljøledelsessystemets indhold, kravsopfyldelse, evt. dokumentation/bevis for systemets anvendelse, og samtale med udvalgte medarbejdere for yderligere dokumentation.

6. Efterprøvning af certificerende organ (akkrediteret virksomhed)
   Her udstedes certifikat hvis kravene fra standarden vurderes efterlevet i passende omfang.

7. Fokusgruppeinterview
   Dette skal afgøre om der er en subjektiv oplevelse af, at projektet har relativt forbedret plejecenterets arbejdsmiljøindsats for den enkelte medarbejder. Dermed om de kortsigtede succeskriterier er opnået.

Spørgeskema vedrørende Arbejdsmiljøledelsessystemet på Gelsted Plejecenter – Solsikken (Arbejdsmiljøcertifikatet)

Kære XXX...

Først og fremmest tak fordi du har sagt ja til at hjælpe mig med at besvare nedenstående spørgeskema!

I forbindelse med min uddannelse ved Aalborg universitet, er jeg ved at lave en undersøgelse af, hvordan I som medarbejdere har oplevet det at blive arbejdsmiljøcertificeret. Hele formålet er at blive klogere på, hvad har vi gjort godt i forbindelse med projektet, og hvad kunne vi have gjort bedre/anderledes.

Jeg er meget interesseret i denne viden, da det er vigtigt for mig, at vi lærer af de ting vi foretager os på vores arbejdspladser, så vi kan blive bedre til at gøre projekterne vedkommende for alle medarbejdere i Middelfart Kommune.

Du undrer dig måske over, hvorfor undersøgelsen ikke er anonym. Jo, det er såmænd fordi, at jeg som sagt meget gerne vil bruge undersøgelsen til at blive klogere og vil derfor gerne have muligheden for at kunne invitere dig ind til en snak efterfølgende, hvis der er noget som jeg gerne vil have uddybet. Med andre ord, så følges denne spørgeskemaundersøgelse op af et lille interview. Jeg gør dog opmærksom på, at dine svar vil blive behandlet fortroligt af undertegnede og dermed ikke bliver set af andre.

Frygt intet, og svar ærligt! ☺ Husk, jeg skal bruge resultatet til at blive bedre i mit arbejde.

Ovenstående uddyber jeg på jeres teammøde 11/10 2011.

OBS du er selvfølgelig altid velkommen til at uddybe dine svar på bagsiden, hvis der ikke er plads nok at skrive på!

1. Hvor længe har du været ansat på Gelsted Plejecenter?

2. Dagvagt..... Aftenvagt..... (Sæt kryds)

3. Hvordan vil du vurdere Arbejdsmiljøet på din arbejdsplads? (på en skala fra 1 – 10, hvor 1 betyder at arbejdsmiljøet skal blive bedre og 10 betyder at arbejdsmiljøet er i top)

   Begrund gerne dit svar:

4. I hvor høj grad har arbejdsmiljøcertificeringen haft indflydelse på dit arbejde? (Sæt kryds)

Stor indflydelse	.....
Indflydelse i nogen grad	.....
Indflydelse i mindre grad	.....
Ingen indflydelse	.....

5. Har du deltaget i implementeringsmødet omkring arbejdsmiljøcertificering på Gelsted Plejecenter 3/3 2010 (Sæt kryds)

JA..... Nej.....

6. Hvis nej, hvorfor ikke...? (sæt kryds)

Havde fri	.....
Skulle passe afdelingen	.....
Manglede information om mødets afholdelse	.....
Manglede information om mødets indhold	.....
Andet	.....

7. Oplever du, at arbejdsmiljøcertifikatet har ændret arbejdsmiljøet på Gelsted Plejecenter (sæt kryds)

JA ..... Nej.....

Hvis JA, hvordan?

Hvis Nej, hvorfor ikke?

8. Føler du dig i øvrigt godt informeret om arbejdsmiljøcertificeringen på Gelsted Plejecenter? (sæt kryds)

   JA ..... Nej.....

   Uddyb gerne dit svar:

9. Føler du dig i øvrigt godt inddraget i arbejdet omkring arbejdsmiljøcertificering på Gelsted Plejecenter? (sæt kryds)

   JA..... NEJ.....

   Uddyb gerne dit svar:

Mange tak for din besvarelse.

MVH

Henrik Mott Frandsen

Bilag 3A

Spørgeskema vedrørende Arbejdsmiljøledelsessystemet på Gelsted Plejecenter – Solsikken (Arbejdsmiljøcertifikatet)

Kære – NEJ

Først og fremmest tak fordi du har sagt ja til at hjælpe mig med at besvare nedenstående spørgeskema!

I forbindelse med min uddannelse ved Aalborg universitet, er jeg ved at lave en undersøgelse af, hvordan I som medarbejdere har oplevet det at blive arbejdsmiljøcertificeret. Hele formålet er at blive klogere på, hvad har vi gjort godt i forbindelse med projektet, og hvad kunne vi have gjort bedre/anderledes.

Jeg er meget interesseret i denne viden, da det er vigtigt for mig, at vi lærer af de ting vi foretager os på vores arbejdspladser, så vi kan blive bedre til at gøre projekterne vedkommende for alle medarbejdere i Middelfart Kommune.

Du undrer dig måske over, hvorfor undersøgelsen ikke er anonym. Jo, det er såmænd fordi, at jeg som sagt meget gerne vil bruge undersøgelsen til at blive klogere og vil derfor gerne have muligheden for at kunne invitere dig ind til en snak efterfølgende, hvis der er noget som jeg gerne vil have uddybet. Med andre ord, så følges denne spørgeskemaundersøgelse op af et lille interview. Jeg gør dog opmærksom på, at dine svar vil blive behandlet fortroligt af undertegnede og dermed ikke bliver set af andre.

Frygt intet, og svar ærligt! ☺ Husk, jeg skal bruge resultatet til at blive bedre i mit arbejde.

Ovenstående uddyber jeg på jeres teammøde 11/10 2011.

OBS du er selvfølgelig altid velkommen til at uddybe dine svar på bagsiden, hvis der ikke er plads nok at skrive på!

1. Hvor længe har du været ansat på Gelsted Plejecenter? 6½ år

2. Dagvagt..... Aftenvagt...X... (Sæt kryds)

3. Hvordan vil du vurdere Arbejdsmiljøet på din arbejdsplads? (på en skala fra 1 – 10, hvor 1 betyder at arbejdsmiljøet skal blive bedre og 10 betyder at arbejdsmiljøet er i top)

   Begrund gerne dit svar:

   Er svært at sætte på en skala. Da det er individuelt hvad vi laver

Bilag 3A

4. I hvor høj grad har arbejdsmiljøcertificeringen haft indflydelse på dit arbejde? (Sæt kryds)

Stor indflydelse	.....
Indflydelse i nogen grad	..X..
Indflydelse i mindre grad	.....
Ingen indflydelse	.....

Jeg ved jeg kan gå over og slå op i mapperne, hvis der er noget jeg er i tvivl om.

5. Har du deltaget i implementeringsmødet omkring arbejdsmiljøcertificering på Gelsted Plejecenter 3/3 2010 (Sæt kryds)

JA..... Nej....X...

6. Hvis nej, hvorfor ikke...? (sæt kryds)

Havde fri	..X..
Skulle passe afdelingen	.....
Manglede information om mødets afholdelse	.....
Manglede information om mødets indhold	.....
Andet ferie	.....

7. Oplever du, at arbejdsmiljøcertifikatet har ændret arbejdsmiljøet på Gelsted Plejecenter (sæt kryds)
JA ....X... Nej.....

Hvis JA, hvordan?

Bedre samarbejde hvis over.

Hvis Nej, hvorfor ikke?

Bilag 3A

8. Føler du dig i øvrigt godt informeret om arbejdsmiljøcertificeringen på Gelsted Plejecenter? (sæt kryds)

JA ..... Nej.....X

Uddyb gerne dit svar:

Har ikke sået tid til at læse mapper i Arbejdstiden.

9. Føler du dig i øvrigt godt inddraget i arbejdet omkring arbejdsmiljøcertificering på Gelsted Plejecenter? (sæt kryds)

JA..... NEJ.....X

Uddyb gerne dit svar:

Har ikke fået spørge skemaer. Ellers ikke været inddraget.

Mange tak for din besvarelse.

MVH

Henrik Mott Frandsen

Bilag 3

Bilag 3B

Spørgeskema vedrørende Arbejdsmiljøledelsessystemet på Gelsted Plejecenter – Solsikken (Arbejdsmiljøcertifikatet)

Kære – NEJ

Først og fremmest tak fordi du har sagt ja til at hjælpe mig med at besvare nedenstående spørgeskema!

I forbindelse med min uddannelse ved Aalborg universitet, er jeg ved at lave en undersøgelse af, hvordan I som medarbejdere har oplevet det at blive arbejdsmiljøcertificeret. Hele formålet er at blive klogere på, hvad har vi gjort godt i forbindelse med projektet, og hvad kunne vi have gjort bedre/anderledes.

Jeg er meget interesseret i denne viden, da det er vigtigt for mig, at vi lærer af de ting vi foretager os på vores arbejdspladser, så vi kan blive bedre til at gøre projekterne vedkommende for alle medarbejdere i Middelfart Kommune.

Du undrer dig måske over, hvorfor undersøgelsen ikke er anonym. Jo, det er såmænd fordi, at jeg som sagt meget gerne vil bruge undersøgelsen til at blive klogere og vil derfor gerne have muligheden for at kunne invitere dig ind til en snak efterfølgende, hvis der er noget som jeg gerne vil have uddybet. Med andre ord, så følges denne spørgeskemaundersøgelse op af et lille interview. Jeg gør dog opmærksom på, at dine svar vil blive behandlet fortroligt af undertegnede og dermed ikke bliver set af andre.

Frygt intet, og svar ærligt! ☺ Husk, jeg skal bruge resultatet til at blive bedre i mit arbejde.

Ovenstående uddyber jeg på jeres teammøde 11/10 2011.

OBS du er selvfølgelig altid velkommen til at uddybe dine svar på bagsiden, hvis der ikke er plads nok at skrive på!

1. Hvor længe har du været ansat på Gelsted Plejecenter? 2 år 3 mnd.

2. Dagvagt..X.. Aftenvagt..... (Sæt kryds) + fast 2 aftenvagter om måneden

3. Hvordan vil du vurdere Arbejdsmiljøet på din arbejdsplads? (på en skala fra 1 – 10, hvor 1 betyder at arbejdsmiljøet skal blive bedre og 10 betyder at arbejdsmiljøet er i top)

   7-8 stk, lidt afhængig af hvad vi tager frem.

   Begrund gerne dit svar: (Psykisk / fysisk arb. miljø)

   Kan i perioder føle mig presset i dagligdagen. Der kan være mange opgaver som lægges på mig som assistent. Kan godt i perioder have mange "kasketter" på (praktikvejleder, ass. igangsætter, care & bruger) Oplever at der ikke er det samme "drive" i alle kolleger, det kan give uens fordeling af opgaverne. Kunne bruge en opstramning af rygepolitikken Synes nogle aftaler lavet på eks teammøde ikke holdes i dagligdagen

Se bagside

Bilag 3B

4. I hvor høj grad har arbejdsmiljøcertificeringen haft indflydelse på dit arbejde? (Sæt kryds)

Stor indflydelse	.....
Indflydelse i nogen grad	.....
Indflydelse i mindre grad	..X..
Ingen indflydelse	.....

5. Har du deltaget i implementeringsmødet omkring arbejdsmiljøcertificering på Gelsted Plejecenter 3/3 2010 (Sæt kryds)

JA..... Nej..X.....

6. Hvis nej, hvorfor ikke...? (sæt kryds)

Havde fri	.....
Skulle passe afdelingen	..X..
Manglede information om mødets afholdelse	.....
Manglede information om mødets indhold	.....
Andet	.....

7. Oplever du, at arbejdsmiljøcertifikatet har ændret arbejdsmiljøet på Gelsted Plejecenter (sæt kryds)

JA ..X..... Nej.....

Hvis JA, hvordan?

Det fysiske. Sedler på sprit automater b.b
flytten rundt på rengørings midler o. lign på stuer
kasse til opvasker midler i køkken
må ikke "spritte af" mere
Der bliver gjort mere ud af forflytnings-

Hvis Nej, hvorfor ikke? vejledninger / APV. => Positivt

Bilag 3B

8. Føler du dig i øvrigt godt informeret om arbejdsmiljøcertificeringen på Gelsted Plejecenter? (sæt kryds)

JA X..... Nej.....

Uddyb gerne dit svar:

Dorte har løbende fortalt lidt i dagligdagen

9. Føler du dig i øvrigt godt inddraget i arbejdet omkring arbejdsmiljøcertificering på Gelsted Plejecenter? (sæt kryds)

JA..X.. NEJ...X...

Uddyb gerne dit svar:

Tænker ikke så meget over det i dagligdagen

Mange tak for din besvarelse.

MVH

Henrik Mott Frandsen

Bilag 3B

* Kan ikke huske hvad funktionen hedder.
Men jeg er en af dem der lærer fra mig
til kolleger om brug af care edb system

Synes at der er brugt meget tid på at
implementere miljø certifiseringen. Kan ikke helt
se meningen med det hele der sker.
Bl.a flagrende, grimme sedler ved spritautomaterne.
Synes at der er brugt meget tid på at flytte rundt
på beboeres rengøringsmidler / deodoranter o.lign.
På mig virker det også lidt fjoget at se en stige
stå i kælderen med en seddel på fra Birgit

Druk "må ikke benyttes". Den stod sådan i 1 uge.
og nu sidder der så en anden sedolel på. En
stige er vel en stige.

Kan godt se fornuften i at vi har et godt arbejds-
miljø. Men synes at der er brugt meget tid og
energi på sådan nogle opgaver som ovenstående
Der er også brugt meget tid på dokumentation
af Apv / forflytningsskemaer. Det er på den ene
side godt at få det skrevet ned, men vil vi
bruge vejledningerne i det daglige arbejde? Kan
være bange for at de bare ligge ubenyttet i
en mappe.
Jeg synes at det er godt der bliver informeret
om det her, men jeg kan se en større
udfordring i at holde det igang.

Bilag 3C

Spørgeskema vedrørende Arbejdsmiljøledelsessystemet på Gelsted Plejecenter – Solsikken (Arbejdsmiljøcertifikatet)

Kære [illegible] – NEJ

Først og fremmest tak fordi du har sagt ja til at hjælpe mig med at besvare nedenstående spørgeskema!

I forbindelse med min uddannelse ved Aalborg universitet, er jeg ved at lave en undersøgelse af, hvordan I som medarbejdere har oplevet det at blive arbejdsmiljøcertificeret. Hele formålet er at blive klogere på, hvad har vi gjort godt i forbindelse med projektet, og hvad kunne vi have gjort bedre/anderledes.

Jeg er meget interesseret i denne viden, da det er vigtigt for mig, at vi lærer af de ting vi foretager os på vores arbejdspladser, så vi kan blive bedre til at gøre projekterne vedkommende for alle medarbejdere i Middelfart Kommune.

Du undrer dig måske over, hvorfor undersøgelsen ikke er anonym. Jo, det er såmænd fordi, at jeg som sagt meget gerne vil bruge undersøgelsen til at blive klogere og vil derfor gerne have muligheden for at kunne invitere dig ind til en snak efterfølgende, hvis der er noget som jeg gerne vil have uddybet. Med andre ord, så følges denne spørgeskemaundersøgelse op af et lille interview. Jeg gør dog opmærksom på, at dine svar vil blive behandlet fortroligt af undertegnede og dermed ikke bliver set af andre.

Frygt intet, og svar ærligt! ☺ Husk, jeg skal bruge resultatet til at blive bedre i mit arbejde.

Ovenstående uddyber jeg på jeres teammøde 11/10 2011.

OBS du er selvfølgelig altid velkommen til at uddybe dine svar på bagsiden, hvis der ikke er plads nok at skrive på!

1. Hvor længe har du været ansat på Gelsted Plejecenter? 6 år

2. Dagvagt X Aftenvagt..... (Sæt kryds)

3. Hvordan vil du vurdere Arbejdsmiljøet på din arbejdsplads? (på en skala fra 1 – 10, hvor 1 betyder at arbejdsmiljøet skal blive bedre og 10 betyder at arbejdsmiljøet er i top)

   Begrund gerne dit svar:

   [illegible]

Bilag 3C

4. I hvor høj grad har arbejdsmiljøcertificeringen haft indflydelse på dit arbejde? (Sæt kryds)

Stor indflydelse	.....
Indflydelse i nogen grad	.....
Indflydelse i mindre grad	.....
Ingen indflydelse	X

5. Har du deltaget i implementeringsmødet omkring arbejdsmiljøcertificering på Gelsted Plejecenter 3/3 2010 (Sæt kryds)

JA..... Nej.X.....

6. Hvis nej, hvorfor ikke...? (sæt kryds)

Havde fri	X
Skulle passe afdelingen	.....
Manglede information om mødets afholdelse	.....
Manglede information om mødets indhold	.....
Andet	.....

7. Oplever du, at arbejdsmiljøcertifikatet har ændret arbejdsmiljøet på Gelsted Plejecenter (sæt kryds)

JA ..... Nej..X.....

Hvis JA, hvordan?

Hvis Nej, hvorfor ikke?

føler ikke som sådan at arbejdsmiljøcertifikatet har haft nogen indvirkning på ovenstående mht Sikkerhed / Sundhed mht de forskellige produkter

Bilag 3C

8. Føler du dig i øvrigt godt informeret om arbejdsmiljøcertificeringen på Gelsted Plejecenter? (sæt kryds)

JA ..... Nej.....

Uddyb gerne dit svar:

Jeg føler mig underrettet mht de forskellige ting-
-Produkter, men godt informeret - nej.

9. Føler du dig i øvrigt godt inddraget i arbejdet omkring arbejdsmiljøcertificering på Gelsted Plejecenter? (sæt kryds)

JA..... NEJ..X..

Uddyb gerne dit svar:

igen inddraget - men ikke mere end det

Mange tak for din besvarelse.

MVH

Henrik Mott Frandsen

Bilag 3D

Spørgeskema vedrørende Arbejdsmiljøledelsessystemet på Gelsted Plejecenter – Solsikken (Arbejdsmiljøcertifikatet)

Kære –NEJ

Først og fremmest tak fordi du har sagt ja til at hjælpe mig med at besvare nedenstående spørgeskema!

I forbindelse med min uddannelse ved Aalborg universitet, er jeg ved at lave en undersøgelse af, hvordan I som medarbejdere har oplevet det at blive arbejdsmiljøcertificeret. Hele formålet er at blive klogere på, hvad har vi gjort godt i forbindelse med projektet, og hvad kunne vi have gjort bedre/anderledes.

Jeg er meget interesseret i denne viden, da det er vigtigt for mig, at vi lærer af de ting vi foretager os på vores arbejdspladser, så vi kan blive bedre til at gøre projekterne vedkommende for alle medarbejdere i Middelfart Kommune.

Du undrer dig måske over, hvorfor undersøgelsen ikke er anonym. Jo, det er såmænd fordi, at jeg som sagt meget gerne vil bruge undersøgelsen til at blive klogere og vil derfor gerne have muligheden for at kunne invitere dig ind til en snak efterfølgende, hvis der er noget som jeg gerne vil have uddybet. Med andre ord, så følges denne spørgeskemaundersøgelse op af et lille interview. Jeg gør dog opmærksom på, at dine svar vil blive behandlet fortroligt af undertegnede og dermed ikke bliver set af andre.

Frygt intet, og svar ærligt! ☺ Husk, jeg skal bruge resultatet til at blive bedre i mit arbejde.

Ovenstående uddyber jeg på jeres teammøde 11/10 2011.

OBS du er selvfølgelig altid velkommen til at uddybe dine svar på bagsiden, hvis der ikke er plads nok at skrive på!

1. Hvor længe har du været ansat på Gelsted Plejecenter?
   CA. 4 ÅR

2. Dagvagt..... Aftenvagt..X... (Sæt kryds)

3. Hvordan vil du vurdere Arbejdsmiljøet på din arbejdsplads? (på en skala fra 1 – 10, hvor 1 betyder at arbejdsmiljøet skal blive bedre og 10 betyder at arbejdsmiljøet er i top)

   Begrund gerne dit svar:
   JEG SYNTES DET ER SVÆRT AT SVARE MED ET ENKELT SVAR FORDI JEG SYNTES AT ARBEJDSMILJØ ER MANGE FORSKELLIGE TING - NOGET ER HELT I TOP OG ANDET KNAP SÅ GODT.

Bilag 3D

4. I hvor høj grad har arbejdsmiljøcertificeringen haft indflydelse på dit arbejde? (Sæt kryds)

Stor indflydelse	.....
Indflydelse i nogen grad	.....
Indflydelse i mindre grad	.....
Ingen indflydelse	..X..

5. Har du deltaget i implementeringsmødet omkring arbejdsmiljøcertificering på Gelsted Plejecenter 3/3 2010 (Sæt kryds)

JA...X.... Nej.....

6. Hvis nej, hvorfor ikke...? (sæt kryds)

Havde fri	.....
Skulle passe afdelingen	.....
Manglede information om mødets afholdelse	.....
Manglede information om mødets indhold	.....
Andet	.....

7. Oplever du, at arbejdsmiljøcertifikatet har ændret arbejdsmiljøet på Gelsted Plejecenter (sæt kryds)

JA ..... Nej...X...

DET HAR DER MÅSKE UDEN AT JEG ER KLAR OVER AT DET ER P.G.A. CERTIFISERINGEN.

Hvis JA, hvordan?

Hvis Nej, hvorfor ikke?

JEG ER IKKE KLAR HVAD DET ER DER ER ÆNDRET

Bilag 3 B

8. Føler du dig i øvrigt godt informeret om arbejdsmiljøcertificeringen på Gelsted Plejecenter? (sæt kryds)

JA ..... Nej..X..

Uddyb gerne dit svar:

FORDI JEG VED IKKE HVAD DER ER LAVET UD OVER DE VEJLEDNINGER DER ER KOMMET PÅ BLA. SPRIT - BRØDRISTER OG ULOVASKEMIDDEL

9. Føler du dig i øvrigt godt inddraget i arbejdet omkring arbejdsmiljøcertificering på Gelsted Plejecenter? (sæt kryds)

JA..... NEJ..X..

Uddyb gerne dit svar:

JEG HAR IKKE VÆRET INDDRAGET I NOGEN TING. OG HAR IKKE VÆRET FOR GOD TIL AT LÆSE I MAPPERNE

Mange tak for din besvarelse.

MVH

Henrik Mott Frandsen

Bilag 3E

Spørgeskema vedrørende Arbejdsmiljøledelsessystemet på Gelsted Plejecenter – Solsikken (Arbejdsmiljøcertifikatet)

Kære -JA

Først og fremmest tak fordi du har sagt ja til at hjælpe mig med at besvare nedenstående spørgeskema!

I forbindelse med min uddannelse ved Aalborg universitet, er jeg ved at lave en undersøgelse af, hvordan I som medarbejdere har oplevet det at blive arbejdsmiljøcertificeret. Hele formålet er at blive klogere på, hvad har vi gjort godt i forbindelse med projektet, og hvad kunne vi have gjort bedre/anderledes.

Jeg er meget interesseret i denne viden, da det er vigtigt for mig, at vi lærer af de ting vi foretager os på vores arbejdspladser, så vi kan blive bedre til at gøre projekterne vedkommende for alle medarbejdere i Middelfart Kommune.

Du undrer dig måske over, hvorfor undersøgelsen ikke er anonym. Jo, det er såmænd fordi, at jeg som sagt meget gerne vil bruge undersøgelsen til at blive klogere og vil derfor gerne have muligheden for at kunne invitere dig ind til en snak efterfølgende, hvis der er noget som jeg gerne vil have uddybet. Med andre ord, så følges denne spørgeskemaundersøgelse op af et lille interview. Jeg gør dog opmærksom på, at dine svar vil blive behandlet fortroligt af undertegnede og dermed ikke bliver set af andre.

Frygt intet, og svar ærligt! ☺ Husk, jeg skal bruge resultatet til at blive bedre i mit arbejde.

Ovenstående uddyber jeg på jeres teammøde 11/10 2011.

OBS du er selvfølgelig altid velkommen til at uddybe dine svar på bagsiden, hvis der ikke er plads nok at skrive på!

1. Hvor længe har du været ansat på Gelsted Plejecenter? 3½ år

2. Dagvagt..X.. Aftenvagt..... (Sæt kryds)

3. Hvordan vil du vurdere Arbejdsmiljøet på din arbejdsplads? (på en skala fra 1 – 10, hvor 1 betyder at arbejdsmiljøet skal blive bedre og 10 betyder at arbejdsmiljøet er i top)

   Begrund gerne dit svar:

Bilag 3 E

4. I hvor høj grad har arbejdsmiljøcertificeringen haft indflydelse på dit arbejde? (Sæt kryds)

Stor indflydelse	.....
Indflydelse i nogen grad	X..
Indflydelse i mindre grad	.....
Ingen indflydelse	.....

5. Har du deltaget i implementeringsmødet omkring arbejdsmiljøcertificering på Gelsted Plejecenter 3/3 2010 (Sæt kryds)

JA..... Nej..X...

6. Hvis nej, hvorfor ikke...? (sæt kryds)

Havde fri	.....
Skulle passe afdelingen X	.....
Manglede information om mødets afholdelse	.....
Manglede information om mødets indhold	.....
Andet	.....

7. Oplever du, at arbejdsmiljøcertifikatet har ændret arbejdsmiljøet på Gelsted Plejecenter (sæt kryds)

JA ...X... Nej.....

Hvis JA, hvordan?

Er jeg i tvivl, kan jeg læse om produktet

Hvis Nej, hvorfor ikke?

Bilag 3E

8. Føler du dig i øvrigt godt informeret om arbejdsmiljøcertificeringen på Gelsted Plejecenter? (sæt kryds)

JA X Nej.....

Uddyb gerne dit svar:

Har fået meget information.

9. Føler du dig i øvrigt godt inddraget i arbejdet omkring arbejdsmiljøcertificering på Gelsted Plejecenter? (sæt kryds)

JA X NEJ.....

Uddyb gerne dit svar:

Mange tak for din besvarelse.

MVH

Henrik Mott Frandsen

Bilag 3F

Spørgeskema vedrørende Arbejdsmiljøledelsessystemet på Gelsted Plejecenter – Solsikken (Arbejdsmiljøcertifikatet)

Kære -JA

Først og fremmest tak fordi du har sagt ja til at hjælpe mig med at besvare nedenstående spørgeskema!

I forbindelse med min uddannelse ved Aalborg universitet, er jeg ved at lave en undersøgelse af, hvordan I som medarbejdere har oplevet det at blive arbejdsmiljøcertificeret. Hele formålet er at blive klogere på, hvad har vi gjort godt i forbindelse med projektet, og hvad kunne vi have gjort bedre/anderledes.

Jeg er meget interesseret i denne viden, da det er vigtigt for mig, at vi lærer af de ting vi foretager os på vores arbejdspladser, så vi kan blive bedre til at gøre projekterne vedkommende for alle medarbejdere i Middelfart Kommune.

Du undrer dig måske over, hvorfor undersøgelsen ikke er anonym. Jo, det er såmænd fordi, at jeg som sagt meget gerne vil bruge undersøgelsen til at blive klogere og vil derfor gerne have muligheden for at kunne invitere dig ind til en snak efterfølgende, hvis der er noget som jeg gerne vil have uddybet. Med andre ord, så følges denne spørgeskemaundersøgelse op af et lille interview. Jeg gør dog opmærksom på, at dine svar vil blive behandlet fortroligt af undertegnede og dermed ikke bliver set af andre.

Frygt intet, og svar ærligt! ☺ Husk, jeg skal bruge resultatet til at blive bedre i mit arbejde.

Ovenstående uddyber jeg på jeres teammøde 11/10 2011.

OBS du er selvfølgelig altid velkommen til at uddybe dine svar på bagsiden, hvis der ikke er plads nok at skrive på!

1. Hvor længe har du været ansat på Gelsted Plejecenter? FRA 1/2 - 2009

2. Dagvagt...X... Aftenvagt..... (Sæt kryds)

3. Hvordan vil du vurdere Arbejdsmiljøet på din arbejdsplads? (på en skala fra 1 – 10, hvor 1 betyder at arbejdsmiljøet skal blive bedre og 10 betyder at arbejdsmiljøet er i top) 5

   Begrund gerne dit svar:
   egentlig synes jeg arbejdsmiljøet er OK, men der er måske nok ting den kunne forbedres såsom belysning på nogle stuen og møbelering. men det er jo noget der skal tages op med pårørend det psykiske miljø. halter måske også lid mht. grundet stress og usikkerhed om fremtid

Bilag 3B

4. I hvor høj grad har arbejdsmiljøcertificeringen haft indflydelse på dit arbejde? (Sæt kryds)

Stor indflydelse	.....
Indflydelse i nogen grad	X
Indflydelse i mindre grad	.....
Ingen indflydelse	.....

5. Har du deltaget i implementeringsmødet omkring arbejdsmiljøcertificering på Gelsted Plejecenter 3/3 2010 (Sæt kryds)

JA..X.. Nej.....

6. Hvis nej, hvorfor ikke...? (sæt kryds)

Havde fri	.....
Skulle passe afdelingen	.....
Manglede information om mødets afholdelse	.....
Manglede information om mødets indhold	.....
Andet	.....

7. Oplever du, at arbejdsmiljøcertifikatet har ændret arbejdsmiljøet på Gelsted Plejecenter (sæt kryds)

JA ...X... Nej.....

Hvis JA, hvordan?

Er mere opmærksom på hvilke produkter der ikke må bruges, at vi passer bedre på os selv

Hvis Nej, hvorfor ikke?

Bilag 3F

8. Føler du dig i øvrigt godt informeret om arbejdsmiljøcertificeringen på Gelsted Plejecenter? (sæt kryds)

   JA ..X.. Nej.....

   Uddyb gerne dit svar:

9. Føler du dig i øvrigt godt inddraget i arbejdet omkring arbejdsmiljøcertificering på Gelsted Plejecenter? (sæt kryds)

   JA.....X NEJ.....

   Uddyb gerne dit svar:

Mange tak for din besvarelse.

MVH

Henrik Mott Frandsen

Bilag 3G

Spørgeskema vedrørende Arbejdsmiljøledelsessystemet på Gelsted Plejecenter – Solsikken (Arbejdsmiljøcertifikatet)

Kære - ... -JA

Først og fremmest tak fordi du har sagt ja til at hjælpe mig med at besvare nedenstående spørgeskema!

I forbindelse med min uddannelse ved Aalborg universitet, er jeg ved at lave en undersøgelse af, hvordan I som medarbejdere har oplevet det at blive arbejdsmiljøcertificeret. Hele formålet er at blive klogere på, hvad har vi gjort godt i forbindelse med projektet, og hvad kunne vi have gjort bedre/anderledes.

Jeg er meget interesseret i denne viden, da det er vigtigt for mig, at vi lærer af de ting vi foretager os på vores arbejdspladser, så vi kan blive bedre til at gøre projekterne vedkommende for alle medarbejdere i Middelfart Kommune.

Du undrer dig måske over, hvorfor undersøgelsen ikke er anonym. Jo, det er såmænd fordi, at jeg som sagt meget gerne vil bruge undersøgelsen til at blive klogere og vil derfor gerne have muligheden for at kunne invitere dig ind til en snak efterfølgende, hvis der er noget som jeg gerne vil have uddybet. Med andre ord, så følges denne spørgeskemaundersøgelse op af et lille interview. Jeg gør dog opmærksom på, at dine svar vil blive behandlet fortroligt af undertegnede og dermed ikke bliver set af andre.

Frygt intet, og svar ærligt! ☺ Husk, jeg skal bruge resultatet til at blive bedre i mit arbejde.

Ovenstående uddyber jeg på jeres teammøde 11/10 2011.

OBS du er selvfølgelig altid velkommen til at uddybe dine svar på bagsiden, hvis der ikke er plads nok at skrive på!

1. Hvor længe har du været ansat på Gelsted Plejecenter? 4½ år

2. Dagvagt X... Aftenvagt..... (Sæt kryds)

3. Hvordan vil du vurdere Arbejdsmiljøet på din arbejdsplads? (på en skala fra 1 – 10, hvor 1 betyder at arbejdsmiljøet skal blive bedre og 10 betyder at arbejdsmiljøet er i top)

   7-8

   Begrund gerne dit svar:

Bilag 36

4. I hvor høj grad har arbejdsmiljøcertificeringen haft indflydelse på dit arbejde? (Sæt kryds)

Stor indflydelse	.....
Indflydelse i nogen grad	X
Indflydelse i mindre grad	.....
Ingen indflydelse	.....

5. Har du deltaget i implementeringsmødet omkring arbejdsmiljøcertificering på Gelsted Plejecenter 3/3 2010 (Sæt kryds)

JA X Nej.....

6. Hvis nej, hvorfor ikke...? (sæt kryds)

Havde fri	.....
Skulle passe afdelingen	.....
Manglede information om mødets afholdelse	.....
Manglede information om mødets indhold	.....
Andet	.....

7. Oplever du, at arbejdsmiljøcertifikatet har ændret arbejdsmiljøet på Gelsted Plejecenter (sæt kryds)

JA X Nej.....

Hvis JA, hvordan?

- Der bliver taget godt og hurtigt hånd om os – hvis vi har været ude for "ulykker" – både af fysisk og psykisk art.
- Har fået større indsigt i hvad som er farligt – ex deodorantspray. Noget af det er måske lidt overdrevet... (Skrivebord der er sat op – er alt for lange – fanger ikke nok)
- Der er loftlift på de fleste toiletter efterhånden

Hvis Nej, hvorfor ikke?

-

Bilag 36

8. Føler du dig i øvrigt godt informeret om arbejdsmiljøcertificeringen på Gelsted Plejecenter? (sæt kryds)

JA ..X.. og Nej..X..

Uddyb gerne dit svar:
Både ja og nej - der er lavet meget godt informationsmateriale og vi ved hvor det findes - men det kniber med tiden til at få det læst.

9. Føler du dig i øvrigt godt inddraget i arbejdet omkring arbejdsmiljøcertificering på Gelsted Plejecenter? (sæt kryds)

JA..X.. NEJ.....

Uddyb gerne dit svar:
Synes du sker meget for at forbedre selve arb. miljøet (folk imellem).
- Bl.a havde vi fornylig en temaeftermiddag om trivsel på vores arb.plads. (Ved ikke om det har noget med det andet at gøre)
- Rart med stormøderne
- God håndtering af fyringsrunden. Tilbud om psykolog m.m.

Mange tak for din besvarelse.

MVH

Henrik Mott Frandsen

Bilag 3 H

Spørgeskema vedrørende Arbejdsmiljøledelsessystemet på Gelsted Plejecenter – Solsikken (Arbejdsmiljøcertifikatet)

Kære – JA

Først og fremmest tak fordi du har sagt ja til at hjælpe mig med at besvare nedenstående spørgeskema!

I forbindelse med min uddannelse ved Aalborg universitet, er jeg ved at lave en undersøgelse af, hvordan I som medarbejdere har oplevet det at blive arbejdsmiljøcertificeret. Hele formålet er at blive klogere på, hvad har vi gjort godt i forbindelse med projektet, og hvad kunne vi have gjort bedre/anderledes.

Jeg er meget interesseret i denne viden, da det er vigtigt for mig, at vi lærer af de ting vi foretager os på vores arbejdspladser, så vi kan blive bedre til at gøre projekterne vedkommende for alle medarbejdere i Middelfart Kommune.

Du undrer dig måske over, hvorfor undersøgelsen ikke er anonym. Jo, det er såmænd fordi, at jeg som sagt meget gerne vil bruge undersøgelsen til at blive klogere og vil derfor gerne have muligheden for at kunne invitere dig ind til en snak efterfølgende, hvis der er noget som jeg gerne vil have uddybet. Med andre ord, så følges denne spørgeskemaundersøgelse op af et lille interview. Jeg gør dog opmærksom på, at dine svar vil blive behandlet fortroligt af undertegnede og dermed ikke bliver set af andre.

Frygt intet, og svar ærligt! ☺ Husk, jeg skal bruge resultatet til at blive bedre i mit arbejde.

Ovenstående uddyber jeg på jeres teammøde 11/10 2011.

OBS du er selvfølgelig altid velkommen til at uddybe dine svar på bagsiden, hvis der ikke er plads nok at skrive på!

1. Hvor længe har du været ansat på Gelsted Plejecenter? 5 ÅR
2. Dagvagt X Aftenvagt X (Sæt kryds) DET SIDSTE ÅR HAR JEG HAFT TO FASTE AV, HVER 14 DAG. INDLAGT I MIN ARBEJDSPLAN.
3. Hvordan vil du vurdere Arbejdsmiljøet på din arbejdsplads? (på en skala fra 1 – 10, hvor 1 betyder at arbejdsmiljøet skal blive bedre og 10 betyder at arbejdsmiljøet er i top) 7

   Begrund gerne dit svar:

   JEG SYNES VORES BEMANDING TIL TIDER ER LAV, OG VI HAR MEGET TRAVLT. DETTE KAN GIVE GNIDNINGER IMELLEM PERSONALET. NOGLE SPRINGER OVER HVOR OMRÅDET ER LAVEST. BL. A. RYGER, SOM IKKE HAR FORSTÅELSE FOR OS IKKE RYGER, VI FÅR IKKE SÅ MANGE PAUSER!!!

Bilag 3 H

4. I hvor høj grad har arbejdsmiljøcertificeringen haft indflydelse på dit arbejde? (Sæt kryds)

Stor indflydelse	.....
Indflydelse i nogen grad	..X..
Indflydelse i mindre grad	.....
Ingen indflydelse	.....

5. Har du deltaget i implementeringsmødet omkring arbejdsmiljøcertificering på Gelsted Plejecenter 3/3 2010 (Sæt kryds)

JA..X.. Nej.....

6. Hvis nej, hvorfor ikke...? (sæt kryds)

Havde fri	.....
Skulle passe afdelingen	.....
Manglede information om mødets afholdelse	.....
Manglede information om mødets indhold	.....
Andet	.....

7. Oplever du, at arbejdsmiljøcertifikatet har ændret arbejdsmiljøet på Gelsted Plejecenter (sæt kryds)

JA ..X.. Nej.....

Hvis JA, hvordan?

VI ER BLEVET BEDRE TIL AT ARBEJDE SAMMEN
HYG - SOL OG LYKKEBO - HJÆLPER HINANDEN

Hvis Nej, hvorfor ikke?

Bilag 3 H

8. Føler du dig i øvrigt godt informeret om arbejdsmiljøcertificeringen på Gelsted Plejecenter? (sæt kryds)

JA ..... Nej..X..

Uddyb gerne dit svar:
JEG FØLER IKKE AT JEG HAR TID TIL AT LÆSE I MAPPERNE.

9. Føler du dig i øvrigt godt inddraget i arbejdet omkring arbejdsmiljøcertificering på Gelsted Plejecenter? (sæt kryds)

JA..... NEJ..X..

Uddyb gerne dit svar:
JEG HAR UDFYLDT SPØRGESKEMA, ELLERS HAR JEG IKKE VÆRET INVOLVERET.

Mange tak for din besvarelse.

MVH

Henrik Mott Frandsen

Bilag 3 I

Spørgeskema vedrørende Arbejdsmiljøledelsessystemet på Gelsted Plejecenter – Solsikken (Arbejdsmiljøcertifikatet)

Kære - JA

Først og fremmest tak fordi du har sagt ja til at hjælpe mig med at besvare nedenstående spørgeskema!

I forbindelse med min uddannelse ved Aalborg universitet, er jeg ved at lave en undersøgelse af, hvordan I som medarbejdere har oplevet det at blive arbejdsmiljøcertificeret. Hele formålet er at blive klogere på, hvad har vi gjort godt i forbindelse med projektet, og hvad kunne vi have gjort bedre/anderledes.

Jeg er meget interesseret i denne viden, da det er vigtigt for mig, at vi lærer af de ting vi foretager os på vores arbejdspladser, så vi kan blive bedre til at gøre projekterne vedkommende for alle medarbejdere i Middelfart Kommune.

Du undrer dig måske over, hvorfor undersøgelsen ikke er anonym. Jo, det er såmænd fordi, at jeg som sagt meget gerne vil bruge undersøgelsen til at blive klogere og vil derfor gerne have muligheden for at kunne invitere dig ind til en snak efterfølgende, hvis der er noget som jeg gerne vil have uddybet. Med andre ord, så følges denne spørgeskemaundersøgelse op af et lille interview. Jeg gør dog opmærksom på, at dine svar vil blive behandlet fortroligt af undertegnede og dermed ikke bliver set af andre.

Frygt intet, og svar ærligt! ☺ Husk, jeg skal bruge resultatet til at blive bedre i mit arbejde.

Ovenstående uddyber jeg på jeres teammøde 11/10 2011.

OBS du er selvfølgelig altid velkommen til at uddybe dine svar på bagsiden, hvis der ikke er plads nok at skrive på!

1. Hvor længe har du været ansat på Gelsted Plejecenter? 14 ÅR

2. Dagvagt..... Aftenvagt..X... (Sæt kryds)

3. Hvordan vil du vurdere Arbejdsmiljøet på din arbejdsplads? (på en skala fra 1 – 10, hvor 1 betyder at arbejdsmiljøet skal blive bedre og 10 betyder at arbejdsmiljøet er i top) 7

   Begrund gerne dit svar: Synes stadig, det mange gange kniber med den positive stemning. Der er alt for meget negativ snak.

Bilag 3P

4. I hvor høj grad har arbejdsmiljøcertificeringen haft indflydelse på dit arbejde? (Sæt kryds)

Stor indflydelse	.....
Indflydelse i nogen grad	X
Indflydelse i mindre grad	.....
Ingen indflydelse	.....

5. Har du deltaget i implementeringsmødet omkring arbejdsmiljøcertificering på Gelsted Plejecenter 3/3 2010 (Sæt kryds)

JA..... Nej...X...

6. Hvis nej, hvorfor ikke...? (sæt kryds)

Havde fri	.....
Skulle passe afdelingen	.....
Manglede information om mødets afholdelse	.....
Manglede information om mødets indhold	.....
Andet Nattevagt.	X

7. Oplever du, at arbejdsmiljøcertifikatet har ændret arbejdsmiljøet på Gelsted Plejecenter (sæt kryds)

JA ..X..... Nej.....

Hvis JA, hvordan? Vi er blevet mere positive med hensyn til at hjælpe på de andre afdelinger

Hvis Nej, hvorfor ikke?

8. Føler du dig i øvrigt godt informeret om arbejdsmiljøcertificeringen på Gelsted Plejecenter? (sæt kryds)

JA ..... Nej.....X

Uddyb gerne dit svar:

Mer ved at jeg kan finde skriftlige oplysninger i vores mapper.

9. Føler du dig i øvrigt godt inddraget i arbejdet omkring arbejdsmiljøcertificering på Gelsted Plejecenter? (sæt kryds)

JA..... NEJ.....X

Uddyb gerne dit svar: Har kun afleveret spørge-skemaet omkring arbejdsmiljø

Mange tak for din besvarelse.

MVH

Henrik Mott Frandsen

Bilag 3.J

Spørgeskema vedrørende Arbejdsmiljøledelsessystemet på Gelsted Plejecenter – Solsikken (Arbejdsmiljøcertifikatet)

Kære I —O

Først og fremmest tak fordi du har sagt ja til at hjælpe mig med at besvare nedenstående spørgeskema!

I forbindelse med min uddannelse ved Aalborg universitet, er jeg ved at lave en undersøgelse af, hvordan I som medarbejdere har oplevet det at blive arbejdsmiljøcertificeret. Hele formålet er at blive klogere på, hvad har vi gjort godt i forbindelse med projektet, og hvad kunne vi have gjort bedre/anderledes.

Jeg er meget interesseret i denne viden, da det er vigtigt for mig, at vi lærer af de ting vi foretager os på vores arbejdspladser, så vi kan blive bedre til at gøre projekterne vedkommende for alle medarbejdere i Middelfart Kommune.

Du undrer dig måske over, hvorfor undersøgelsen ikke er anonym. Jo, det er såmænd fordi, at jeg som sagt meget gerne vil bruge undersøgelsen til at blive klogere og vil derfor gerne have muligheden for at kunne invitere dig ind til en snak efterfølgende, hvis der er noget som jeg gerne vil have uddybet. Med andre ord, så følges denne spørgeskemaundersøgelse op af et lille interview. Jeg gør dog opmærksom på, at dine svar vil blive behandlet fortroligt af undertegnede og dermed ikke bliver set af andre.

Frygt intet, og svar ærligt! ☺ Husk, jeg skal bruge resultatet til at blive bedre i mit arbejde.

Ovenstående uddyber jeg på jeres teammøde 11/10 2011.

OBS du er selvfølgelig altid velkommen til at uddybe dine svar på bagsiden, hvis der ikke er plads nok at skrive på!

1. Hvor længe har du været ansat på Gelsted Plejecenter?
   1/4-2008 - 31/1-2009 SOM UFAGLÆRT
   (1/2-2009 - 31/3-2010 UDD. SOM SSH.) 1/4-2010 - 31/1-11 VIKARIAT OG DER-
2. Dagvagt..... Aftenvagt..X.. (Sæt kryds) EFTER EN FAST STILLING FRA DEN 1/2-11.
3. Hvordan vil du vurdere Arbejdsmiljøet på din arbejdsplads? (på en skala fra 1 – 10, hvor 1 betyder at arbejdsmiljøet skal blive bedre og 10 betyder at arbejdsmiljøet er i top) 7

   Begrund gerne dit svar:

   HVIS DER ER NOGET JEG HAR VÆRET I TVIVL OM, HAR JEG SPURGT ANDRE OM RÅD.

Bilag 33

4. I hvor høj grad har arbejdsmiljøcertificeringen haft indflydelse på dit arbejde? (Sæt kryds)

Stor indflydelse	.....
Indflydelse i nogen grad	.....
Indflydelse i mindre grad	.....
Ingen indflydelse	X

VAR IKKE KLAR OVER, AT GELSTED PLEJECENTER HAR ARBEJDSMILJØ-CERTIFIGERING, DETTE ER HOK MIN EGEN SKYLD, DA JEG GODT VED AT DER ER ANDRE MAPPER I GRUPPERUMMET, SOM JEG HAR SET I.

5. Har du deltaget i implementeringsmødet omkring arbejdsmiljøcertificering på Gelsted Plejecenter 3/3 2010 (Sæt kryds)

JA..... Nej.X.....

6. Hvis nej, hvorfor ikke...? (sæt kryds)

Havde fri	.....
Skulle passe afdelingen	.....
Manglede information om mødets afholdelse	.....
Manglede information om mødets indhold	.....
Andet	X

VAR UNDER UDDANNELSE SOM SSH.

7. Oplever du, at arbejdsmiljøcertifikatet har ændret arbejdsmiljøet på Gelsted Plejecenter (sæt kryds)

JA ..... Nej.X.....

SYNTES AT ARBEJDSMILJØET ER OK, VI TALER MED HINANDEN HVIS DER ER NOGET VI ER I TVIVL OM. (SE BAGSIDEN.)

Hvis JA, hvordan?

Hvis Nej, hvorfor ikke?

Bilag 33

8. Føler du dig i øvrigt godt informeret om arbejdsmiljøcertificeringen på Gelsted Plejecenter? (sæt kryds)

JA ..... Nej..X..

Uddyb gerne dit svar:

HAR IKKE VÆRET MED TIL MØDERNE, DER HAR VÆRET ANG. ARBEJDSMILJØCERTIFICERINGEN, PGA. UDDANNELSE.

9. Føler du dig i øvrigt godt inddraget i arbejdet omkring arbejdsmiljøcertificering på Gelsted Plejecenter? (sæt kryds)

JA..... NEJ..X..

Uddyb gerne dit svar:

Mange tak for din besvarelse.

MVH

Henrik Mott Frandsen

TROR AT DETTE HAR MED ARBEJDSMILJØ AT GØRE:

LYSET PÅ GANGEN MELLEM SOLSIKKEN/HYGGEBO/CAFETERIA ER LÆNGE OM AT TÆNDE, NÅR VI GÅR PÅ GANGENE.

LØSE LEDNINGER PÅ BEBOERNES STUER.

UDSKIFTNING AF SÆBEDISPENSERE PÅ ALLE STUER NOGLE ER UDSKIFTET, SÅ MAN BARE SKAL HOLDE HÅNDEN IND UNDER, OG SÆBEN KOMMER UD, UDEN AT TRYKKE.

LYSET PÅ NOGLE BADEVÆRELSER ER LÆNGE OM AT TÆNDE. BL.A. PÅ AFLASTNINGSSTUEN PÅ HYGGEBO.

AFFALDSSÆKKE SOM SKAL I CONTAINER, DET ER MEGET TUNGE LØFT.

HVIS EN BEBOER RYGER OG VI SKAL GÅ MED PÅ STUEN FOR AT GUIDE, ER VI JO UDSAT FOR RØG SELV OM JEG IKKE RYGER, DET ER IKKE ~~AT~~ ALTID VEJR TIL, AT GÅ UDEN FOR MED BEBOEREN.

PC PÅ HYGGEBO: SIDDER DÅRLIGT, IKKE GODE ARBEJDSFORHOLD.

Bilag 3K

Spørgeskema vedrørende Arbejdsmiljøledelsessystemet på Gelsted Plejecenter – Solsikken (Arbejdsmiljøcertifikatet)

Kære – O

Først og fremmest tak fordi du har sagt ja til at hjælpe mig med at besvare nedenstående spørgeskema!

I forbindelse med min uddannelse ved Aalborg universitet, er jeg ved at lave en undersøgelse af, hvordan I som medarbejdere har oplevet det at blive arbejdsmiljøcertificeret. Hele formålet er at blive klogere på, hvad har vi gjort godt i forbindelse med projektet, og hvad kunne vi have gjort bedre/anderledes.

Jeg er meget interesseret i denne viden, da det er vigtigt for mig, at vi lærer af de ting vi foretager os på vores arbejdspladser, så vi kan blive bedre til at gøre projekterne vedkommende for alle medarbejdere i Middelfart Kommune.

Du undrer dig måske over, hvorfor undersøgelsen ikke er anonym. Jo, det er såmænd fordi, at jeg som sagt meget gerne vil bruge undersøgelsen til at blive klogere og vil derfor gerne have muligheden for at kunne invitere dig ind til en snak efterfølgende, hvis der er noget som jeg gerne vil have uddybet. Med andre ord, så følges denne spørgeskemaundersøgelse op af et lille interview. Jeg gør dog opmærksom på, at dine svar vil blive behandlet fortroligt af undertegnede og dermed ikke bliver set af andre.

Frygt intet, og svar ærligt! ☺ Husk, jeg skal bruge resultatet til at blive bedre i mit arbejde.

Ovenstående uddyber jeg på jeres teammøde 11/10 2011.

OBS du er selvfølgelig altid velkommen til at uddybe dine svar på bagsiden, hvis der ikke er plads nok at skrive på!

1. Hvor længe har du været ansat på Gelsted Plejecenter? 10 MÅNEDER
   ANSAT D. 3/1-11
2. Dagvagt..... Aftenvagt..X.. (Sæt kryds)
3. Hvordan vil du vurdere Arbejdsmiljøet på din arbejdsplads? (på en skala fra 1 – 10, hvor 1 betyder at arbejdsmiljøet skal blive bedre og 10 betyder at arbejdsmiljøet er i top) 8

   Begrund gerne dit svar:
   SYNTES VI ER GODE TIL AT [illegible] OS AF HINANDEN
   SNAKKE SAMMEN, OG AT DET ER OKAY AT GÅ NI[illegible]
   ELLER KOMME MED FORSLAG TIL FORBEDRING.
   GODE HJÆLPEMIDLER. GOD SIKKERHED OG DE HJÆLPEMIDLER
   VI HAR BRUG FOR.
   VED IKKE NOGET OM ARBEJDSMILJØSATICFICERING

Bilag 3K

4. I hvor høj grad har arbejdsmiljøcertificeringen haft indflydelse på dit arbejde? (Sæt kryds)

Stor indflydelse	.....
Indflydelse i nogen grad	.....
Indflydelse i mindre grad	.....
Ingen indflydelse	.....

VED IKKE HAR IKKE HØRT OM DET FØR NU / DA LEDE NÆVNTE DE

5. Har du deltaget i implementeringsmødet omkring arbejdsmiljøcertificering på Gelsted Plejecenter 3/3 2010 (Sæt kryds)

JA..... Nej...X...

6. Hvis nej, hvorfor ikke...? (sæt kryds)

Havde fri	.....
Skulle passe afdelingen	.....
Manglede information om mødets afholdelse	.....
Manglede information om mødets indhold	.....
Andet	X...

VAR IKKE ANSAT

7. Oplever du, at arbejdsmiljøcertifikatet har ændret arbejdsmiljøet på Gelsted Plejecenter (sæt kryds)

JA ..... Nej.....

X VED DET IKKE, DA JEG IKKE VAR DER FØR JEG FIK DET.

Hvis JA, hvordan?

Hvis Nej, hvorfor ikke?

Bilag 3K

8. Føler du dig i øvrigt godt informeret om arbejdsmiljøcertificeringen på Gelsted Plejecenter? (sæt kryds)

JA ..... Nej..X

Uddyb gerne dit svar:
HAR FØRST HØRT OM DET DA LENGE NÆVNTE DET, MEN HAR FUNDET UD AF AT DET ER I EN TIMEGRAM MAPPE I DAGVAGTENS GRUPPE RUM SÅ MÅ LIGE LÆSE LIDT OP, NÅR DER ER TID.

9. Føler du dig i øvrigt godt inddraget i arbejdet omkring arbejdsmiljøcertificering på Gelsted Plejecenter? (sæt kryds)

JA..... NEJ...X- VED IKKE

Uddyb gerne dit svar: Som FØR
AF SAMME GRUND OG ~~VED~~ DET IKKE DA JEG IKKE VED HVAD DET ER, FOR KAN JO GODT VÆRE INDDRAGET SELVOM JEG IKKE ER KLAR OVER DET ER DET I HVER GANG I.

Mange tak for din besvarelse.

MVH

Henrik Mott Frandsen

Interviewguide fokusgruppe 1 og 2 speciale MLP 28/11 og 6/12 2011...

Intro: **Hvem er jeg – baggrund – uddannelse – ansættelse/tilknytning til projektet**

Formål med projektet – blive klogere på sådanne organisatoriske læringsprojekter – læring (dvs. ikke direkte fokus på arbejdsmiljøprojektet)

Varighed 1 time så vi skal have fart på.

Hvorfor er I udvalgt JA/Nej (hvad tror I?)

Interview optages og transkriberes og slettes

Anonymitet – kun mig der bruger – slettes

Spørgsmål?

1. Præsentation: ansættelse, erfaring, særligt ansvarsområde.

2. Har I nogle kutymer/vigtige instrukser og vil I prøve at beskrive hvilke kutymer/instrukser, der er i afdelingen for at løse jeres daglige opgaver?
   - hvordan læres kutymerne af nye medarbejder, hvordan gives de videre – kan de ændres?
3. Er man, efter jeres overbevisning, generelt åben for nye tiltag på Solsikken – hvordan/eksempler?
4. Når der kommer nye tiltag ind Solsikken, er det så typisk noget I har efterspurgt eller nogen som kommer til jer med deres ideer?
5. Hvordan løser I nye opgaver – som gruppe – individuelt – deler erfaringer?
6. Hvordan læres nyt i afdelingen – sidemand – undervisning – lederen/info?
7. Hvad er Jeres kendskab til projektet: Arbejdsmiljøledelse/Arbejdsmiljøcertificering?
8. Hvad tænkte I første gang I hørte om projektet?
9. I hvilket omfang har projektet været relevant i forhold til jeres daglige praksis?
10. Hvordan har I været inddraget i processen? Hvornår blev du/I inddraget, kan I beskrive på hvilken måde du/I har været inddraget? og i hvilket omfang har I selv været med til at definerer projektets indhold?
11. Hvad kunne ellers være blevet gjort, for at I ville føle jer mere inddraget?
12. Hvilken betydning har/ville den form for inddragelse (havde) haft for Jeres læring?
13. Var der efter jeres opfattelse et behov for at gøre noget ved arbejdsmiljøet inden projektets start?
14. Hvilke forventninger havde I inden projektstart og hvordan er jeres forventninger blevet indfriet?
15. Er arbejdsmiljøindsatsen/arbejdsmiljøet forbedret efter i er blevet arbejdsmiljøcertificeret?
16. Synes I som udgangspunkt det er en god ide at gøre noget for arbejdsmiljøet?
17. Kunne man have gjort noget andet for forbedrer arbejdsmiljøet?
18. Prøv at beskrive, hvordan I ser på, om noget giver mening for jer og hvordan projektet er i forhold til det – hvordan kunne projektet give mere mening?

19. Hvordan giver projektet mening for jeres kolleger/afdelingen, tror I?
20. Er I enige på Solsikken om, hvad der er et godt arbejdsmiljø for jer og er det noget I snakker om?
21. Er der gjort noget for at I skulle blive enige om, hvornår projektet kunne give mening for jer?
22. Hvordan har jeres engagement været i forhold til projektet?
23. Hvordan har I oplevet støtte fra Proceskonsulenten og har det været med til at påvirke jeres syn på projektet?
24. Hvordan synes I, at proceskonsulenten/ledelsen har taget hensyn til Solsikkens formål - hvad I synes er vigtigt og er gode til i afdelingen - i projekt tilrettelæggelsen/indholdet og har det betydet noget?
25. Efter jeres overbevisning, har projektets ledelse så udvist hensyn til jeres dagligdag i projektet?
26. Har I tillid til dem der implementerer/arbejder med arbejdsmiljøcertificering generelt og føler I, at de har tillid til jer? For eksempel proceskonsulenten og er denne tillid vigtig når I skal lære noget?
27. Hvordan har jeres arbejdsmiljøgruppe (AMiR/Ledelse) støttet jer i forhold til projektet?
28. Hvilken rolle har den eksterne konsulent efter jeres opfattelse haft i projektet?
29. Hvad har den eksterne sparring med proceskonsulenten betydet for arbejdet med og forståelsen af forløbet?
30. Hvordan har den eksterne konsulent/ledelsen være med til at skabe rum for tillid?
31. Har den eksterne konsulent bidraget til at synliggøre eksisterende udfordringer og problemstillinger i den daglige praksis i forbindelse med arbejdsmiljøet på Solsikken?
32. Hvor ser du dig selv i forhold til arbejdsmiljøledelsesprojektet, hvordan passer det ind i din hverdag?
33. Har arbejdsmiljøledelsesprojektet ændret noget i forhold til din måde at arbejde på?
34. Har projektet ændret noget i forhold til jeres kollegers måde at arbejde på?
35. Hvor ser I jer selv i forhold til at skulle ændre noget i forhold til jeres eget arbejdsmiljø?
36. Hvad kunne ellers være gjort for at støtte jeres engagement?
37. Er der ok at skulle bruge alt denne tid på arbejdsmiljø.?

38. Hvordan har arbejdsmiljøledelsesprojektet i øvrigt taget hensyn til jeres daglige arbejde?
39. Hvordan er jeres historie eller baggrund blevet inddraget i projektet (hvad I er gode til og hvad der kunne blive bedre)?
40. Hvad var godt i afdelingen før projektet og hvordan er dette sikret fastholdt?
41. Hvordan har projektet ellers været anerkendende i forhold til jeres dagligdag?
42. Er denne anerkendelse overhovedet vigtig og hvordan kan den efter jeres overbevisning tydeliggøres – sikres?

Interviewguide Leder på Gelsted Plejecenter

Intro: **Hvem er jeg – baggrund – uddannelse – ansættelse/tilknytning til projektet**

Formål med projektet – blive klogere på sådanne organisatoriske læringsprojekter – læring (dvs. ikke direkte fokus på arbejdsmiljøprojektet)

Varighed 1 time så vi skal have fart på.

Hvorfor er du udvalgt

Interview optages og transkriberes og slettes

Anonymitet – kun mig der bruger – slettes

Spørgsmål?

1. Præsentation: ansættelse, erfaring, særligt ansvarsområde.

2. Har I nogle kutymer/vigtige instrukser og vil du prøve at beskrive hvilke kutymer/instrukser, der er i Solsikken for at løse jeres daglige opgaver?
   - hvordan læres kutymerne af nye medarbejder, hvordan gives de videre – kan de efter din opfattelse ændres? Hvordan ville du som leder gribe dette an?
3. Er man, efter din overbevisning, generelt åben for nye tiltag på Solsikken – hvordan/eksempler?
4. Når der kommer nye tiltag ind Solsikken, er det så typisk noget efterspurgt blandt medarbejderne eller nogen som kommer til jer med deres ideer?
5. Hvordan oplever du at nye opgaver inddrages – som gruppe – individuelt – deler erfaringer?
6. Hvordan læres nyt i afdelingen – sidemand – undervisning – lederen/info?
7. Hvad er din kendskab til projektet: Arbejdsmiljøledelse/Arbejdsmiljøcertificering?
8. Hvad tænkte du første gang I hørte om projektet?
9. Hvilken rolle har du haft i projektet? (solsikken/plejecenteret)
10. I hvilket omfang har projektet været relevant i forhold til jeres daglige praksis?
11. Hvordan har medarbejderne været inddraget i processen? Hvornår blev du/I inddraget, kan du beskrive på hvilken måde du/I har været inddraget? og i hvilket omfang har du/I selv været med til at definerer projektets indhold?
12. Hvad kunne ellers være blevet gjort, for at medarbejder ville føle sig mere inddraget?
13. Hvad har du konkret gjort for at inddrage medarbejderne i processen.
14. Hvilken betydning har/ville den form for inddragelse (havde) haft medarbejdernes engagement og læring?
15. Var der efter din opfattelse et behov for at gøre noget ved arbejdsmiljøet inden projektets start?
16. Hvilke forventninger havde du inden projektstart og hvordan er disse forventninger blevet indfriet?
17. Er arbejdsmiljøindsatsen/arbejdsmiljøet forbedret efter i er blevet arbejdsmiljøcertificeret?
18. Synes du som udgangspunkt det er en god ide at gøre noget for arbejdsmiljøet?
19. Kunne man have gjort noget andet for forbedrer arbejdsmiljøet?

20. Prøv at beskrive, hvordan du ser på, om noget giver mening og hvordan projektet er i forhold til det – hvordan kunne projektet give mere mening?
21. Hvordan giver projektet mening for dig, og dine medarbejdere, tror du?
22. Er I enige på arbejdspladsen om, hvad der er et godt arbejdsmiljø for jer og er det noget I snakker om?
23. Gør du noget særligt for at medarbejderne kan blive enige om, hvornår projektet giver mening for dem?
24. Hvordan har dit eget engagement været i forhold til projektet - medarbejdernes?
25. Hvordan har du oplevet støtte fra Proceskonsulenten og har det været med til at påvirke dit syn på projektet?
26. Hvordan synes du, at proceskonsulenten har taget hensyn til arbejdspladsens formål - hvad I synes er vigtigt og er gode til - i projekt tilrettelæggelsen/indholdet og har det betydet noget?
27. Efter din overbevisning, har projektets proceskonsulent så udvist generelt hensyn til jeres dagligdag i projektet?
28. Har du tillid til dem der implementerer/arbejder med arbejdsmiljøcertificering generelt og føler du, at de har tillid til dig? For eksempel proceskonsulenten og er denne tillid vigtig når du skal lære noget?
29. Hvordan har arbejdsmiljøgruppen (AMiR/Ledelse) støttet dig i forhold til projektet?
30. Hvilken rolle har den eksterne konsulent efter din opfattelse haft i projektet?
31. Hvad har den eksterne sparring med proceskonsulenten betydet for arbejdet med og forståelsen af forløbet?
32. Hvordan har den eksterne konsulent været med til at skabe rum for tillid?
33. Har den eksterne konsulent bidraget til at synliggøre eksisterende udfordringer og problemstillinger i den daglige praksis i forbindelse med arbejdsmiljøet på Solsikken?
34. Hvor ser du dig selv i forhold til arbejdsmiljøledelsesprojektet, hvordan passer det ind i din hverdag?
35. Har arbejdsmiljøledelsesprojektet ændret noget i forhold til din måde at arbejde på?
36. Har projektet ændret noget i forhold til medarbejdernes måde at arbejde på?
37. Hvor ser du dig selv i forhold til at skulle ændre noget i forhold til dit og medarbejdernes arbejdsmiljø?
38. Hvad kunne ellers være gjort for at støtte dit/medarbejdernes engagement?
39. Er der ok at skulle bruge alt denne tid på arbejdsmiljø.?
40. Hvordan har arbejdsmiljøindsatsen tidligere været synlig på Solsikken og hvordan har arbejdsmiljøledelsesprojektet skabt sammenhæng til dette?

41. Hvordan har arbejdsmiljøledelsesprojektet i øvrigt taget hensyn arbejdspladsens daglige arbejde?
42. Hvordan er jeres historie eller baggrund blevet inddraget i projektet (hvad I er gode til og hvad der kunne blive bedre)?
43. Hvad var godt i afdelingen før projektet og hvordan er dette sikret fastholdt?
44. Hvordan har projektet ellers været anerkendende i forhold til jeres dagligdag?
45. Er denne anerkendelse overhovedet vigtig og hvordan kan den efter din overbevisning tydeliggøres – sikres?

Transskriberet interview fokusgruppe 1 speciale MLP ...

Intro: **Hvem er jeg – baggrund – uddannelse – ansættelse/tilknytning til projektet**

Formål med projektet – blive klogere på sådanne organisatoriske læringsprojekter – læring (dvs. ikke direkte fokus på arbejdsmiljøprojektet)

Varighed 1 time så vi skal have fart på.

Hvorfor er I udvalgt JA/Nej (hvad tror I?)

Interview optages og transkriberes og slettes

Anonymitet – kun mig der bruger – slettes

Spørgsmål?

For at sikre anonymitet hos Interviewpersonerne, har jeg valgt at refererer de enkelte med hhv. nr A,B,C.

I = Interviewer (Forsker)

Transskriberingen indeholder som udgangspunkt ikke interviewers uddybende forklaringer af de enkelte spørgsmål med mindre dette har betydning for svarets anvendelse, men frem for alt præsenteres interviewpersonernes fulde svar!

1. Præsentation: ansættelse, erfaring, særligt ansvarsområde.

   A: "Jeg er aftenvagt både på hyggebo og solsikken, jeg er SHH og har været det i godt 20 år. Jeg har været her i 4 år".
   B: "Jeg er SSA og har en uddannelse som demenskonsulent, jeg har været i hjemmeplejen inden jeg kom her, jeg blev uddannet SSH 1997 og i 2006 SSA"." Jeg har været på et andet plejecenter i kommunen inden jeg kom her". "Jeg er på demensafsnittet fortrinsvis dagvagt, men jeg har nogle enkelte aftenvagter også i mit faste rul".
   C: "Jeg er dagvagt og har været på Gelsted Plejecenter i 6 år. Jeg er udd. i 2004 som SSH"." Jeg arbejder fortsat som SSH".

2. Har I nogle kutymer/vigtige instrukser og vil I prøve at beskrive hvilke kutymer/instrukser, der er i afdelingen for at løse jeres daglige opgaver?
   - hvordan læres kutymerne af nye medarbejder, hvordan gives de videre – kan de ændres?

   A: "ja, selvfølge har vi det, nu er jeg aftenvagt, men vi har nogle dokumenter hvor det står beskrevet, hvad der eksempelvis skal foregå, når der flytter en ny beboer ind.
   B:Vi har faktisk det der kontaktperson system, hvor det står noget omkring det, men det er vi faktisk ved at reviderer, fordi der var nogle ting som er glippet i forbindelse med en indflytning".

   Interviewer: "Fordi det ikke blev brugt, eller?"

B: "Ja, der var ikke blevet taget kontakt til en foddame i ordentlig tid og sådan var der smuttet nogle småting. og hvem skulle sørge for det – sådan nogle praktiske ting – og blev vi enige om, øh det var måske meget godt at få gået den der liste igennem som vi har, og det er både nogen for aften og dagvagt og fra de 2 afdelinger – solsikken og hyggebo, som har sat sig sammen og prøve at arbejde lidt med det – om de er færdige ved jeg ikke , men det er egentligt også lidt af en proces at komme igennem".

Interviewer: "Så I mener der et behov for at have sådan en instruks"?

A: "Ja, sådan en tjekliste er god".

B: "Det har vist sig at være et godt arbejdsredskab. Men vi har også det der skema som vi skriver ud hver dag, der hvor vi skriver, hvem der tager hvem af vores beboere. På Solsikken står der også hvem der søger for medicinen – er ansvarlig for medicinen – hvem henter madvognen – hvem afleverer seddel til køkkenet – hvem kører ned med tøjet og om der skal doceres medicin den dag, og om der er arrangementer i huset, vi krydser af, hvem der skal have bad og sådanne ting også. Vi skriver også på hvem der er der hvor længe i vagten, så vi hurtigt kan få overblik over, hvem er makker til kl 15, hvis man selv er 15 vagt og sådanne ting, også så vi lige kan holde øje med – OK det er i dag der er sang og musik, så vi lige får kridtet skoende og får dem op, der gerne vil deltage i det".

Interviewer: "Så I har faktisk mange instrukser eller kotumer som I bruger"?

B: "Ja, og vi har også en med medicinen, hvor vi krydser af – vi har forfærdelig mange skemaer – hvor vi krydser af hvornår de har fået deres morgen, middag, aften og natmedicin" "Og vi skriver vores initialer på". "og så er der faktisk også den med medicindoseringen, at lige så snart det ikke er ophældt i en æske – doserings æske – altså noget vi har fået fra apoteket i en doseringspose, så skal vi også krydse af og det er vi ved at rende skrigende væk pga. – fordi vi glemmer at skrive mange af os – vi er ikke ret gode til det og jeg er en af dem. Det kunne også være øjendråber eller afføringsmiddel osv".

A: Ja, det der gør det så besværligt er, at de ark der skal krydses på, de ligger inde på beboernes stuer i deres bøger som skal være på stuen"

B: "Ja, og medicinen ligger i køkkenet"

A: "Ja, og når man så har givet medicinen, så skal man lige et smut ned i den anden ende og krydse af".

B: "Det er så træls, men det står der i – Middelfarts - instrukser, at sådan skal det være.

Interviewer: "altså en medicininstruks?" "Er det så en der kommer, hvad skal jeg sige, lidt ude fra"?

B: "Det er noget der er bestemt på højere plan i Middelfart – der er nogen som sidder og beslutter hvordan tingene skal gøres, og det har de besluttet, at det skal være sådan!"

Interviewer: " Man kan sige, at det er sådan noget som er vedtaget – instruksbaseret." "Men hvad med kutymer, noget som kun gælder jer på Solsikken, noget som I bare gør, fordi I er på Solsikken".

C: "Vi har hver vores måde at arbejde på, vi er en meget god afdeling, hvad det angår"

B: "Ja det er vi" "Over ved os har vi altså lidt en uskreven regel om, at hvis Beboerne snork sover, så skal de altså have lov til at sove" " Og da har jeg lidt indtrykket af nogen gange på andre afdelinger, der larmer man lidt mere, for at vægge beboerne hvis de sover, end vi gør over hos os" "Det er måske også derfor, at de nogen gange er lidt hurtigere om deres morgenpleje end vi er, nogen gange så tøffer vi rundt og ordner morgenpleje helt til vi skal spise, hvor de er meget mere effektive og hurtige med det andre steder i huset – de har dog rykket sig lidt har jeg opfattelsen af - men især det, det er en uskreven regel, at hvis man sover, skal man have lov til det."

Interviewer: " hvordan oplever eller lærer nye medarbejdere så de her "instrukser – regler – kutymer"? "Jeg hører I omtaler dem lidt som regler, lidt noget som kommer oppe fra"?

B: Jeg har meget med elever at gøre, og noget af det jeg fortæller dem, det er faktisk, hmmm" "Ja vi prøver jo at arbejde efter det her - Eden alternative – principper og en af disse principper er, at man skal stå op når man har lyst – man skal sove så længe man kan og stå op når man har lyst og det er noget af det jeg prøver at fortælle lidt om til vores elever"

Interviewer: Ja, men hvad nu hvis en fra en anden afdeling kom og skulle hjælpe jer, hvordan ville de opleve kutymerne"?

B: "Jeg tror de oplever dem lidt som en hæmsko"

Interviewer: "Ja måske, men hvordan vil de få dem præsenteret"?

A:" Jeg tror de kender dem, for vi drøfter det engang imellem, jeg synes også de følger dem"

B: " Ja, men jeg prøver jo også at følge deres arbejdsgange og gå på kompromis med mine tilgange, hvis jeg hjælper andre i huset – de tanker har jeg da haft, når jeg er ovre og hjælpe med morgenplejen i weekenden – her larmer vi nok også selv lidt mere og siger tydeligt godmorgen, for at få beboerne til at vågne" Jeg har da tænkt tanken engang imellem –hold da op hvor er de hurtige og effektive (red. De andre afdelinger)".

C: "Jeg synes nu ikke det er noget med at være mere effektiv"

B: "Neeej, men"

C: " Jeg synes bare, at vi kører efter tanken om, at man skal have lov at sove længe hvis man har lyst til det – jeg har på fornemmelsen, at de andre bare skal have beboerne hurtigt op, for det ser pænt ud – jeg ved det ikke men jeg tænker det"

B: " vi er meget forskellige i forhold til de andre afdelinger"

A: "Jeg tror nu ikke helt det kun er det, for jeg hører dem også argumenterer for deres rytme ud fra – medicin til tiden, døgnrytme, spise og sove"

B: "Derfor har vi jo også mange som vi er begyndt at give morgenmad på sengen, så de får deres piller og morgenmad på sengen – og så sker der jo ikke noget ved man sover lidt igen"

Interviewer: Nu spørger jeg lidt provokerende, hvad hvis der kom en ny medarbejder med samme tilgang til arbejdet, som de afdelinger I her beskriver, hvordan ville det så gå"?

B: "Vi tog nok ikke skade af at lære af det – nej jeg ved det ikke, vi får dem nok hurtigt præget lidt – men jeg tror det ville give nogle gode diskussioner, altså ikke negative diskussioner, men jeg synes vi er gode til at snakke om tingene hos os".

Interviewer: "Så kutymerne er til diskussion"?

B: "tjoh"

C: "De bliver drøftet"

B: "Noget af det vi jævnligt diskutere er rod – vi er forfærdelige til ikke at rydde op over ved os – men vi er meget forskellige fra de andre afdelinger.

A: "Ja, jeg er aftenvagt på begge afdelinger (2 vagter en anden afd. og 3 solsikken) og man mærker en tydelig forskel"

3. Er man, efter jeres overbevisning, generelt åben for nye tiltag på Solsikken – hvordan/eksempler?

   A: "Ja, det synes jeg vi er".

   C: "Vi er helt klart åbne og tager gerne nye tiltag ind"

   B: " Jeg synes vi er generelt åbne"

4. Når der kommer nye tiltag ind Solsikken, er det så typisk noget I har efterspurgt eller nogen som kommer til jer med deres ideer?

   C: " Det er typisk noget der kommer udefra"

B: "Ja, det har været tilfældet de fleste gange, for eksempel medicininstruks og Eden alternative. Det sidste var jo noget Lene kom med!"

I: "Så det er ikke sådan at I sætter jer og tænker, nu mangler vi et eller andet og så går vi ud og leder efter det – det kommer typisk udefra"?

B: "Ja, det synes jeg".

A: "Ja, det samme gør sig jo også gældende i forhold til, hvad man kan komme på af kurser og sådan". – "Jeg har i hvert fald ikke været med til at bestemme noget".

5. Hvordan løser I nye opgaver – som gruppe – individuelt – deler erfaringer?

C: "Det ved jeg ikke rigtigt, lidt af det hele tror jeg". "Man tænker nok lidt på, hvem er kontaktperson for Beboeren og så må denne have hovedansvaret – sådan tror jeg altså nok lidt det er – Vi skal selvfølgelig hjælpe hinanden – men tankegangen er nok lidt sådan".

B: " Det afhænger meget af hvad det er, er det noget med sygdom, så er SSA meget på banen og deler sine erfaringer med de andre i afdelingen, breder tingene lidt ud" – Jeg synes i hvert fald at jeg meget i perioder, bruger meget krudt på at dykke ned i tingene og udbrede min viden til de andre – noget jeg vurderer de kan have brug for i forhold til en ny opgave, eller?"

6. Hvordan læres nyt i afdelingen – sidemand – undervisning – lederen/info?

A: "Meget sidemandsoplæring"

B: "Ja, det bruger vi meget" "Og så snakker vi om tingene, når vi er sammen. Jeg har lige været på medicin kursus og har lært noget om noget nyt medicin, det drøftede vi lige over morgenkaffen – sådan synes jeg også tit vi gør" "En enkelt gang har jeg da også taget noget op på et teammøde" "Men det er helt sikkert sidemandoplæring der dominerer i afdelingen – vi er gode til noget forskelligt og så giver vi det videre i forbindelse med arbejdet – vi bruger hinanden rigtig meget"

I: " Så I er gode til at gøre opmærksom på jeres viden overfor hinanden i det daglige"?

A: "Nej, men vi snakker meget sammen i løbet af en vagt og her dukker ideer og viden op".

B: "Ja, vi er gode til at bruge hinanden i løbet af dagen"

A: "Det er jo ikke sådan at vi bare går på arbejde, skifter nogle bleer og giver noget mad – hele dagen snakker vi sammen, nu gjorde den beboer sådan og så gjorde jeg sådan, har I nogle ideer osv."

I: "så der er meget sparring"?

A: "Ja, vi siger til hinanden – jeg har prøvet sådan og sådan, det kunne du prøve næste gang"

B: "og jeg synes vi er gode til at skrive til hinanden, hvad og hvorfor vi har prøvet noget af. Vi husker at argumenterer så andre ved hvorfor og selv kan gå med på ideen og prøve noget af" "Så bliver man jo ikke fornærmet over, hvis nogen prøver noget nyt, eller laver noget om" "for eksempel vagterne imellem – er det vigtigt at forklarer hvorfor vi laver noget om, og det synes vi generelt er rigtigt gode til, når der er en forklaring er vi med på ideen".

I: "så I er gode til at snakke om tingene"?

B: " Ja, og argumenterer for vores sag – det synes jeg vi er gode til"

I: "så lad lige tage den der medicininstruks, hvordan bliver den gennemgået"?

B: "jeg gennemgår den slavisk med alle mine elever"

A: "Ja, og Lene (Lederen) gennemgår den med alle nye medarbejdere. Dette er en del af introduktionsprogrammet"

C: "Det er typisk sådan, at hvis der kommer noget nyt oppe fra, så gennemgår Lene det med os, enten hver især, eller på teammøder" "Det kan også være via advis (Mail i internt journalsystem)

B: "Som ny får man også kompetenceplanen udleveret, den er i den mappe man får udleveret når man starter"

A: "Ja, Mappen er en rigtig god ting, det kan jeg huske fra da jeg startede. Der sådan en tjekliste, hvor man med sine nye kollegaer kan komme igennem de vigtigste ting. Det var nemt lige at få spurgt til nogle ting, for man havde det jo på listen"

I: "Så der kommer meget udefra, man får meget foræret og skal ikke undersøge alt selv, hvis jeg må sige det sådan"?

A: "Ja, det synes jeg"

7. Hvad er Jeres kendskab til projektet: Arbejdsmiljøledelse/Arbejdsmiljøcertificering?

A: "Jeg synes det jeg mest ved, det er at der en rygepolitik, en mobbepolitik osv. Så har vi en forflytningsinstruks".

I: "Medicininstruksen er faktisk en del af systemet"!

B: "Ja - Vi fik jo at vide, at vi skulle i gang med det her projekt – men årsagen kan jeg nu ikke lige huske"

C: "Nej, det husker jeg altså heller ikke"

B: "Hvorfor vi skulle være certificeret, det kan jeg faktisk ikke huske hvorfor – jo, vi blev valgt ud – gjorde vi ikke det"?

A: "Jo, der var nogle forskellige områder som var valgt ud"

I: "Hvem informerede jer om det"?

B: "Det var Lene og Dorte (red: Leder + AMiR) og så holdt du jo et møde også"

I: "Så det var noget der kom oppe fra"?

A: Ja, det synes de var en god ide"

8. Hvad tænkte I første gang I hørte om projektet?

B: "Jeg tænkte mere arbejde – mere dokumentation!" – "også fordi, man ved jo, når man går i krig med sådan et projekt, så bliver der brugt rigtig meget tid"

A: "Men også fordi jeg hørte områdelederen sige, at der var meget at lave i forvejen og der kom hele tiden mere til" "Men hun er jo en af de store fortalere for arbejdet (red: arbejdsmiljøledelse) i dag, så hun er nok blevet klogere"

9. I hvilket omfang har projektet været relevant i forhold til jeres daglige praksis?

B:"Vi er jo blevet klogere på nogle områder, hvor vi skal tænke på påvirkningen af os selv, blandt andet så noget som deodoranter, som vi ikke må bruge mere. Farlige stoffer i rengøringsmidler – på den led synes jeg det er rigtig godt, at man tænker på, at vi ikke på sigt får nogle skader" "Jeg har tænkt meget over et eksempel, hvor jeg gik forbi en stige, hvor der var et skilt sat på – må ikke bruges - skørt tænkte jeg, men på den anden side har en af mine kæpheste altid været, man skal passe på sig selv. Vi har kun en krop og en ryg, så ja".

A: "jeg tænker også lidt, det er jo ikke noget som er gjort for at generer os, så udgangspunktet er jo nok at gøre noget godt for os. Men i og med man ikke har været involveret i det, så ved man ikke så meget om det og tænker, det er der nogle der tager sig af og laver. Selvfølgelig ved man godt der er de der politikker, men".

10. Hvordan har I været inddraget i processen? Hvornår blev du/I inddraget, kan I beskrive på hvilken måde du/I har været inddraget? og i hvilket omfang har I selv været med til at definerer projektets indhold?

A: "Det har jeg ikke været med til"

C: " Meget lidt"

B: "Jeg har haft nogle forespørgsler fra Dorte (AMiR) og så har du interviewet mig i forbindelse med et tilsyn (Audit). Men I dagliggagen føler jeg mig ikke inddraget"

I: "så indholdet har I ikke været med til at definerer og sige på solsikken betyder det her, det her for os"?

B: "nej, vi følger bare med - nå det sådan vi skal gøre og så gør vi det, vi må følge med og så kan man jo tænke om det hvad man vil, ikke"

A: "Nej"

C: "det synes jeg ikke, det er kommet oppe fra"

11. Hvad kunne ellers være blevet gjort, for at I ville føle jer mere inddraget?

A: "så skulle man være blevet spurgt om man ville være med, jeg har på fornemmelsen at nogen har sat sig sammen og lavet arbejdet. Jeg kan ikke svare på, hvad betyder det, at vi er blevet certificeret" "Jeg kender som sagt nogen af punkterne, men hvad det helt sådan går ud på ved jeg ikke"

B: "Jeg tror Dorte (AMiR) har fortalt noget på et morgenmøde en dag, men hvis man ikke er der, så bliver det ikke givet videre, det er et problem". "Og hvordan får aftenvagten så lige besked. Man skulle nok være bedre til at tage det op på nogle teammøder, tror jeg".

I: "Var implementeringsmødet ikke væsentligt"?

A: "Jo bestemt, det var rigtig godt og væsentligt, synes jeg. Det var her jeg fik noget grundlæggende om projektet og opgaven og Birgit Drud (områdelederen) gav sin vinkel på projektet – opbakningen er vigtig"

B: "Det var jeg desværre ikke med til"

C: "Jeg fik indtrykket af, at det var noget I tog jer af"

12. Hvilken betydning har/ville den form for inddragelse (havde) haft for Jeres læring?

A: "Helt klart stor betydning – jeg er tidligere blevet spurgt om, om jeg ville være med til at udvikle en udviklingsplan, ind til da var dette dokument bare et papir i en mappe for mig, men da jeg selv havde været på banen var dokumentet meget mere levende for mig og anvendeligt." "Inddragelse betyder rigtig meget for min læring, man ved pludselig hvorfor og hvad det drejer sig om, så bliver jeg interesseret på en anden måde"

B: "Jeg ved med mig selv, at hvis jeg har været inddraget så føler jeg helt klart mere ejerskab og forståelse. Det er også nemmere at bakke op om noget man selv har haft indflydelse på. Som eksempel Medicininstruksen, hvor jeg kan se, at nogle af mine forslag og ideer er taget med. Men også hvilke opgaver har jeg lige, det skærper jo også interessen. Eksempelvis er jeg jo praktikvejleder og skal vide en masse om

kompetenceplaner. Det tror jeg ikke de andre går så meget op i i det daglige – Men jo, inddragelse har en kæmpe betydning for min læring og interesse for noget"

13. Var der efter jeres opfattelse et behov for at gøre noget ved arbejdsmiljøet inden projektets start?

B: "Næ, det syntes jeg egentligt ikke, men lige pludselig dukker der nogle ting op, og så skal vi beskære i normeringen og det skaber et behov – man bliver psykisk påvirket og bage for at miste jobbet. Der kommer utryghed om man kan blive ved at være her – det synes jeg har, at arbejdsmiljøindsatsen er blevet rigtig vigtig"

A: "Ja, det kan godt være med til at tage lidt af arbejdsglæden"

14. Hvilke forventninger havde I inden projektstart og hvordan er jeres forventninger blevet indfriet?

B: "Jamen jeg synes ikke jeg havde de store forventninger"

C: "Nej, det synes jeg heller ikke".

A: "Jeg kan huske jeg tænkte, det er skønt at være et sted, hvor arbejdsmiljøet har høj prioritering"

15. Er arbejdsmiljøindsatsen/arbejdsmiljøet forbedret efter i er blevet arbejdsmiljøcertificeret?

B: "Ja, der kommet en masse opmærksom hed på kemikalierne – og så synes jeg det er rigtig godt, at der er kommet de her forflytningsskemaer og der er kommet generelt stor fokus på forflytninger"

A: "Ja, det er fantastisk, vi har fået nogle rigtig gode instrukser her. Det har skabt en masse ensrettethed på opgaven så kollegerne ikke forflytter selv, når noget andet er aftalt – det er dejligt – tingene er dokumenteret og vi kan henvise til det"

B: "Det har været enormt vigtigt for samarbejdet, for vi er så forskellige. Men det er nemmere at være loyal overfor en beslutning, hvis det står sort på hvidt".

A: Hvis man ikke er enig, eller er i tvivl, så kan man lige slå det op" "Det er også rart at kunne henvise til, det ikke noget jeg har sagt, men det kommer fra noget som ved noget mere om der (red: forflytningsinstruktører og AMiR)"

16. Synes I som udgangspunkt det er en god ide at gøre noget for arbejdsmiljøet?

B: "JA"

C: "Bestemt"

A: "Ja selvfølgelig, vi vil jo nødig blive syge eller have vores kolleger bliver det"

17. Kunne man have gjort noget andet for forbedrer arbejdsmiljøet?

A: "Nej, for det hele er vel en del af et sådant projekt, så kommer vi jo hele vejen rundt"

B: "Enig, for projektet har jo, ved nærmere eftertanke, faktisk tvunget os til at forholde os til vores konkrete udfordringer på arbejdsmiljøområdet og så få noget gjort ved det"

18. Prøv at beskrive, hvordan I ser på, om noget giver mening for jer og hvordan projektet er i forhold til det – hvordan kunne projektet give mere mening?

A: "Det gør jeg ved, om det er noget jeg kan bruge i mit daglige arbejde – noget jag kan mærke på egen krop, at det er noget som gavner mig og mine kolleger – et arbejdsredskab".

C: " Enig, noget der kan anvendes i praksis, noget vi kan bruge og støtte os op af"

I: "Har projektet givet mening"?

B: "Meget af det har jo, men jeg vil sige, det giver ikke meget mening at der hænger sedler (APB) ved spritautomaten. Det er ikke det der flytter noget rent arbejdsmiljømæssigt"

A: "Jeg synes der er to ting i det, der bliver brugt meget tid på de der sedler (APB), og jeg synes det er lidt nedgørende, at man tror jeg ikke kan bruge vaskemiddel uden at komme til skade"

C: "Ja, Man tænker lidt – tidsspild"

B: Det betyder desværre også nok, at det der rigtig giver mening for os, drukner lidt i det vi ikke kan se mening med" "Det bevirker jo nok desværre, at hvis man direkte spørger os om det – hvad har I så fået ud af det – så har vi nok en tendens til at sige – kig på sedlerne på vægen (APB)"

I: "Hvordan kunne man have undgået det"?

A: "Noget mere inddragelse"

B+C: Enige.

19. Hvordan giver projektet mening for jeres kolleger/afdelingen, tror I?

A: "samme betydning som for os, tror jeg" "Men tanken om, at der er nogle steder hvor man kan hente noget viden, eller få noget hjælp giver bestemt tryghed for os alle"

C: "Ja det giver helt sikker noget tryghed, specielt også når man hører om alt det, som bliver gjort for dem som er blevet fyret, det er godt og flot"

A: "Jeg tror alle er blevet mere opmærksomme på, at der er noget som hedder arbejdsmiljø, man ved der er noget hjælp at hente og der bliver taget hånd om tingene både forebyggende, men også hvis skaden er sket"

B: "Vi oplever at vores kolleger er blevet mere opmærksomme på de politikker og procedurer som er tilgængelige og man henviser til dem i det daglige arbejde – det står jo der og der osv. AMiR er også meget mere synlig og vi ved hvad hun kan og arbejder med"

C: "Ja, jeg oplever det betyder noget, at man ved at der er noget som passer på en, også uden lige at kunne sige præcist hvad det er og består af"

A: "jeg er i hvert fald blevet mere opmærksom på, at det (Systemet) er der og jeg ved hvor jeg skal gå hen" "Et er mapperne, men vi ved også at vi har en leder som går op i det og det er derfor nok nemmere at gå til hende og sige – jeg føler mig mobbet eller lignende".

20. Er I enige på Solsikken om, hvad der er et godt arbejdsmiljø for jer og er det noget I snakker om?

B: " I forbindelse med fyringerne kan man mærke på folk, at det er forskelligt hvad vi ligger vægt på, men det er ikke noget vi snakker om, sådan direkte. Det er mere noget man kan mærke"

I : "Ville det betyde noget hvis I snakkede om det"?

C: "Nej det tror jeg ikke"

A: "Altså, jeg synes jo det gør meget for os om aftenen at vi snakker om tingene – hvor skal vi være to, hvordan planlægger vi bedst tingene så ingen bliver bag ud"

B: "Ja, det er I gode til om aftenen"

C: "Men i virkeligheden er det jo en styrke, at vi er så forskellige, vi burde nok bare snakke noget mere om det"

21. Er der gjort noget for at I skulle blive enige om, hvornår projektet kunne give mening for jer?

A: "Vi skriver meget mere ned, eksempelvis laver vi handleplaner mere end før"

B: "Jeg synes det der har hjulpet mig meget, det er at jeg har fået de der to aftenvagter. Jeg synes det har hjulpet på mit samarbejde med aftenvagten. Jeg oplever det giver nogle gode og livlige diskussioner men også noget vigtig sparring. På den måde synes jeg også, at jeg har nemmere ved at sætte mig ind i aftenvagtens

problematikker, fordi vores Beboere er så forskellige, alt efter om det er aften eller dag. Så når jeg skal argumenterer for en kørestol eller andet, så er det godt at kende beboerens døgnrytme – jeg kan se det med aftenvagtens øjne "

C: "Jeg oplever, at vi snakker om, hvem der kan være der om aftenen og hvem der af personlige grunde ikke kan. Dette betyder jo også, at vi har aftenvagter hvis det giver mening og eller ikke. Det er også vigtigt for arbejdsmiljøet – man føler sig ikke presset"

22. Hvordan har jeres engagement været i forhold til projektet?

A: "det er ikke noget jeg har spekuleret så meget over"

B: "Jeg har ikke sagt til mig selv, nu skal jeg søreme engagerer mig i projektet, men jeg synes vi har været åbne overfor det som er kommet"

C: "det er vel et OK engagement så"?

23. Hvordan har I oplevet støtte fra Proceskonsulenten og har det været med til at påvirke jeres syn på projektet?

B: "Fra at du var her første gang og til nu, da har vi jo ikke set dig ret meget"

A: " Når du har været her har du givet rigtig god information, så det har givet god mening, når du har været her"

B: "Enig, og vi har fået sat navn og ansigt på dig, så man ikke bare tænker, at det er eller anden kontornusser, som bare sidder der og får gode ideer"

I: "Betyder det noget for tilliden"?

C: " Ja det betyder rigtig meget for tilliden til dig"

B: "Men også det der med, at du har et godt kendskab til stedet betyder noget, det kan jeg mærke på mine kolleger. Dem der har haft dig som leder har tydeligvist haft en relation til dig, været trygge ved dig – det gør at man tænker, det her må jeg sgu hellere lige høre lidt efter. Denne relation handler helt sikkert om tillid"

I: "Er denne tillid vigtig for læringen"?

B: " Ja for ellers tror jeg hurtigere man lukker ned for input, hvis nu det er en eller anden, man over hovedet ikke kan forholde sig til" "Så med den tillid vi havde til dig fra starten, så har du været lidt foran, tror jeg"

A: "tilliden gør, at man ikke bare føler, at der er en som kommer og prøver at proppe noget ned over hovedet på os"

I: "Så andre steder skal jeg være opmærksom på at høre eller mærke efter og leverer noget som man kan genkende og forstå, er det der som opbygger denne tillid"?

A: "ja, men også det der med at få fortalt at det hele faktisk er for vores skyld. At det ikke bare er et stykke papir eller noget flot udad til. Men at det er noget som skal gavne vores arbejdsmiljø"

B: "Det der med, at man ikke bare gør det for kommunens skyld, men også for vores skyld"

24. Hvordan synes I, at proceskonsulenten/ledelsen har taget hensyn til Solsikkens formål - hvad I synes er vigtigt og er gode til i afdelingen - i projekt tilrettelæggelsen/indholdet og har det betydet noget?

A: "det synes jeg er lidt svært, når jeg ikke kender mere til processen"

B: "Jeg synes man har været meget anerkendende i forhold til mig som person i processen, man har været anerkendende overfor min mening, anerkendt min modstand når jeg nogen gange har mærket det – det kommer man langt med hos mig."

I: "Hvad med ydmygheden"

B: "Hvis du med ydmyghed mener, at I ikke bare er kommet med – jeg ved bedst – tilgangen, og den der trække ting ned over hovedet tilgang. Så synes jeg bestemt man har været ydmyg, og taget hensyn til vores hverdag, med respekt for, at vi ved hvad der foregår på Solsikken" "Du har jo for eksempel aldrig stillet spørgsmålstegn ved vores pleje eller faglighed, her har jeg følt en stor respekt fra jeres side"

I: "Hvad hvis jeg havde blandet mig plejen og sagt – er I nu sikre på, at det der med at lade borgerne sove så længe de vil, er en god ide"?

C: "Det ville helt klart blive opfattet negativt – det kan vi jo også mærke, når sparekniven viser sig og vi derfor må gå på kompromis med vores opfattelse af god faglighed – det tager vi jo heller ikke positivt imod, vel"

25. Efter jeres overbevisning, har projektets ledelse så udvist hensyn til jeres dagligdag i projektet?

B: "Jeg synes projektledelsen har været god og ligeværdig og med god hensynstagen vores dagligdag"

C: "Enig"

B: "man kan sige, at selve projektet nok er kommet oppe fra, men når man er ansat I det offentlige er vi så vandt til at vi hele tiden laver om, og man kan jo ikke stå tilbage for udviklingen, vi er nød til at være med og frem for alt følge med, sådan er det"

26. Har I tillid til dem der implementerer/arbejder med arbejdsmiljøcertificering generelt og føler I, at de har tillid til jer? For eksempel proceskonsulenten og er denne tillid vigtig når I skal lære noget?
-------- se ovenfor ------

27. Hvordan har jeres arbejdsmiljøgruppe (AMiR/Ledelse) støttet jer i forhold til projektet?

A: "Dorte har forsøgt på at holde os orienteret og vi er blevet bedt om at svare på nogle spørgsmål vedrørende vores arbejdsmiljø og så har vi lavet en trivselsundersøgelse"

C: "Jeg synes ikke jeg har oplevet nogen videre støtte eller inddragelse.

28. Hvilken rolle har den eksterne konsulent efter jeres opfattelse haft i projektet?

B: "Jeg kendte dig jo ikke i forvejen, så for mig betød det meget, at du henvendte dig til mig og spurgte ind til processen – Hvis du ikke havde inddraget mig som du gjorde og ikke havde holdt det der intromøde, så havde jeg nok tænkt – det der kan sgu være lige meget. Jeg synes det betyder meget for mig, at jeg kan sætte ansigt på dig"

C: "den der kontakt til dig og sparring er enorm vigtig for mig, hvis jeg skal engagerer mig"

B: " det gør man føler sig hørt, det skaber tillid"

29. Hvad har den eksterne sparring med proceskonsulenten betydet for arbejdet med og forståelsen af forløbet?

----- se tidligere svar------

30. Hvordan har den eksterne konsulent/ledelsen være med til at skabe rum for tillid?

---- se tidligere svar----

31. Har den eksterne konsulent bidraget til at synliggøre eksisterende udfordringer og problemstillinger i den daglige praksis i forbindelse med arbejdsmiljøet på Solsikken?

B: " helt sikkert, men vi vidste bare ikke det kom fra dig og det her projekt"

A: "det er ikke noget jeg har oplevet, men jeg er da helt sikkert blevet mere opmærksom på projektet, fordi du selv har været og præsenteret det, end hvis der kun havde været ledelsen"

32. Hvor ser du dig selv i forhold til arbejdsmiljøledelsesprojektet, hvordan passer det ind i din hverdag?
33. Har arbejdsmiljøledelsesprojektet ændret noget i forhold til din måde at arbejde på?

A: "Ja, vi snakker og tænker nok mere om arbejdsmiljø end vi ellers gjorde. Vi er nok blevet mere opmærksomme og passer bedre på os selv"

C: "jeg tænker nok mere over det hos mig selv, men jeg drøfter det ikke så meget" "har I det ikke sådan, altså man passer lidt bedre på sig selv" "Har du det ikke sådan"

A: " joh, men jeg synes også at vi snakker mere om det, i hvert fald om aftenen"

34. Har projektet ændret noget i forhold til jeres kollegers måde at arbejde på?

A: "hos nogen og andre overhovedet ikke"

B: "Det tror jeg bestemt du har ret i"

35. Hvor ser I jer selv i forhold til at skulle ændre noget i forhold til jeres eget arbejdsmiljø?
36. Hvad kunne ellers være gjort for at støtte jeres engagement?

A: "Jeg savnede, da det var færdigt, at der ligesom havde været en afslutning på det. Altså nu er vi certificeret og det betyder og se et flot certifikat, en lokal afslutning"

C: " Vi ved der var noget på Rådhuset og Borgmesteren holdt tale og alt var så flot. Det stod i hvert fald i avisen, men vi mærkede det ikke rigtigt"

B: "Måske et personligt brev til alle – nu er vi blevet certificeret, det betyder at. Det kunne være fedt. Det tror jeg helt sikkert ville styrke engagementet og forståelsen. Det kunne godt få flere til at se meningen for at blive i din terminologi"

A: "Ja, det tror jeg faktisk du har ret i" "Som jeg har sagt tidlige så er jeg stolt af, at vi gør så meget for arbejdsmiljøet der hvor jeg er, men jeg mangler nogle ord og sætte på, når folk spørger mere præcist ind til hvad det vil sige"

B: Det ville også hjælpe til at holde hinanden op på opgave, holde gryden i kog, for det er sgu det der er svært, det ved vi alle"

37. Er der ok at skulle bruge alt denne tid på arbejdsmiljø.?

A: Jeg tænkte, da du første gang var her og præsenterer projektet – hold da kæft så skal vi bruge en masse ressourcer på det – de penge og hænder kunne vi godt have brugt til noget andet. Men nu synes jeg det er godt. Det er sgu ok, for det er jo for vores skyld det hele og dermed også for borgerne"

C: "Jeg synes bestemt det er ok og vigtigt og nødvendigt ikke mindst frem over, hvor vi bliver endnu mere presset på tid og fagligheden"

38. Hvordan har arbejdsmiljøledelsesprojektet i øvrigt taget hensyn til jeres daglige arbejde?
-----se tidlige svar-----

39. Hvordan er jeres historie eller baggrund blevet inddraget i projektet (hvad I er gode til og hvad der kunne blive bedre)?

B: "Specielt med forflytning har det gjort en forskel, vi har fået meget mere fokus på det, men det er drevet af vores egen område, om jeg så må sige"

C: "Det er jo noget vi typisk mener vi er gode til, men nu har vi fået det struktureret og synliggjort. Det er faktisk meget godt"

B: "Jeg synes SSA rollen er blevet mere tydelig, og det vi har aftalt vi skal, bliver faktisk gjort nu og de fleste har forståelse for det" "Jeg synes faktisk det har været med til at støtte plejen, så vi gør noget mere af det vi gerne vil og bør overfor den enkelte borger. Vi tager måske lidt mere afsæt i fagligheden og dokumenterer det" Vi gjorde det lidt i forvejen, men det er kommet til debat og blevet mere ok efter projektet, synes jeg"

40. Hvad var godt i afdelingen før projektet og hvordan er dette sikret fastholdt?
41. Hvordan har projektet ellers været anerkendende i forhold til jeres dagligdag?
42. Er denne anerkendelse overhovedet vigtig og hvordan kan den efter jeres overbevisning tydeliggøres – sikres?

A: "Jeg tror det er vigtigt at du kommer og fortæller, hvorfor gør vi det her. Det er for vores skyld og det kan bruges i vores daglige arbejde. I anerkender at der er en masse andet som er meget vigtigt, men det her skal understøtte det vi er her for"

B: "Anerkendelsen er meget vigtig, for at det ikke opleves som noget der bliver trukket ned over hovedet på os oppe fra. Det kommer oppefra, men det er jo ikke nødvendigvis skidt. Det kan bare opleves sådan, hvis man ikke føler sig hørt og anerkendt

A: "Det er ikke bare nogle høje herrer der har besluttet det her, men det har en mening for os også. Det har en kæmpe betydning for vores oplevelse"

C: "Jeg synes, at det at du kommer og fortæller om dette og sammenhængen til vores daglige arbejde er vigtigt. Det giver følelsen af, at det her, det er altså noget vi skal for det flytter noget"

A: "Ja, på den måde er det ikke bare et stykke papir, men noget man kan have glæde af" "Også det med, at du starter med at fortælle, at kongekronen og certifikatet bare er noget der følger med, det virkelige mål for indsatsen er et bedre arbejdsmiljø- det får det hele til at give mening og det skal ikke underkendes i disse sparre tider"

C: "Ellers havde følelsen nok bare været, at nu skal vi bare proppes ned i en kasse, for at passe ind i et certifikat og det havde ikke været anerkendende, men bare givet følelsen af ikke at være gode nok til det vi gør"

B:" Jeg synes det er vigtigt, at man i sådanne projekter husker at anerkende, at der kan være nogen som bare er fyldt op og ikke orker mere forandring. Man skal huske det hensyn for ikke at tabe nogen på gulvet" "Når jeg tænker på hvor mange forandringer jeg har været igennem siden 1997, så kan jeg godt forstå, at nogen er ved at være fyldt op"

A: Det er jo også det du startede med at sige til os, at du undersøger det her fordi, at du nogen gange hører den der – kan vi da ikke bare få lov at passe beboerne!"

Transskriberet interview fokusgruppe 2 speciale MLP...

Intro: **Hvem er jeg – baggrund – uddannelse – ansættelse/tilknytning til projektet**

Formål med projektet – blive klogere på sådanne organisatoriske læringsprojekter – læring (dvs. ikke direkte fokus på arbejdsmiljøprojektet)

Varighed 1 time så vi skal have fart på.

Hvorfor er I udvalgt JA/Nej (hvad tror I?)

Interview optages og transkriberes og slettes

Anonymitet – kun mig der bruger – slettes

Spørgsmål?

For at sikre anonymitet hos Interviewpersonerne, har jeg valgt at refererer de enkelte med hhv. nr A,B,C.

I = Interviewer (Forsker)

Transskriberingen indeholder som udgangspunkt ikke interviewers uddybende forklaringer af de enkelte spørgsmål med mindre dette har betydning for svarets anvendelse, men frem for alt præsenteres interviewpersonernes fulde svar!

1. Præsentation: ansættelse, erfaring, særligt ansvarsområde.

   A: "Jeg har været på Gelsted Plejecenter i 5 år, uddannet socialpædagog og har tidligere arbejdet på døgninstitutioner med fysisk og psykisk udviklingshæmmede, af særlige ansvarsområder er jeg kontaktperson for 2 Beboere – Ja, og så er jeg praktikvejleder"

   B: "Jeg er også på solsikken og har været det i 4 år, jeg er kontaktperson for 2 og har ansvaret for et vægtscreeningsprojekt af vores beboere – vægtscreeningsprojektet er et projekt som kører i hele kommunen generelt, ikke kun på demensenhederne"

   C: " Jeg er på Solsikken i aftenvagt, jeg har været ansat på stedet i 15 år. Jeg har været væk fra Solsikken i mellemtiden med er kommet tilbage, det er 4 år siden. Jeg er kontaktperson for 2 i aftenvagt"

2. Har I nogle kutymer/vigtige instrukser og vil I prøve at beskrive hvilke kutymer/instrukser, der er i afdelingen for at løse jeres daglige opgaver?
   - hvordan læres kutymerne af nye medarbejder, hvordan gives de videre – kan de ændres?

   B: "Jeg synes vi har meget information om det, når der kommer ny, vi fortæller om det, specielt det uskrevne ord. Det er faktisk meget vigtigt at få snakket om og fortalt, at det her er noget vi plejer for eksempel fortæller vi jo om mit Vægtscreeningsprojekt".

C: "Der sådan en velkomstmappe til alt nyt personale som de kan læse i. Det er en mappe som er lavet af de to skærmet enheder (red: demensafsnittene) sammen". B: "men alt det uskrevne tænker jeg på, for det er jo særligt vigtigt at få formidlet videre – fordi du får ikke informationen ellers, hvis vi ikke får det sagt"

A: "jo, hen af vejen måske, men så kan noget jo gå tabt" "Måske får vi først fortalt, at nu skal vi huske at veje beboerne, når det er ved den tid" "Det samme gælder jo kontaktpersonsystemet, hvordan fungerer det, hvor kan vi se, hvem der er kontaktperson. Det står eksempelvis på dagplanen og sådan"

C: "Vi har også fælles dags og aftenvagt møder, hvor vi så tager tingene, eller beboerne op" "Her snakker vi jo også plejer og hvad der godt, ja, vi drøfter da også kutymerne her"

A: "Men det er lidt tilfældigt, jeg står for eksempel for beboerkassen og sådan, der kan gå lang tid, inden nye kolleger finder ud af det!"

B:" Som ny bliver man nok nød til at føle sig lidt frem, jeg synes der er meget viden som ikke er sat i direkte system – altså som du spørger ind til her"

A: "Nu er jeg jo praktikvejleder og der er det da noget jeg bare fortæller dem." "Den står for det osv. – det er måske mere formaliseret overfor dem, det ved jeg ikke"

C: " Altså der står jo meget på dagssedlen, hvem gør hvad og hvem er kontaktperson og sådan noget"

I: "hvordan ændre man så på de her kutymer"?

C: "tager det op på teammøder"

I: "Hvordan fordeler i de har specielle opgaver"?

B: " Jeg blev spurgt af en kollega(SSA) om det var noget og så sagde jeg, tja, det kan jeg da godt prøve" "Kollegaen havde måske lige for mange opgaver selv og så spurgte hun, om jeg kunne tage over på den der vægtscreeningsopgave"

A: "Da jeg blev spurgt om jeg ville være praktikvejleder, da var der ikke så mange der var det og der var ikke så mange der ville, men jeg lod mig overbevise om, at den opgave kunne jeg godt klare"

3. Er man, efter jeres overbevisning, generelt åben for nye tiltag på Solsikken – hvordan/eksempler?

A: "Jeg synes vi er meget åbne"

B: "Ja, det synes jeg at vi er"

A:" Specielt, hvis der er noget som ikke rigtig fungerer, så synes jeg, vi er gode til at sætte os ned og finde nye veje"

4. Når der kommer nye tiltag ind Solsikken, er det så typisk noget I har efterspurgt eller nogen som kommer til jer med deres ideer?

   A: "Ja, men som jeg lige sagde, hvis der er noget som ikke fungerer, så tager vi det op sammen"

   B:" Men der også ting som bliver pålagt os - puttet på os – så tænker man nogle gange og hvorfor så lige det? Nogle gange tænker man, det er sgu da spild af tid, hvad skal vi nu bruge tid på det for – Ja, det kan man nogle gange tænke"

   C: "Ja, sådan kunne jeg godt tænke engang med arbejdsmiljøprojektet – alle de sedler som skulle hænges op og sådan"

   B: " Ja, vi har mange papirer som vi ikke altid forstår, hvor kom det nu fra og hvad skal vi med det?

5. Hvordan løser I nye opgaver – som gruppe – individuelt – deler erfaringer?

   B: "Vi løser opgaverne sammen – som gruppe"

   C: "Vi snakker om tingene som team"

   A: "Men nogen gange ideerne jo lige fra et par stykker, og så tager man snakken i teamet efterfølgende og sådan!" "Man får ideen og så kaster man den ud til de andre når chancen byder sig, så tit er vi jo ikke samlet alle mand."

   C: " Men det sjældent, at det er én der starter noget op, vi er fælles om det, synes jeg"

   A+B: "Enig"

6. Hvordan læres nyt i afdelingen – sidemand – undervisning – lederen/info?

   A: " Der er en del sidemandsoplæring" "Og som praktikvejledere, så udveksler man jo erfaring med de andre vejledere og sådan" "Men der er da også undervisning, når vi skal lære noget nyt, noget udefra og sådan" " Hvis vi har haft nogle gode eller dårlige oplevelser med en borger, så skriver vi det til hinanden"

   B: "Vi bruger desværre meget tid på at skrive ned, specielt på PCén. Det kræver noget disciplin"

   C:" Vi havde engang en kutyme for overlevering ved vagtskifte, det må vi desværre ikke mere, så når vi ikke at læse på computeren, så kan meget viden gå tabt"

7. Hvad er Jeres kendskab til projektet: Arbejdsmiljøledelse/Arbejdsmiljøcertificering?

A: "Der var jo de møder der"

C: "Og så den grønne Mappe"

B: "Jeg siger ingen ting"

8. Hvad tænkte I første gang I hørte om projektet?

   C: " Nu skal vi til noget igen og det kan man bruge enormt meget tid på" "Jeg ville hellere have, at jeg kunne sidde mig sammen med beboerne – en tidsrøver, mere dokumentation osv."

   A: "Jeg vidste jo ikke så meget om det, men da du kom og fortalte om det, så kunne jeg da sagtens se fornuften"

   C: " Men jeg må godt nok sige, at hvis vi har nogle problemer, så bliver der gjort noget ved dem nu – vi har været på nogle rigtig gode forflytningskurder og det er jo efter projektet er startet"

9. I hvilket omfang har projektet været relevant i forhold til jeres daglige praksis?

   B: " Ja bestemt"

   C: " Men vi har nok i starten fokuseret for meget på alt det skriftlige i stedet for alt det gode, tror jeg!" "Der er godt nok hængt mange sedler op rundt omkring"

   B: "Ja, det er helt sikkert"

10. Hvordan har I været inddraget i processen? Hvornår blev du/I inddraget, kan I beskrive på hvilken måde du/I har været inddraget? og i hvilket omfang har I selv været med til at definerer projektets indhold?

    C: "Jamen, jeg har ikke været inddraget"

    B: " Nej, jeg kan heller ikke lige sætte fingeren på noget, hvor jeg har været inddraget"

11. Hvad kunne ellers være blevet gjort, for at I ville føle jer mere inddraget?

    A: "Det er vel svært at få så mange inddraget?"

    I: "Men hvad kunne vi have gjort"

    B: "tjah"

12. Hvilken betydning har/ville den form for inddragelse (havde) haft for Jeres læring?

    C:" Nej"

A: "Næh, det tror jeg ikke" "Det kunne måske have været en meddelelsesbog, hvor I skrev I, men den ville vi jo nok ikke få læst i"

B: "Måske ville noget mere dialog have givet en større forståelse af, hvad det gik ud på, for eksempel, hvorfor alle de sedler"

A:" Vi havde da forresten en temaeftermiddag, som AMiR stod for"

B:" Ja, det er rigtigt nok – hvor de fortalte om det"

A: " og den var rigtig god, vi blev delt op i grupper, det er ikke så længe siden"

C: " Det har jeg været med til tror jeg"

13. Var der efter jeres opfattelse et behov for at gøre noget ved arbejdsmiljøet inden projektets start?

A: "Ja, for eksempel med forflytning, det var der et behov for"

B: "Ja, det manglede vi, det med forflytninger"

C: "Men om vi lige havde tænkt over det"

B: "Nej, det havde vi nok ikke, men når vi kigger tilbage var behovet der jo – helt sikkert"

C: "Ja, vi har jo fået de to der at gå til, hvis vi har nogle problemer, det kan jeg godt lide"

14. Hvilke forventninger havde I inden projektstart og hvordan er jeres forventninger blevet indfriet?

A: "jeg havde ikke så store forventninger, så de var nemme at indfri"

B: "Jeg tror ikke jeg havde nogen, fordi der så meget hele tiden og der sker så meget. Så indimellem er vi nok blevet gode til at lukke af – lidt ligesom det du sagde engang med Bodil – det med at gå over igen" "Det ikke fordi, jeg ikke synes de ny ting er spændende, men jeg bliver nogle gange helt forpustet"

15. Er arbejdsmiljøindsatsen/arbejdsmiljøet forbedret efter i er blevet arbejdsmiljøcertificeret?
16. Synes I som udgangspunkt det er en god ide at gøre noget for arbejdsmiljøet?

ABC: "Ja" (Alle nikker)

B: "Hvis der havde været noget mere inddragelse, så havde vi nok nemmere kunne forstå hvad det hele gik ud på" "Men selvfølgelig er det det!"

17. Kunne man have gjort noget andet for forbedrer arbejdsmiljøet?
    ?????????????
18. Prøv at beskrive, hvordan I ser på, om noget giver mening for jer og hvordan projektet er i forhold til det – hvordan kunne projektet give mere mening?

    A: "Hvis jeg kan mærke det, hvis det er noget som er godt for os"

    B: " Det giver rigtig stor mening, når noget lykkedes med beboerne" "så bliver jeg høj og jeg føler det giver mening"

19. Hvordan giver projektet mening for jeres kolleger/afdelingen, tror I?

    A: "Alle de blanketter hænger os ud af halsen, alt det som skal skrives hele tiden – lidt mindre af det ville give mening"

    C: " Jeg tror vores kolleger har det lige som os, det er lidt holdningen, at meningen kan være svært at få øje på"

20. Er I enige på Solsikken om, hvad der er et godt arbejdsmiljø for jer og er det noget I snakker om?

    A: "vi har meget forskellige grænser, hvor langt vil man gå, hvad vil man finde sig i"

    C:" Der er forskel på hvor langt man går, før man beder om hjælp for eksempel til forflytning"

    A: " Vi plejer at snakke om det, men vi er ikke altid enige, tror jeg"

    B: "Men man kender vel sine egne grænser og de kan heldigvis være forskellige fra andres" Det er en fordel synes jeg."

    A: "Ja, beboerne kan jo også være forskellige, men vi snakker om, det gør vi også for at nogen ikke bliver set skævt til, eller kommer tilskade"!

21. Er der gjort noget for at I skulle blive enige om, hvornår projektet kunne give mening for jer?

    C: "Ja vi snakker om det, for eksempel, hvornår bruger man lift"

    B: "Ja, vi tager det op på møderne, fx rygning og sådan"

    A: "Og vi drøfter det om morgenen, er der noget og så gør vi noget ved det"

22. Hvordan har jeres engagement været i forhold til projektet?

    B: "Der har jeg nok ikke så meget at prale af, fordi at, hvad var det hvad er det – hvad går det ud på og de ting der"

23. Hvordan har I oplevet støtte fra Proceskonsulenten og har det været med til at påvirke jeres syn på projektet?

B: "Det er helt sikkert, at dit engagement, trods alt, har været lidt smittende – meget positivt, synes jeg"

A: "Ja, så det har været rart, at der har været en udefra, en konsulent med mi det"

24. Hvordan synes I, at proceskonsulenten/ledelsen har taget hensyn til Solsikkens formål - hvad I synes er vigtigt og er gode til i afdelingen - i projekt tilrettelæggelsen/indholdet og har det betydet noget?

A:" Hvis, så har jeg ikke bemærket det"

C: " Det har jeg ikke oplevet, at der har været fokus på"

A: "Altså forflytning har der jo været ekstra fokus på"

25. Efter jeres overbevisning, har projektets ledelse så udvist hensyn til jeres dagligdag i projektet?

A: "Det ved jeg ikke"

C: "Det har jeg heller ikke opdaget"

26. Har I tillid til dem der implementerer/arbejder med arbejdsmiljøcertificering generelt og føler I, at de har tillid til jer? For eksempel proceskonsulenten og er denne tillid vigtig når I skal lære noget?

A: "Jeg har tillid til vores sikkerhedsfolk (red: AMiR)

C: "Ja, bestemt"

B: "Jo og dig har vi da bestemt også tillid til"

A: "Ja, altså jeg tænkte jo i starten, sådan noget tørt noget – men da du så havde været her, blev det jo meget mere levene"

I: "Så fordi eg viser tillid til jer, ved at tage jer med i pilotprojektet, så viser I også tillid til mig"?

A: " Måske"

B:" Joh, jeg synes dit engagement og din tilgang til os og respekt for os. Den indbyder bare til tillid, det vil jeg sige. Du fortæller, hvad er det du vil, spiller med åbne kort – det indbyder bare til tillid"

I: "Er den tillid vigtig"?

B: " Absolut, det skal man bestemt ikke underkende. Den er vigtig at have med, for så når man også lidt længere, tror jeg. End hvis man sætter og ikke har tillid til en person. Tillid gør en mere åben, bestemt"

A: " Hvis vi alle sammen havde været dette forløb med dig igennem for længe siden, så var der nok faldet nogle brikker på plads, tror jeg og for flere. For eksempel kan jeg huske dem der du interviewede i starten, de har jo været meget engagerede hele tiden"

B: "Ja, det er jeg helt enig med dig i. Tættere kontakt fra starten, ville styrke vores engagement"

27. Hvordan har jeres arbejdsmiljøgruppe (AMiR/Ledelse) støttet jer i forhold til projektet?

B:" Dorte (AMiR) har været god til at komme og fortælle om det"

A: "Både ledelsen og AMiR har opfordret os til at tage på kurser (Forflytning) og for talt om de der sedler som er hængt op"

C: "De har arbejdet på at sætte arbejdsglæden i fokus, synes jeg, hvilket for mig er vigtigere en sedler på vægen"

28. Hvilken rolle har den eksterne konsulent efter jeres opfattelse haft i projektet?
29. Hvad har den eksterne sparring med proceskonsulenten betydet for arbejdet med og forståelsen af forløbet?
30. Hvordan har den eksterne konsulent/ledelsen være med til at skabe rum for tillid?
31. Har den eksterne konsulent bidraget til at synliggøre eksisterende udfordringer og problemstillinger i den daglige praksis i forbindelse med arbejdsmiljøet på Solsikken?
32. Hvor ser du dig selv i forhold til arbejdsmiljøledelsesprojektet, hvordan passer det ind i din hverdag?
33. Har arbejdsmiljøledelsesprojektet ændret noget i forhold til din måde at arbejde på?
34. Har projektet ændret noget i forhold til jeres kollegers måde at arbejde på?

A:" Jeg tror de kunne haft brug for den her samtale for at få noget mere viden og forståelse for arbejdet - så det også kunne give mening for dem"

C:" Det har gjort meget i forhold til fokus på forflytning og sådan"

B: "Vi er alle også blevet mere kloge på det med at have fokus på vold og trusler" "Vi ved jo godt at det er vigtigt at dokumenterer for vores egen skyld, for på lang sigt kan vi jo blive syge og få brug for støtte og hjælp"

C:" Men det tager så lang tid"

A:" Men Dorte har været god til at støtte og hjælpe os i den sammen hæng"

C: " Ja for søren"

35. Hvor ser I jer selv i forhold til at skulle ændre noget i forhold til jeres eget arbejdsmiljø?
36. Hvad kunne ellers være gjort for at støtte jeres engagement?
37. Er der ok at skulle bruge alt denne tid på arbejdsmiljø.?

B:" Det var ikke mit udgangspunkt, men nu kan jeg godt se logikken"

A: " Ja, og vi kan jo godt se nu, at meget af det er jo ikke ekstra. Meget af det gjorde vi jo i forvejen, vi var bare ikke klar over det var arbejdsmiljø"

B: "Ja og mange ting er jo trods alt blevet nemmere efter procedurerne er blevet støvet af eller måske helt smidt væk"

C: " Ja, vi har også fået mange nye hjælpemidler som følge af alt det her nye, det er jo også en stor hjælp og for at passe på os, ikke"

A: " Det er jo i hvert fald pga. det har store fokus som har været på arbejdsmiljøet"

C: "Ja, der går ikke mange dage fra vi har en udfordring, til der er sat handling bag fra arbejdsmiljøgruppen"

38. Hvordan har arbejdsmiljøledelsesprojektet i øvrigt taget hensyn til jeres daglige arbejde?
39. Hvordan er jeres historie eller baggrund blevet inddraget i projektet (hvad I er gode til og hvad der kunne blive bedre)?

A:" Der har manglet den snak, vi skulle have været mere direkte involveret fra starten for at kunne svare, synes jeg"

B: "Ja, vi har manglet den der inddragelse og forståelse fra starten – jeg sidder lige nu og tænker på, at Dorte har jo været hos os mange gange, hvor jeg ligesom har afvist hende og sagt – åh nej, ikke nu igen Dorte, hvor hun har sagt, bare tag det roligt, det kommer stille og roligt det her. Og det har været en rar fornemmelse, synes jeg"

40. Hvad var godt i afdelingen før projektet og hvordan er dette sikret fastholdt?

A: " Det synes jeg ikke vi har kunnet svare på, der har manglet noget her for vi kan svare, vil jeg mene"

B:" Det har jo været Dorte der har kørt det, og når hun ikke har sagt noget, så har jeg bare regnet med at alt var ok"

41. Hvordan har projektet ellers været anerkendende i forhold til jeres dagligdag?
42. Er denne anerkendelse overhovedet vigtig og hvordan kan den efter jeres overbevisning tydeliggøres – sikres?

A: "Jeg det vil jeg jo mene for det er det det der fanger os og giver os følelsen af at noget er vigtigt, men også at vi godt kan"

B: " Det synes jeg – det er vigtigt at vi også udvikler os, for det kommer os til gode i vores arbejde, både overfor beboerne og kollegerne"

C: " Jamen selvfølgelig er det vigtigt og en god tilgang"

A: " Jeg tror at yderligere fokus på det her, hvad er vi gode til og hvor vil vi hen, det ville have styrket den enkeltes engagement mere og tidligere – det er vigtigt"

B: "Det der med, når vi bliver bedt om at forholde os til, hvad er vi egentligt gode til – øhhhhh.

I: "så kort og godt, mere inddragelse, mere direkte tilgang og fælles målopfattelse, det er vigtigt for forståelsen, meningsdannelsen og engagementet, eller hvad?

B:" Det ville ikke have været dårligt"

C: "Selvfølgelig fristes man nærmest til at sige"

Transskriberet interview Leder på Gelsted Plejecenter

Intro: **Hvem er jeg – baggrund – uddannelse – ansættelse/tilknytning til projektet**

Formål med projektet – blive klogere på sådanne organisatoriske læringsprojekter – læring (dvs. ikke direkte fokus på arbejdsmiljøprojektet)

Varighed 1 time så vi skal have fart på.

Hvorfor er du udvalgt

Interview optages og transskriberes og slettes

Anonymitet – kun mig der bruger – slettes

Spørgsmål?

L = Leder

I = Interviewer (Forsker)

Transskriberingen indeholder som udgangspunkt ikke interviewers uddybende forklaringer af de enkelte spørgsmål med mindre dette har betydning for svarets anvendelse, men frem for alt præsenteres interviewpersonens fulde svar!

1. Præsentation: ansættelse, erfaring, særligt ansvarsområde.

   L: " Plejeomsorgsleder (Leder niv. 3) i 5 år, men jeg var sat lidt på et sidespor i forhold til projektet, da jeg ikke havde arbejdsmiljøuddannelsen, men det havde min leder, så hun overtog egentligt ledelsen af selve projektet på Gelsted Plejecenter, da vi skulle arbejdsmiljøcertificeres. Jeg var med på sidelinjen og fulgte projektet, men det har stor betydning for min læring af det her, at jeg var på sidelinjen. Alt andet, så lærer jeg meget mere ved at have fingrene i det selv. Så jeg ville have lært rigtig meget, hvis jeg havde kunnet komme til"! "Og selv om jeg ikke havde nogen erfaring med arbejdsmiljø, så havde jeg lært mere, hvis jeg havde kunnet komme til"

   I: "altså hvis du havde haft opgaven direkte"?

   L: "Ja, netop"

2. Har I nogle kutymer/vigtige instrukser og vil du prøve at beskrive hvilke kutymer/instrukser, der er i Solsikken for at løse jeres daglige opgaver?
   - hvordan læres kutymerne af nye medarbejder, hvordan gives de videre – kan de efter din opfattelse ændres? Hvordan ville du som leder gribe dette an?

   L: " Øhhh som eksempel på vigtige instrukser kan jeg sige den plan vi har, hvis man bliver udsat for vold og trusler, som hænger rundt her – den snakker vi jo om, fornyeligt til centermødet har vi snakket om den, vi kan snakke om den til teammøder – Vi snakker om den hvis der er sket en noget, om man har været omkring, hvad vi

plejer at skulle gøre der" "Andre vigtige instrukser, eller hvordan gør vi lige her, det står i de lyserøde mapper. De lyserøde mapper er ved at være godt kendte, hvis der er noget man er i tvivl om, så skal jeg finde de lyserøde mapper"

I: "Prøv lige at beskrive de lyserøde mapper"!

L: " De lyserøde mapper er jo inddelt i politikker, instrukser og vejledninger, og så har vi jo sundhedsberedskabsplanen i en og personaleoplysninger i en anden. Vi er oppe på at have 5 lyserøde mapper"

I: "Har de nogen tilknytning til arbejdsmiljøprojektet"

L: "De har den tilknytning, at de blev sat endnu mere i system i vores projekt med arbejdsmiljøcertificering. Meget mere fokus fik de, fordi der var noget der var blandet sammen, noget var ikke skiftet ud – vi fik styr på, hvad manglede vi at sætte ind og vi fik snakket om de her mapper igen. Og når vi så skal lære nye op – det kan være elever eller nyansatte der kommer, der har vi det med i introduktionsprogrammet. Vi kan selvfølgelig ikke introducere nye medarbejdere til 5 mapper fyldt med papirer, men, vi fortæller, at når du kommer til en opgave som du har brug for noget viden om, så kan du være næsten 99% sikker på, at der står noget om det i de lyserøde mapper og man ved jo hvor de står"

3. Er man, efter din overbevisning, generelt åben for nye tiltag på Solsikken – hvordan/eksempler?

   L: "Når der kommer en ny instruks, sådan som det er lige nu her i område øst, så er det TR der sørger for at få de nye instrukser skiftet ud i mapperne. Dette sikre, at de lyserøde mapper altid er ajour. Så når der kommer noget nyt, er vi opmærksomme på at sende det videre til dem, så Mapperne er opdateret. Hvis det er en vigtig ændring, eller en ny instruks, så tager vi den også med på teammøde, eller til et centermøde, som vi holder 4 gange årligt.

   I: " Men er man, efter din overbevisning, åben overfor nye tiltag på solsikken"?

   L: "rent menneskeligt er man positiv og åben, men jeg oplever der en grænse for hvad man kan huske af instrukser og vejledninger der kommer. Der er en blokering somme tider. Men dette er ikke kun på Solsikken det er generelt, så det er vigtigt, at den nye info. doceres, så det er umiddelbart giver mening for dem her og nu kan nemmere håndteres i gruppen og komme med i selve handlingerne. Men det der ikke umiddelbart giver mening, det hører man og så putter man over i, at hvis jeg støder ind i det en dag, så må jeg jo søge min viden i de lyserøde mapper"

4. Når der kommer nye tiltag ind Solsikken, er det så typisk noget efterspurgt blandt medarbejderne eller nogen som kommer til jer med deres ideer?

   L: " Indtil nu har jeg oplevet, at det har været rigtig rigtig sjælden, at det er noget der kommer fra dem af. Det kommer typisk oppefra, altså også over mig, hvor der er blevet lavet nogle aftaler, eller nogle vejledninger. Sådan husker og oplever jeg det i

hvert fald". "Jeg oplever ofte medarbejderne sige at der kommer så meget udefra, at de bliver så mætte at det kan hindre deres egen kreativitet i forhold til at få udtænkt relevante lokale instrukser – de kommer simpelthen ikke videre" "Nu jeg tænker over det, den instruks vi har for vold og trusler, det er en lokal instruks – men der er jo nogen der har sagt til os, at sådan en skal vi lave, så"

5. Hvordan oplever du at nye opgaver inddrages – som gruppe – individuelt – deler erfaringer?

   L: " De får ofte informationen som gruppe, men det er forskelligt hvordan de tager den individuelt. Nogen gange er det dem der hurtigst tager det nye til sig, der skubber lidt til de andre og prøver at vise vigtigheden af det nye. Hvis vi så oplever at det rykker ikke rigtig, så snakker vi om det igen"

6. Hvordan læres nyt i afdelingen – sidemand – undervisning – lederen/info?

   L: "Hvis man lærer noget nyt, så har vi gjort en del ud af de senere år herude, at når man har være på kursus eller temadage, at når man kommer hjem, så enten på næste teammøde eller centermødet, så fortæller man de andre om, hvad er det man har lært og hvordan kan vi bruge det her og hvad skal vi prøve at starte op med" "Dem der har været af sted er hovedtovholdere i det og jeg spørger ind til det – der kan være perioder hvor folk har været af sted, hvor det der med at have det på centermøde er blevet udskudt nogle gange, fordi noget andet har fyldt – det er lidt øv, men et vilkår"

7. Hvad er din kendskab til projektet: Arbejdsmiljøledelse/Arbejdsmiljøcertificering?
8. Hvad tænkte du første gang I hørte om projektet? *Slået sammen!*

   L: " Første gang jeg hørte om projektet så tænkte jeg – jeg havde lidt svært ved at forholde mig til det, fordi det var så ukonkret. Vi var jo pilotgruppe og var nogle af de første. Så vi var jo også med til at skulle give mening til nogle af de næste som skulle være med. Men det der med, at det ikke var så tydeligt, hvad det var vi skulle her. Det synes jeg var svært. Men det jeg hørte mig frem til, ved at søge viden fra andre som var certificeret, det var jo at det gav mening over tid og det gav struktur og på den måde ville give ro og være et rigtig godt arbejdsredskab." "Men der var jo en anden der stod for projektet her, så for jeg kunne hæfte mig på og det gav mening for mig, søgte jeg selv noget vide, jeg ville jo gerne være med."

9. Hvilken rolle har du haft i projektet? (solsikken/plejecenteret)
   ----------se ovenfor--------
10. I hvilket omfang har projektet været relevant i forhold til jeres daglige praksis?

    L: " Enormt relevant og jeg synes det har været godt at få tingene sat i system. Det kan dog for medarbejderne ikke virke så nærværende, men for os der arbejder med det, da er det relevant – os der har ansvaret" " Men der bestemt også relevant for at sikre arbejdsmiljøet er godt for medarbejderne og os alle sammen. I processen er der jo dukket ting op, som vi ikke tidligere havde tænkt på - så på den måde er vi jo blevet klogere".

11. Hvordan har medarbejderne været inddraget i processen? Hvornår blev du/I inddraget, kan du beskrive på hvilken måde du/I har været inddraget? og i hvilket omfang har du/I selv været med til at definerer projektets indhold?

L: " Det var hovedsageligt arbejdsmiljøgruppen der var med til at få kigget på, hvordan griber vi det her an" "Medarbejderne fik noget information, både via dig og Birgit Drud til nogle stormøder og nogle opfølgningsmøder ind i mellem. Men medarbejderne blev inddraget på den måde, at alle skulle udfylde et spørgeskema, hvor alle svar røg tilbage til arbejdsmiljøgruppen. Svarene blev brugt til at finde fokus i processen. Altså hvad var mest relevant at bruge krudt på for medarbejderne.

12. Hvad kunne ellers være blevet gjort, for at medarbejder ville føle sig mere inddraget?

L: " En anden måde at gøre det på, kunne have været hvis arbejdsmiljøgruppen havde besøgt grupperne, så interview eller dialog ved teammøderne"

I: " Ville man så have følt sig mere inddraget"?

L: "nej, det tror jeg faktisk ikke, fordi der vil altid være nogen som ikke tilkendegiver hvad de mener, når de er sammen med andre og hvad mener de nu lige. Så er man mere neutral ved et spørgeskema og der er mulighed for anonymitet"

I: "Så spørgeskema er en god metode for jer"?

L: " Jeg tror vi bliver nød til at overveje metoden igen, for det var svært at blive klog på hvad der blev ment på nogle af tingene. Så spørgeskema sammen med dialog, ville nok være en god metode for os" "Men vi var oppe imod tiden"

13. Hvad har du konkret gjort for at inddrage medarbejderne i processen.
14. Hvilken betydning har/ville den form for inddragelse (havde) haft medarbejdernes engagement og læring?

L: " Vi tror på, at jo mere vi inddrager medarbejderne i processen, jo større er sandsynligheden for at de kan se meningen og fornuften med tingene, det giver helt klart mere ejerskab at blive inddraget" "Jeg kan så også opleve, at nogen mener at det er tåbeligt og spild af ressourcer, kan de da ikke bare sige hvordan og så skal vi nok gøre det. Det er meget forskelligt. Nogen vil hellere bare vide hvor skabet skal stå. Det kunne have lettet processen for nogen medarbejdere, men det er de færreste – inddragelse er vigtig for de fleste, men der skal være plads til alle"

15. Var der efter din opfattelse et behov for at gøre noget ved arbejdsmiljøet inden projektets start?

L: " Det synes jeg er rigtigt svært at svare på, fordi det var en anden end mig der havde ansvaret først, jeg er ny i det her og har været lidt hægtet af tidligere, føler jeg, så derfor har jeg ikke lagt så stor betydning i det tidligere" "Min oplevelse har dog været at arbejdsmiljøet altid har været godt på GP og også struktureret, men i forhold til nu, så har det godt nok flyttet sig noget"

16. Hvilke forventninger havde du inden projektstart og hvordan er disse forventninger blevet indfriet?

L: "Jeg havde nogle forventninger til at det blev mere struktureret, så vi havde mere styr på, har vi været hele vejen rundt, er der noget vi har overset" "Og da har vi da lidt at lære endnu, fordi det er en lang rejse. Det er stadig helt nyt, at det er mig der er arbejdsmiljøleder, ind til for nogle måneder siden var det stadig Birgit (Overordnet leder) Så det er jo nyt for mig stadig"

17. Er arbejdsmiljøindsatsen/arbejdsmiljøet forbedret efter i er blevet arbejdsmiljøcertificeret?

L: "Det er blevet mere sikkert og vi er blevet mere opmærksomme på nogle ting, men det betyder ikke vi er færdige med at implementerer, gryden skal holdes i kog, Men det er jo så også meningen med certificeringen. Men indsatsen er helt klart styrket"

18. Synes du som udgangspunkt det er en god ide at gøre noget for arbejdsmiljøet?

L: "Ja, helt afgjort"

19. Kunne man have gjort noget andet for forbedrer arbejdsmiljøet?

L: "Forstyrrelser er vigtige for at vi flytter os, certifikatet i sig selv giver ikke forstyrrelser, men det gør indsatsen. Man kunne sikkert have grebet det an på andre måder, men det her er helt klart en effektiv tilgang"

20. Prøv at beskrive, hvordan du ser på, om noget giver mening og hvordan projektet er i forhold til det – hvordan kunne projektet give mere mening?

L: " For mig og det jeg hører hos medarbejderne, så giver en opgave eller et projekt mening, når man kan se måden vi skal tænke og handle på, at det giver fornuft i forhold til vores formål, det vi er her for. Der skal være noget sammenhæng og noget fornuft i forhold til vores opgaver, ellers giver det ikke mening – kæden hopper af"

21. Hvordan giver projektet mening for dig, og dine medarbejdere, tror du?

L: "Projektet har været med til at give mening sådan, at nogen af de oplevelser vi har i hverdagen, blev kædet sammen med arbejdsmiljøet. Dette for at indsatsen ikke skulle latterliggøres, men at gribe hverdagssituationerne, hvor at der er mening og sammenhæng. Her har vi ikke tidligere været opmærksomme, vi har brugt os selv som eksempler, når vi skulle finde fejlene eller nærved hændelserne. Her skal vi være opmærksomme, ikke fordi Henrik siger det, men fordi det giver mening, så vi ikke kommer til skade"

22. Er I enige på arbejdspladsen om, hvad der er et godt arbejdsmiljø for jer og er det noget I snakker om?

L: "Ja, vi har brugt det når jeg kommer forbi afdelingerne"

23. Gør du noget særligt for at medarbejderne kan blive enige om, hvornår projektet giver mening for dem?

L: " Ja, vi snakker om det, hvad er et godt arbejdsmiljø" "Jeg italesætter arbejdsmiljøet, når vi har temamøder, finder sammenhængen og hjælper medarbejderne til at forstå sammenhængen til de faglige emner – jeg kæder det også sammen med vores værdier, eksempelvis, hvad gør, at jeg er glad for at komme på arbejde"
.....Beskriver en masse gode eksempler.....

24. Hvordan har dit eget engagement været i forhold til projektet - medarbejdernes?

L: " Det har været så godt som det kunne, under de omstændigheder jeg har haft og været inde på" " Jeg oplever jeg har været engageret"

25. Hvordan har du oplevet støtte fra Proceskonsulenten og har det været med til at påvirke dit syn på projektet?

L: "Det har jo mest været Birgit, der har kørt løbet, så Birgit har jo haft den primære kontakt til dig i forhold til processen. Men jeg synes de møder vi har haft herude og da du var på Audit. Det synes jeg var rigtig godt og positivt. Når jeg var lige ved at synes det var for skarpt eller spidst, så fik du gjort det praksisorienteret og brugbart. Det var rigtig godt og har haft indflydelse på, om jeg syntes projektet var godt eller skidt"

26. Hvordan synes du, at proceskonsulenten har taget hensyn til arbejdspladsens formål - hvad I synes er vigtigt og er gode til - i projekt tilrettelæggelsen/indholdet og har det betydet noget?

L: "Jeg mener jeg kan huske, at vi fik rykket tidsplanen, fordi der skete nogle ledelsesmæssige ting og vi lå helt underdrejet – Det var stor forståelse, sådan at det ikke drejede sig om, at vi bare kunne sige, at nu havde vi arbejdet med det, men vi fik den tid der skulle til, for at resultatet kunne blive værdifuldt"

27. Efter din overbevisning, har projektets proceskonsulent så udvist generelt hensyn til jeres dagligdag i projektet?

L: "Helt afgjort og det er vigtigt, ellers var vi blevet hægtet af og sagt – det er Henriks projekt og han skulle bare i mål. Det ville have tiden fra processen og læringen som bare kræver noget tid. Så det var du rigtig god til at give os tid til"

28. Har du tillid til dem der implementerer/arbejder med arbejdsmiljøcertificering generelt og føler du, at de har tillid til dig? For eksempel proceskonsulenten og er denne tillid vigtig når du skal lære noget?

L: " Tillid er enormt vigtig. Jeg er helt overbevist om, at når en konsulent kommer udefra af og siger nu skal vi arbejde med det her og I er med i et pilotprojekt, så er det

altafgørende, at der er skabt tillid inden projektet præsenteres. Ellers lukker vi af som mennesker. Vi kan ikke engang modtage hvad det drejer sig om. Men jeg oplevede også at tilliden var skabt og var gensidig"

29. Hvordan har arbejdsmiljøgruppen (AMiR/Ledelse) støttet dig i forhold til projektet?

L: " Det ved jeg ikke rigtig hvad jeg skal sige til, fordi at jeg føler faktisk ikke det er meget støtte de har givet mig"

30. Hvilken rolle har den eksterne konsulent efter din opfattelse haft i projektet?

L: " Jeg synes du har haft den rolle, at du har fodret os med noget viden og så skulle vi arbejde videre med den, når så vi blev i tvivl, så kunne vi spørge din, du undersøgte emnet og vente tilbage igen – ja sådan sparringspartner og rådgiver"

31. Hvad har den eksterne sparring med proceskonsulenten betydet for arbejdet med og forståelsen af forløbet?

L: " Det har betydet, vi kom på rette kurs igen, når vi var ved at komme på afveje"

32. Hvordan har den eksterne konsulent været med til at skabe rum for tillid?

L: "Det har haft nemmere kår, fordi du har været en afholdt leder herude engang, den tillid var vigtig" "Dem som kendte dig i forvejen har været med til at fortælle den gode historie videre til dem som ikke kendte dig" "Når du så er kommet her, både til stormøde og interviewene, så har der været troværdighed i de historier de har hørt og den måde de har oplevet dig på" "Man har også kunnet mærke, at du har tillid til os"

33. Har den eksterne konsulent bidraget til at synliggøre eksisterende udfordringer og problemstillinger i den daglige praksis i forbindelse med arbejdsmiljøet på Solsikken?

L: "Det har processen helt sikkert, men det er jo os selv der kunnet pege på udfordringer, godt nok ud fra den støtte vi har fået"

34. Hvor ser du dig selv i forhold til arbejdsmiljøledelsesprojektet, hvordan passer det ind i din hverdag?
35. Har arbejdsmiljøledelsesprojektet ændret noget i forhold til din måde at arbejde på?

L: "Kombinationen mellem mit nye ansvar på området, samt projektet har helt sikkert ændret noget" " Jeg ser på nogle ting og kommenterer på nogle ting, som jeg ikke gjorde tidligere"

36. Har projektet ændret noget i forhold til medarbejdernes måde at arbejde på?

L: "I perioder ja og i andre perioder så synes de nok, at det var nemmere at gøre det sådan her, men nu ser du faktisk når vi gør noget vi ikke må" "Det har helt klart ændret noget, men det er lidt irriterende engang imellem" "Arbejdet er helt sikkert blevet mere

sikkert og sundt" "Men også de helt grundlæggende ting som forflytninger osv. er blevet mere efter bogen"

37. Hvor ser du dig selv i forhold til at skulle ændre noget i forhold til dit og medarbejdernes arbejdsmiljø?
38. Hvad kunne ellers være gjort for at støtte dit/medarbejdernes engagement?

L: "Jeg synes det er godt og jeres støtte har været god" "Men som tidligere nævnt, så havde mit engagement været større fra start, hvis jeg havde været en del af gruppen (AMG)"

39. Er der ok at skulle bruge alt denne tid på arbejdsmiljø.?

L: "Ja, for lige meget hvad vi gør i løbet af en dag, så er det jo arbejdsmiljø" "Så ja selvfølgelig er det ok og det synes medarbejderne jo også"
..... Flere eksempler bliver givet.....

40. Hvordan har arbejdsmiljøindsatsen tidligere været synlig på Solsikken og hvordan har arbejdsmiljøledelsesprojektet skabt sammenhæng til dette?

L: "Sammenhængen har været tydelig i de drøftelser vi har haft, hvordan trives vi, hvordan kommer vi videre. Man er blevet opmærksom på de mange ressourcer vi har i huset for eksempel ved forflytning. Projektet har været med til, at man tænker hele GP fra for kun en afdeling"

41. Hvordan har arbejdsmiljøledelsesprojektet i øvrigt taget hensyn arbejdspladsens daglige arbejde?
42. Hvordan er jeres historie eller baggrund blevet inddraget i projektet (hvad I er gode til og hvad der kunne blive bedre)?
Spørgsmålene ovenfor blev stillet samlet!

L: " Ved at flere gange har brugt det vi havde liggende, men med fokus på at forbedre det selvfølgelig, ud fra den viden vi har fået, det kunne for eksempel være den der instruks med vold og trusler, hvad gør man lige der. Prøve at finde ud af, hvordan kan vi holde fast i det vi kendte"

43. Hvad var godt i afdelingen før projektet og hvordan er dette sikret fastholdt?

L: "Den primære fastholdelse af hvad vi er gode til, er jo blevet fastholdt gennem et godt arbejdsmiljø, fysisk som psykisk. Det har vi jo tidligere også arbejdet på, men den der mere strukturerede møde, er nu lagt ind i udviklingsplanen, hvor at vi har fokus på forandringer og håndteringen af disse. Det er indsatsområdet i den nye udviklingsplan" "Sammenhængen er også blevet styrket af, at netop dette også er vores arbejdsmiljømål. Vi har også koblet vores personalepolitik på projektet, der er skabt sammenhæng" "På den måde giver vores arbejdsmiljømål også meget mere sammenhæng og mening til det vi ellers går og har fokus på"

44. Hvordan har projektet ellers været anerkendende i forhold til jeres dagligdag?

45. Er denne anerkendelse overhovedet vigtig og hvordan kan den efter din overbevisning tydeliggøres – sikres?

L: " Det tror jeg betyder noget i forhold til det, vi vil arbejde målrettet og seriøst med det. Og vi på den måde får den medarbejderinddragelse, som vi gerne vil have i Middelfart Kommune"

I: "Hvordan sikre vi anerkendelsen"?

L: " Den har I sikret ved at I ikke udstikker, at i 2012 er der fokus på det og det, uanset om, det er fuldstændigt modsatrettet, det vi har fokus på her på vores arbejdsplads" "Anerkendelsen ligger jo i, at der er åbnet op for, at det der er fornuftigt for os, der hvor vi er nu, det arbejder vi med. Og så er der jo samtidig med givet mulighed for, at i vores udviklingsplan, der bestemmer vi også selv hvad der skal med, dvs. der er ikke trukket noget ned over hovedet på os med skal indsatsområdet"

Fraklip speciale – Min forståelse af Barrierer og modstand mod læring.

Illeris fokuserer på fire områder i forhold til barrierer mod læring: fejllæring, forsvar mod læring, ambivalens og decideret modstand mod læring[1]. Jeg har bevidst valgt at fokusere på forsvar og modstand som sådan, da jeg ser disse områder som primære barrierer i forhold til opgavens problemstilling, som på mange måder knytter sig til drivkraftsdimensionen og samspilsdimensionen og dermed processen.

Forsvar mod læring er overvejende i relation til drivkraft-dimensionen – den **psykiske** dimension. Læring forhindres/ fordrejes af ubevidste psykiske faktorer, som tjener til at beskytte individet mod læring, der kan være truende for fastholdelsen af den mentale balance. Nogle gange er det kropsligt forankret, (kropspanser – karakterpanser, Wilhelm Reich).

Psykiske forsvarsmekanismer er nært knyttet til Freud: fortrængning (forsvar mod uacceptable driftsimpulser, psykiske konflikter, traumatiske oplevelser) Andre forsvarsmekanismer som regression, projektion og isolation (Anna Freud).

Thomas Leithäuser påpeger **forsvarsmekanismer,** der er almindelige i aktuelle læringssammenhænge. Han taler om:

- **Reduktion** :"det kender jeg da godt" (om noget nyt og faktisk ukendt)
- **Harmonisering**: at hæfte sig ved uvæsentlige fællestræk ved modstridende forhold
- **Forskydning**: "det er ikke mit bord"
- **Nivellering**: "der er i virkeligheden ikke noget problem"
- **Personalisering og syndebuksmekanismer**

Forsvar mod læring er en nødvendighed for alle i det moderne videnssamfund, fordi mængden af påvirkninger langt overskrider hvad den enkelte kan klare at tage sig af.

Forsvarsmekanismer i det moderne samfund gør sig typisk gældende over for **3** hovedområder for belastning

- **"hverdagsbevidsthed"**: mængden af nye påvirkninger og indtryk som vi alle udsættes for, og som vi håndterer ved at udvikle det til "hverdagsbevidsthed" (Thomas Leithäuser).
- **Identitetsforsvar**: en stadig strøm af forandringer på alle mulige områder, som til dels opfanges af "hverdagsbevidstheden", emner som i nogle tilfælde også aktualiserer et mere omfattende "identitetsforsvar".
- **"Risikosamfund"**: vanskeligheder ved selv at kunne overskue og styre sin egen tilværelse i forhold til det såkaldte "risikosamfund", hvilket vi kan prøve at imødegå enten gennem **defensive akkomodationer** eller mere generelt gennem

[1] Illeris, Knud,"Læring" Roskilde Universitetsforlag, 2. udgave, 3. Oplag, 2009 kap. 9

udviklingen af en stærkere identitet og sammenhængsforståelse, der kan sætte os i stand til bedre at forstå, overskue og også håndtere de problematiske situationer, vi kommer ud for.

En af de former for psykisk forsvar set i relation til læring, som er særlig interessant i min optik, er *hverdagsbevidsthed* (Leithäuser 1977,200a,jf.Illeris 1995). Begrebet dækker over et psykisk forsvar mod alle de påvirkninger og krav om forandringer, vi hele tiden kommer ud for. Hvis forandringerne indebærer væsentlige uønskede ændringer i den enkeltes livssituation kan der mobiliseres et mere omfattende og dybtgående identitetsforsvar. Stort set alt, hvad der ligger uden for arbejdslivet selvstændiggøres, opsplittes og hverdagslivet bliver usammenhængende. Hverdagsbevidstheden udvikles hos den enkelte som en psykisk struktur, og Leithäuser beskriver ved hjælp af begrebet "tema-horisont-skemaer", hvordan denne psykiske struktur udvikles. Hverdagsbevidsthed er et selektivt forsvar mod mængden af læringsimpulser, som vi møder i vores hverdag, og det fungerer halvautomatisk. [2]

Modstand mod læring er overvejende i relation til samspilsdimensionen. Generelt er modstandspotentialet biologisk indlejret i mennesket som en del af dets potentiale til at klare sig i arternes kamp for overlevelse. De læreprocesser, som henter deres energi fra modstandspotentialet, vil typisk være af overvejende akkomodativ karakter og samtidig stærkt følelsesbesatte. Der er tale om overvindelse af væsentlige forhindringer for livsudfoldelsen, og det vil typisk indebære reorganisering af både indholdsmæssige strukturer og drivkraftmæssige mønstre. På det psykologisk- strukturelle plan er der således tale om, at den ydre begrænsning besvares med et indre psykisk modspil, der kan udløse en akkomodativ proces.[3]

I læringsmæssig praksis kommer modstandspotentialet først og fremmest til udtryk i situationer, når man står over for noget, man af en eller anden grund opfatter som så uacceptabelt, at man ikke kan eller vil affinde sig med det. Det kan f.eks. være i sammenhænge, som man oplever sig i stærk modsætning til, f.eks. et uddannelsesforløb, en underviser, den sociale situation på holdet. Det kan også være, at det strider mod ens etiske, politiske eller religiøse overbevisning, eller det kan være mere kognitivt, at sådan mener man absolut ikke, at noget kan forholde sig.

---

[2] Illeris, Knud, "Læring" Roskilde Universitetsforlag, 2. udgave, 3. Oplag, 2009 kap. 9
[3] Illeris, Knud; "*Læring*", Roskilde Universitetsforlag, 2. udgave, 3. Oplag 2009, kap. 9