



"AT GRO SAMMEN: RELATIONEL ØKOLOGI I ARBEJDET FOR BEDRE TRIVSEL"

Et aktionsforskningsprojekt i det nære sundhedsvæsen



Anslag inkl. Mellemrum: 101.564

Vejleder: Lone Hersted

Studerende: Anja Holland studienummer: 20225505

Afleveringsdato: 6. januar 2025

PROF 4. semester E2024

Procesledelse og organisatorisk forandring, Aalborg universitet

Indholdsfortegnelse

Indhold

Indholdsfortegnelse	1
Summary	4
Indledning.....	5
Organisatorisk kontekst.....	6
Motivation	7
Naturen som inspiration til revitalisering	7
Problemfelt og problemformulering	7
Problemformulering	8
Videnskabsteori	8
Teori	9
Kenneth Gergen: relationer og fortryllelsen ved et fælles "vi"	9
Individet og relationen	10
Relationer, bånd og barrikader	10
Barrikader: Når relationer brydes	10
Nora Bateson: En økologi af kompleksitet.....	11
Nora Batesons systemiske tænkning.....	11
Økologi af relationer	11
Læringsteori	12
Symmathesy/gensidig Læring	12
Forskellige kontekstbegræber.....	13
Gregory Batesons Kontekstteori.....	13
Metode	14
Forskningsmetode	15
Dataanalyse - IFADIA	15

Bakhtins dialogteori	15
Michel Foucault magt/viden og diskurs	16
Kerneelementer i IFADIA -metoden	16
Analyseramme	17
Data	18
Interventionstilgang eller tilgang til facilitering	19
Projektbeskrivelse	19
Før projektets start: Tidsmaskinen i juni	20
Ny Forstander, nye vilkår	21
Kontraktering med afdelingsleder inden første proces	21
At være PROF-studerende i en organisation i brydningstid	21
Skiltene:	22
Invitationen	22
Første møde 4. september	23
Andet møde 18. september	24
Tredje Workshop: 16. oktober	27
Fjerde Workshop 12. november	28
Analyse	29
Et nyt fælles "vi"	29
Transskription	30
Analyse	31
Stemmer og diskurser i spil	31
Meningsskabelse og læring	32
Teoretiske perspektiver på analysen	32
It takes a village	33
Delkonklusion	33
Den stille fodboldspiller	34
Transskription af samtalen	34
Analyse	35
Teoretiske perspektiver på analysen	37

Skabelsen af mening gennem dialog	37
Delkonklusion	38
Drømmen om bedre tider	39
Transskription	39
Analyse.....	39
Teoretiske perspektiver på analysen.....	41
Delkonklusion	42
Lethedens økologi.....	42
Transskription	42
Analyse.....	44
Teoretiske perspektiver på analysen.....	45
Delkonklusion	46
Diskussion og kritisk refleksion	46
Reflektionen over kontekst.....	47
Refleksion over læring	48
Min læring.....	48
Medforskernes læring	48
Organisationens læring.....	48
Konklusion.....	49
Anvendt litteratur	49
Bibliografi	49
Bilag	51
Bilag 1:	51
Bilag 2:	52

Summary

This action research project investigates how a team of healthcare workers in a nursing home department can strengthen their well-being through peer support and the development of a healthy relational ecology after significant management and staff changes. The department has gone through several organizational challenges, including a change in management, merging departments, and high staff turnover. These changes have resulted in low well-being and very high sickness absence, which created a need for a different approach to improving the working environment.

The project is based on the social constructionist paradigm, which views knowledge as context- and time-bound. Through action research and the involvement of employees as co-researchers, it is investigated how peer support and relational ecology can contribute to a positive transformation. Central theoretical perspectives are Kenneth Gergen's theory of relationships and linguistic creation of reality, as well as Nora Bateson's concept of "warm data," which describes relational information as the key to understanding complex systems.

The democratic and participatory approach of action research has enabled practical experiments in collaboration with employees. Through workshops and trials, the team has been given the freedom to develop new practices, such as strengthening collegial support through small but significant initiatives. Simple actions such as knocking on the door of the residents' apartments and joint activities such as cooking have created a sense of community and meaning in daily work.

The discussion reflects on the strengths and limitations of the results. The analysis highlights how the focus on relationships and shared values has created a positive development in the team's well-being. At the same time, the project challenges traditional theories of systemic balance, as the employees' transformation has often been characterized by unpredictable and dynamic processes.

The reflection on the process shows how nature was used as inspiration to create distance from the empirical data and maintain authenticity in the analysis. At the same time, the project has been an exercise in balancing control and freedom, where the facilitator's role as a process guide has been crucial. By handing over responsibility to the co-researchers, the team has developed a high degree of ownership and commitment, which has contributed to their learning and motivation. The results indicate that a healthy relational ecology can

transform the working environment in a workplace. Employees have learned the value of peer support and diversity as a resource, while the organization has experienced concrete improvements such as lower sick leave and greater job satisfaction. At the same time, the project emphasizes the importance of dialogue, shared values and co-creation as the foundation for sustainable well-being and workplace culture.

The conclusion is that well-being is not just an individual responsibility, but a shared concern, where relationships, respect and peer support function as central building blocks. By prioritizing these elements, the workplace can develop a culture where professionalism and job satisfaction flourish, and employees thrive together. The project illustrates how small but conscious initiatives can create big changes and strengthen sustainability in complex organizational contexts.

Indledning

På et større Københavnsk plejehjem var størstedelen af ledelsen udskiftet over ganske få måneder. Udover at der var en helt ny ledergruppe iværksatte man også en ny organisering, der betød at man lagde flere afdelinger sammen for at spare en afdelingsleder væk. Efter den nye organisering betød det, at man gik fra 5 afdelinger til 3 afdelinger.

En afdeling, der blev særlig hårdt ramt af disse forandringer, havde allerede inden den nye organisering været præget af en stor personaleudskiftning, både blandt ledelse og personale igennem en årrække. Afdelingen var plaget af dårlig trivsel og et meget højt sygefravær. På trods af forskellige tiltag for at forbedre trivslen igennem årenes løb, vandt dette aldrig indpas. Den officielle historie blev, at "der må være noget i væggene".

Allerede i forsommeren 2024 havde det været en turbulent tid på afdelingen.

Afdelingslederen, der kun havde været ansat i 9 måneder, opsagde sin stilling. Personalet på plejehjemmets øvrige etager blev løbende rykket op på den pågældende afdeling i håbet om at øge den faglige kvalitet i arbejdet. Det medførte, at personalet på tværs af organisationen udtrykte en oplevelse af utryghed. Derfor var der et ønske fra ledelsen side, om at igangsætte en proces, der kunne understøtte trivslen på afdelingen.

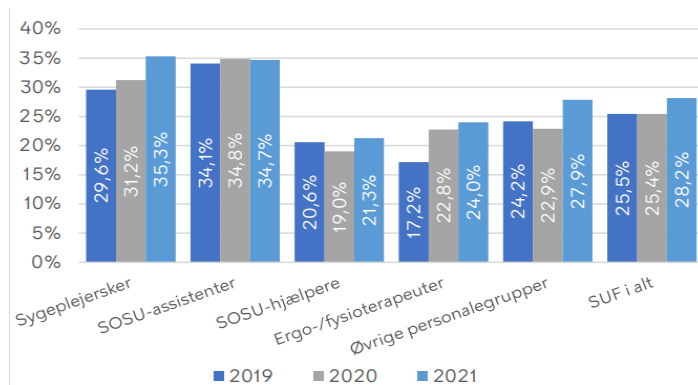
I efteråret 2024 arbejdede jeg som processygeplejerske på plejehjemmet. En stilling, der primært havde fokus på at nedbringe unødigt medicinering hos demensramte plejehjemsbeboere, ved at øge trivslen hos beboere, pårørende og medarbejdere, igennem en øget anvendelse af socialpædagogiske metoder og sansestimulerende teknologier. Som organisation viste denne nye og kreative metode at særdeles effektiv, og vandt hurtigt indpas i vores lokale organisation. Som processygeplejerske var jeg primær tovholder på undervisning og praksisnær implementering af dette. I efteråret 2024 havde vi arbejdet med integration af

sansestimuli og andre kreative tiltag i 2,5 år (Iversen, 2024). Derfor var min rolle som kreativ procesleder allerede etableret, da jeg startede mit speciale.

Organisatorisk kontekst

Københavns kommune er med sine over 45.000 ansatte Danmarks største arbejdsplads. I sundheds- og omsorgsforvaltningen administrerer man 41 plejehjem, med i alt 3083 plejehjemspladser. Sundheds- og Omsorgsforvaltningen (SUF) har omkring 10.000 ansatte, og forvaltningen står for 10 procent af al ældrepleje i Danmark.

I SUF er der en ret markant personaleomsætning, særligt på sygeplejersker og sosu-assistenten ses der en udfordring med at rekruttere og fastholde de ansatte. Nedstående tabel fra 2021 viser en personaleomsætning på omkring 35% årligt.



Billede 1: Personale omsætning (kk.dk)

På landsplan ses der en ligeledes en stigende tendens i forhold til udfordringer med at rekruttere og fastholde både ledere og medarbejdere i det nære sundhedsvæsen (den kommunale ældrepleje med hjemmepleje og plejehjem). Ifølge fagforeningen for offentligt ansatte, FOA, rapporterer 73 % af landets kommuner om mangel eller stor mangel på arbejdskraft inden for ældreområdet, og 49 % rapporterer om mangel eller stor mangel på arbejdskraft inden for sundhedsområdet (Handberg, 2022).

Som tidligere beskrevet ses der en udvikling i det nære sundhedsvæsen, hvor det ser ud til at det bliver mere og mere vanskeligt at rekruttere og fastholde medarbejdere. Man kan ikke udelukke, at denne tendens blandt andet kan tilskrives en knaphed på ressourcer, både økonomiske og relationelle.

Psykolog Dorthe Birkemose udtaler til fagbladet FOA; ” *Det er knaphed på tid, respekt, relationer, omsorg, kollegial støtte, ledelse, penge, råderum, anerkendelse og ikke mindst knaphed på restitution, der er problemet*” (Birkemose, Dorthe: Handberg, 2022)

I mange år har det nære sundhedsvæsen, på nationalt plan, haft karakter af New Public Management (Hersted, 2021). Via de kommunale kvalitetsstandarder blev der udarbejdet en fordelingsnøgle, hvorved det enkelte plejehjem fik fordelt økonomiske midler, alt efter antallet af plejekrævende ældre (VIVE, 2023). På den samme måde, blev der via en kommunal kvalitetsstandard udregnet et minuttal, svarende til medarbejdere i fremmøde. Man kan have den hypotese, at det relationelle og kollegiale råderum er blevet nedprioriteret, til fordel for tidsregistrering, og et fokus på antallet af ”hænder i fremmøde”.

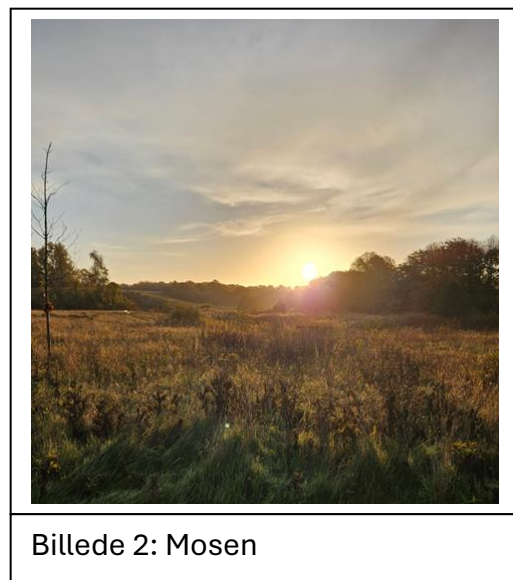
Motivation

Naturen som inspiration til revitalisering

Jeg bor i et fredet naturområde, en gammel mose i Søborg, nord for København. Indtil for få år siden blev området vedligeholdt som en park med veltrimmede buske og nyklippet græs. Men forskning i flora og fauna viste, at denne polerede fremtoning skadede dyrelivet. Området er hjemsted for sjældne padde- og salamanderarter, og jo mere ”ordentlig” naturen blev gjort, desto værre trivedes disse arter.

Som reaktion besluttede kommunen at omlægge området efter en ”vild med vilje”-strategi. Naturen fik lov at vokse frit, og vilde heste blev introduceret til at holde vegetationen nede. Denne tilsyneladende uordnede tilgang skabte hurtigt en ny balance, hvor padder og salamandere begyndte at trives som aldrig før (Naturfredningsforening, 2024).

Selvom dette speciale ikke omhandler padder i Søborg, var det min hypotese, at det var gavnligt at tage inspiration fra naturen. Denne inspiration kunne bidrage til at udforske om en anden (og mere fri) tilgang til organisations landskab kunne være med til at frisætte det uudnyttede potentiale hverdagens relationer, til at skabe en ny relationel økologi (relationel økologi uddybes i teoriafsnittet) på pågældende afdeling.



Billede 2: Mosen

Problemfelt og problemformulering

Tilbage på plejehjemmet, var det i forsommeren 2024 en turbulent tid på en af plejehjemmets afdelinger. Afdelingslederen, der kun havde været ansat i 9 måneder, opsagde sin stilling, og der var en kontinuerlig udskiftning i det faste personale.

Noget gammelt var slut og på den anden side af det midlertidige, ventede noget nyt. Fortællingen om at, løsningen ventede lige om hjørnet: ”Der skulle bare lige ansættes noget nyt personale eller en ny leder og så ville der komme ro i afdelingen” var blevet modsagt af

virkeligheden tilstrækkeligt mange gange til, at den ikke længere virkede troværdig. Personalet på plejehjemmets øvrige afdelinger blevet løbende rykket hen på den pågældende afdeling i håbet om at øge den faglige kvalitet i arbejdet. Det medførte, at personalet på tværs af organisationen udtrykte en oplevelse af at være fastlåst i utryghed og faglig udmattelse.

Med dette eksempel fra den daglige praksis bliver jeg nysgerrig på Dorte Birkemoses hypotese om at problemet, i det nære sundhedsvæsen, ikke kun handler om antallet af "hænder", men måske i lige så stor grad handler om knaphed på kollegial støtte, relationer og restitution. Kan en større frihed til medbestemmelse i forhold til relationer og restitution, være en starten på et håb om en anden måde at gå på arbejde, både på pågældende afdeling, men også i hele det nære sundhedsvæsen?

Problemformulering

Hvordan kan et team af medarbejdere på en plejehjemsafdeling, der netop har gennemgået betydelige ledelsesmæssige og personalemæssige udskiftninger, styrke deres trivsel igennem kollegial støtte og forbedring af deres relationelle økologi?

Videnskabsteori

I denne opgave er mit videnskabsteoretiske afsæt, det socialkonstruktionistiske paradigme.

Socialkonstruktionismens epistemologi bygger på antagelsen om, at viden er kontekst- og tidsbundet. I stedet for at søge universelle sandheder fokuserer denne tilgang på at afdække, hvordan betydning skabes og forhandles i specifikke situationer (Gergen, 2010a).

Den amerikanske psykolog Kenneth J. Gergen (f: 1935) er særligt kendt for sine bidrag til den socialkonstruktionistiske tænkning. Gergen fremhæver, at "selvet" er relationelt forankret, hvilket betyder, at vores forståelse af os selv og verden kun giver mening gennem interaktioner med andre. Relationel tilblivelse indebærer, at både individers og grupperes handlinger og forståelser kontinuerligt forhandles og udvikles i mødet med andre. Individet anses ikke som en isoleret og uafhængig enhed, men som en del af en større social sammenhæng. Identitet og mening skabes gennem relationer, og intet individ eksisterer eller handler alene (Gergen, 2010a).

Gergen understreger, at socialkonstruktionistiske ideer opstår gennem dialogiske processer og ikke er bundet til én enkelt teori eller filosofisk tradition (Gergen, 2010b). I denne optik er alle perspektiver og erfaringer lige værdifulde, uanset organisatorisk position, fordi de alle bidrager til den konstante sproglige forhandling og transformation af sociale konstruktioner. Virkelighedens tilblivelse tæt knyttet til sprogets kreative potentiale. Dermed kan man sige, at sproget ikke blot fungerer som et værktøj til at beskrive verden, men også som en praksis, der aktivt skaber den (Gergen, 2010a). Når vi taler, fortæller og deler historier, samskaber vi

samtidig de strukturer og virkeligheder, vi lever i. Disse processer er ikke faste, men foranderlige og åbne for kontinuerlig genforhandling. Diskussioner og samtaler kan åbne for nye måder at forstå og handle på, hvilket understreger det transformative potentiale i relationel tilblivelse (Gergen, 2010a).

I det socialkonstruktionistiske paradigme anses, virkelighed ikke er en objektiv, fastlagt størrelse, men derimod noget, der aktivt konstrueres gennem sociale interaktioner. Det betyder, at vores forståelse af verden, herunder vores identiteter, vores sociale strukturer og vores institutioner, er produkter af de sociale processer, vi indgår i (Gergen, 2010b). Dette perspektiv indebærer, at fænomener skabes og får betydning i relationer og kontekster, frem for at have en fast, uafhængig essens. Det ontologiske udgangspunkt er således konstruktivistisk og fokuserer på, hvordan virkeligheden bliver til gennem sociale processer (Egholm, 2014).

Det socialkonstruktionistiske paradigme har et særligt fokus på sprogets rolle, idet sproget anses som centralt for, hvordan virkeligheden forhandles og konstrueres i relationer og inden for specifikke kontekster. Ifølge den socialkonstruktionistiske tankegang er virkeligheden ikke en objektiv størrelse, men formes gennem sproglige interaktioner med andre mennesker. Sprog – både verbalt og nonverbalt – fungerer ikke blot som en neutral afspejling af verden, men som et redskab, der skaber og opretholder sociale relationer og forståelser (Hasselbo, 2011).

Teori

I dette speciale undersøger jeg, hvilke faktorer der kan bidrage til skabelsen af en ny relationel økologi. På baggrund af dette vil jeg i dette teori afsnit præsentere teori fra Kenneth Gergen om bånd og barrikader i skabelsen af relationer. Herefter vil jeg præsentere elementer fra Nora Batesons teorier.

Nora Batesons teori udgør en betydelig del af det teoretiske bidrag til dette speciale, derfor har det også fået ekstra plads i dette afsnit. For at øge forståelsen af oprindelsen af Nora Batesons teori, samt begrebsafklare ”kontekst”, vil jeg kort præsentere nedslag i teori af Gregory Bateson.

Kenneth Gergen: relationer og fortryllelsen ved et fælles ”vi”

Kenneth Gergen, amerikansk psykolog og socialkonstruktivist har, som tidligere beskrevet i afsnittet om videnskabsteori, et særligt fokus på, hvordan relationer, kommunikation og sociale konstruktioner former vores forståelse af verden. Dette inkluderer også organisatoriske kontekster.

Individet og relationen

Gergen peger på, at vi dybest set kun kan gætte os til, hvordan andre mennesker har det (Gergen, 2010a, s. 149). Samtidig argumenterer han for, at det individuelle selv i bund og grund kun eksisterer som en tilstand i sproget (Gergen, 2010b, s. 60). Ifølge Gergen er virkeligheden ikke noget fast, men noget vi forhandler sammen. Denne forhandling foregår i forskellige kontekster, hvilket betyder, at flere lokale virkeligheder kan eksistere side om side (Gergen, 2010a).

I enhver relation "bliver vi nogen" – vi antager en bestemt identitet. Det betyder, at den, jeg er, afhænger af, hvem jeg er sammen med. For at "blive noget" sammen med andre kræves en form for koordinering. Denne proces er dog sjældent bevidst, men snarere en løbende interaktion, hvor vi gensidigt afgrænser og påvirker hinanden gennem sproglige udvekslinger. Når én person taler, og en anden svarer, skabes mening i dialogen – mening, som både formes af og former de involverede parter.

Gennem denne fælles handling skabes og omskabes vi som individer. Dog er vores identitet altid relateret til de interaktioner, vi indgår i med vores omverden (Gergen, 2010b).

Relationer, bånd og barrikader

Som tidligere nævnt understreger Gergen, at den, vi er, afhænger af de relationer, vi indgår i. Efterhånden som vi koordinerer vores ord og handlinger, samskaber vi vores identiteter. I denne proces opstår et nyt register af relationer, hvor bånd skabes mellem os og andre. Vi bliver til et "vi" (Gergen, 2010b).

Dette "vi" bekræftes løbende gennem udveksling af ord og handlinger, som tilsammen giver mening og udvikler sig til en fælles "livsform". For at opretholde denne livsform kræves det, at den kontinuerligt understøttes gennem bekræftende interaktioner. Ifølge Gergen kan denne samhørighed føles næsten magisk – en fortryllelse, der skaber en dyb følelse af fællesskab.

Denne følelse af et fælles "vi" indebærer dog også en implicit adskillelse fra "dem". I organisatoriske sammenhænge betyder det, at rum, hvor forskellige stemmer kan komme til orde, bidrager til at styrke båndene. Når medarbejdere føler sig inkluderet og respekteret, styrkes samhørigheden. Gergen fremhæver her vigtigheden af at værdsætte forskelligheder i meninger og erfaringer, samt at anerkende mangfoldighed.

Barrikader: Når relationer brydes

På samme måde som bånd kan skabes gennem inkluderende kommunikation og fælles handling, kan barrikader opstå, når dialogen hæmmes. Når barrikader opstår, kan de opløse de fælles bånd og føre til fragmentering og konflikter (Gergen, 2010b). Dette sker ofte, når medarbejdere ikke føler sig hørt eller respekteret, eller når hierarkiske strukturer hindrer fri kommunikation fx: Magt og hierarki, der skaber afstand mellem enkeltpersoner og grupper.

Manglende åbenhed, der begrænser muligheden for gensidig forståelse. Forskelle, der opfattes som trusler frem for ressourcer.

Nora Bateson: En økologi af kompleksitet

Jeg anvender, inspireret af Nora Bateson, naturen som inspiration. Derfor vil jeg løbende trække paralleller til naturen – en ramme, som Bateson ofte selv anvender. Da jeg både anvender læringsteori og generel teori af Nora Bateson vil jeg indlede med en generel præsentation af Nora Batesons tankegang, og efterfølgende forsøge at zoome ind på den mere specifikke læringsteoretiske del, velvidende at det er svært at pinpointe, hvor det ene starter og det andet ender. Det er en del af den samme økologi.

Nora Batesons systemiske tænkning

Nora Bateson (F: 1968), filmskaber, forfatter og præsident for International Bateson Institute, arbejder med at forstå komplekse systemer. Nora Bateson argumenterer for, at vi kun kan forstå verden ved at se på sammenhænge, "mønstre, der forbinder". Dette indebærer at undersøge, hvordan forskellige systemer og fænomener er indbyrdes afhængige, og hvordan deres interaktioner skaber mening og form. Med udgangspunkt i sin far Gregory Batesons idéer har hun en tilgang, der fokuserer på helheder og relationer, frem for isolerede elementer. Netop denne nysgerrighed og åbenhed overfor, at mønstre og former ikke altid er som vi forventer kan skabe en stor læring, og give nye muligheder for at se verden omkring os.

"When raccoons go searching in the mud for little edible things, they reach down in the dark holes of the creek bed and feel around for something. They hold whatever they find and rub their fingers around the outside of it, to get an idea of the shape, to feel the textures, and to gather information. I hope today we can be like those little raccoons, and that our findings will be treasures from the edge of our topics" (Bateson N. , 2016/2023. S. 38).

Økologi af relationer

N. Bateson udvider det klassiske økologibegreb til en "økologi af relationer", hvor fokus ligger på de komplekse interaktioner mellem mennesker, ideer, information og kontekster.

Ifølge Bateson er systemer karakteriseret ved ikke-lineære processer, hvor små ændringer kan føre til uforudsigelige konsekvenser (Bateson N. , 2016/2023). For at ænse disse små ændringer kræver, at vi opfatter økologi som et netværk af relationer, snarere end et sammensurium af separate komponenter.

Bateson opfordrer os igen til at kigge under overfladen – hvad enten det er i naturen eller i organisationer – for at forstå, hvordan små, men afgørende relationer skaber balance. Når vi overfører dette til organisationer, peger Bateson på vigtigheden af at opdage de små aktører og dynamikker, der ofte går ubemærket hen, men som alligevel er afgørende for helhedens

vitalitet. Bateson kalder dette "en økologi af relationer" – hvordan vi kommunikerer og interagerer har en direkte indflydelse på vores evne til at forstå og handle i verden.

Nora Bateson's arbejde udfordrer de traditionelle opfattelser af økologi og inviterer os til at undersøge, hvilke relationer og kontekster, der former vores omgivelser – både i naturen og i organisationerne. Hun minder os om, at ved at give plads til det uforudsigelige og komplekse kan vi opdage nye måder at forstå og forny verden på. Økologien af relationer udvikles hele tiden, når den løbende udsættes for uforudsigelige kontekstuelle forandringer, og her ligger der små skift og store forandringer og venters. Padderne i Søborg er et eksempel på dette. På overfladen så området smukt og velholdt ud, men skovbunden manglede essentielle aktører som myggelarver og insekter. Disse små elementer spiller en kritisk rolle for økosystemet, da de understøtter livet for padder og salamandere.

Bateson angiver, at ideen om at "store hjerner tænker ens" er en myte, men mener derimod, at tanker bliver store, når de sendes frem og tilbage i et kontinuerligt ekko (Bateson N. , 2016/2023. S.48). Hermed opstår der en relationel økologi af tanker.

Som i naturen bliver mangfoldigheden i det transkontekstuelle, de små "myggelarver", der skaber grobund for større forandringer og balance. Bateson fortsætter med den poetiske vinkling af økologi af relationer: *"Solen varmer misforståelsernes spirende frø, så de vokser op og bliver til gensidig læring, denne sol er modig hengivenhed"* (Min egen oversættelse. Bateson N. , 2016/2023. S. 49).

Dermed fastslår hun, at en økologi af relationer ikke opstår, som en livløs og homogen proces, men mere er en proces af mangfoldige kontekster og meninger, en "vild med vilje" i organisatorisk kontekst.

Læringsteori

"(Skolastisk) tilegnelse af viden er egentlig bare en læring på et lavere niveau, som er blevet løftet til tops i vores positivistiske samfund. Tilegnelse af viden er et biprodukt af dybere læring. Leg er med andre ord en proces, hvor man lærer at lære. Det kan ligne spil, humor, kunst, eksperimenter, kampe, forsøg, omorganisering og mere." (min egen oversættelse: Bateson N., 2016/2023. S. 181).

Symmathesy/gensidig Læring

Symmathesy, et begreb skabt af N.Bateson, beskriver læring som en gensidig proces, der sker i samspil med andre. I denne opgave har jeg valgt at oversætte symmathesy til "gensidig læring".

Bateson opfordrer til at se læring som en relationel proces. Læring sker ikke isoleret, men altid i relation til andre mennesker, ting og ideer (Bateson N. , 2016/2023). Denne læring kalder hun for "Warm data", et modsvar til alt det, der kan måles og vejes. "Warm data" er en relationel

information, der kan beskrive mange dele af et system eller en økologi. Komplekse udfordringer i systemet er formet af interaktioner, i mange forskellige kontekster, og for at kunne gå på opdagelse i en dybere forståelse af disse må vi forsøge, at forstå den gensidighed, der ligger i det transkontekstuelle blik.

Med denne særlig opmærksomhed kan vi, ifølge Bateson, skabe en større gensidig responsivitet og læring til de komplekse udfordringer, der opstår omkring os. "Warm data" er den relationelle og kontekstuelle information omgivende, og iboende fællesskabet, der er det samskabende og integrerende element i et komplekst system (Bateson N. , 2016/2023).

Vi lærer ikke kun af det sagte ord, men i høj grad også af det usagte, vi kan mærke og fornemme.

Læring er en kontinuerlig proces, der aldrig ophører, men er en livslang rejse. Bateson fremhæver vigtigheden af åbenhed over for, at alt kan være en læringsoplevelse, herunder leg, intuition og sanseindtryk. Desuden er et vigtigt element i denne teori, en erkendelse af, at vi alle lærer af hinanden. Læring forstås som en dynamisk interaktion mellem individer og deres omgivelser, hvor alle parter betragtes som lærende. Ingen form for viden anses for at have forrang over en anden; tværtimod opfordres der til at søge indsigt gennem leg, natur, kunst og kropslige fornemmelser (Bateson, 2016/2023).

Forskellige kontekstbegreber

I sin teori om gensidig læring anvender Nora Bateson, både begreberne kontekst og transkontekstualitet. For at adskille disse to begreber vil jeg kort gennemgå Gregory Batesons teori om kontekst. I resten af opgaven vil jeg primært fokusere på Nora Batesons perspektiver, velvidende at begrebet kontekst oprindeligt stammer fra Gregory Bateson.

Gregory Batesons Kontekstteori

Gregory Bateson (1904-1980) beskriver kontekst som mere end blot en baggrund; den er en aktiv medspiller i skabelsen af mening. Kontekst fungerer som den ramme, hvori vi forstår verden og kommunikerer med hinanden. Gregory Bateson understreger, at betydningen af en handling eller et signal afhænger af den kontekst, hvori det opstår. Han definerer kontekst som en ramme, der skaber mening for information (Bateson G. , 1972/1999).

For eksempel kan ordet "godt" have forskellig betydning afhængigt af, om det bruges i relation til mad, vejr eller en persons opførsel. For G. Bateson repræsenterer kontekst den større sammenhæng, hvori en handling, et symbol eller en udtalelse finder sted. Konteksten indeholder den information, der er nødvendig for at skabe mening om et element. Han understreger desuden, at kontekst er dynamisk og konstant foranderlig over tid (Bateson G. , 1972/1999).

“In this world, indeed, I, as a material object, have no relevance and, in this sense, no reality. ‘I’, however, exist in the communicational world as an essential element in the syntax of my experience and in the experience of others, and the communication of others may damage my identity, even to the point of breaking up the organization of my experience” (Bateson, 1972/1999, s. 251).

Med dette citat udfordrer G. Bateson ideen om, at identitet er fast og statisk. I stedet argumenterer han for, at identitet konstrueres – og dekonstrueres – gennem kontekst og kommunikation.

Niveauer af Kontekst

G. Bateson identificerer flere niveauer af kontekst, som han opdeler i tre hovedgrupper (Bateson G. , 1972/1999):

- **Metakontekst:** Den overordnede ramme, der giver mening til alle andre kontekster, såsom verdensbilleder, kulturelle normer og grundlæggende antagelser om virkeligheden. Metakontekst kan sammenlignes med en "overordnet fortælling", der giver struktur og retning til vores liv.
- **Struktureret kontekst:** Konkrete og specifikke rammer, f.eks. samtaler, organisationer eller kulturer, der etablerer regler og normer for adfærd og kommunikation i en bestemt sammenhæng.
- **Smallere kontekst:** Den umiddelbare kontekst, hvor en handling eller udtalelse finder sted, som for eksempel ord, gestus eller en specifik situation.

Derudover skelner G. Bateson mellem store og små kontekster og fremhæver, at kontekst og "konteksten af kontekst" kun er kongruente, så længe de kommunikerer klart i sociale relationer (Bateson, 1972/1999, s. 250).

G. Bateson bemærker, at der kan opstå divergenser mellem forskellige niveauer af kontekst, hvilket han kalder "double-bind". En sådan divergens kan opleves som skizofren, men Bateson ser også denne tilstand som en mulighed for læring og vækst (Bateson G. , 1972/1999).

.

Metode

I denne opgave anvendes der et socialkonstruktionistisk perspektiv på aktionsforskningsinspireret design, med et særligt blik på teorien om gensidig læring.

Forskningsmetode

Aktionsforskning er en demokratisk og deltagelsesbaseret tilgang til at skabe viden og forandring i organisationer, samt andre kontekster. Forskningsmetoden kobler teori og praksis sammen med et mål om at finde praktiske løsninger på fællesskabets løsninger, og få individer og organisationer til at blomstre (Frimann & Hersted, 2020). Handling er centralt i aktionsforskning indenfor aktionsforskning, fordi udgangspunktet for læring, forandring og udvikling er baseret på at man i fællesskab eksperimenterer med at afprøve nye handlinger (Friman, Jensen, & Sunesen, 2020).

Aktionsforskning skiller sig ud fra andre forskningsmetoder, da man i aktionsforskningen stræber mod at forske sammen med medforskerne. Man forsker ikke i, for eller på nogen, men forsker i den daglige praksis med udgangspunkt i et demokratisk, lærings- og forskningsbaseret design. Der anvendes ikke de traditionelle rollebetegnelser, som man kender fra andre metoder (Fx: informant eller forsøgsperson). I stedet benævnes de involverede som forsker og medforsker.

Dataanalyse - IFADIA

The Integrated Framework for Analysing Dialogic Knowledge Production and Communication (IFADIA) er en metode, der bruges til at undersøge og forstå, hvordan viden bliver produceret og kommunikeret i komplekse samskabelsesprocesser. Metoden er velegnet til situationer, hvor flere aktører samskaber mening gennem dialog, og hvor fokus er på dynamikken mellem forskellige perspektiver og vidensformer (Philips, 2018). Metoden er desuden beregnet til at skabe viden om, hvordan samskabelse konkret indholdsudfyldes i bestemte kontekster, fx sociopolitiske eller organisatoriske settings.

Udgangspunktet er en socialkonstruktionistisk forståelse af kommunikation, og de begreber, der analyseres, forsøges forstået i de rammer de anvendes. Fokus er på både indholdet af det sagte og de underliggende mønstre for, hvordan kommunikationen foregår.

IFADIA er en integreret analyseramme, der kombinerer Mikhail Bakhtins dialogteori og Michel Foucaults teori om magt/viden og diskurs.

Bakhtins dialogteori

Betydning skabes, ifølge Bakhtin, gennem sproget, som er polyfonisk, dette skal forstås som forskellige diskurser, ideologier og perspektiver for den enkelte persons ytring. På den måde kan et enkelt udsagn have mange stemmer, og ofte modsatrettede stemmer. Helheden i dette består, som et produkt af to modsatrettede tendenser. Den centripetale mod en enhed, og det centrifugale hen imod tendensen til en forskel (Philips, 2018).

Michel Foucault magt/viden og diskurs

Foucault forbinder magt og viden tæt i det, han kalder magt/viden. Ifølge ham er magt og viden ikke adskilte, men gensidigt konstituerende (Foucault, 1982).

Viden opstår inden for rammerne af diskurser – strukturerede måder at tænke og tale på, som bestemmer, hvad der kan vides og siges. Viden er ikke neutral, men er altid indlejret i magtforhold. Den viden, der anses som "sand", er ofte et resultat af magtprocesser.

Foucaults forståelse af magt adskiller sig fra traditionelle opfattelser, der ofte ser magt som noget, en person eller institution besidder og udøver over andre. For Foucault er magt ikke noget, man har, men snarere noget, der virker gennem relationer (Foucault, 1982). Magt er ikke koncentreret i én kilde, som fx staten, men er spredt ud over sociale netværk og praktikker. Magt er ikke kun undertrykkende, men også produktiv; den skaber viden, normer, identiteter og praksisser. Magt opererer på et mikroplan, i dagligdagen og i sociale interaktioner, snarere end kun gennem store institutioner.

Diskurs er et af Foucaults nøglebegreber og refererer til systemer af udsagn, der strukturerer, hvordan vi opfatter og taler om verden. Magt udøves gennem diskurser, da de regulerer, hvad der er muligt at tænke og handle på. Dette kan føre til inklusion eller eksklusion af visse grupper eller perspektiver.

Foucaults teori udfordrer forestillingen om objektiv sandhed og neutral viden. Den viser, hvordan magt er allestedsnærværende og fungerer gennem hverdagens normer, praksisser og institutioner. Samtidig giver hans tænkning redskaber til at analysere og kritisere de magtstrukturer, der former vores forståelse af verden (Foucault, 1982).

Kerneelementer i IFADIA -metoden

Metoden kombinerer flere analytiske dimensioner for at give en indgående forståelse af dialogisk vidensproduktion og kommunikation.

Den fokuserer typisk på følgende: undersøgelse af, hvordan dialogen er organiseret, herunder hvordan forskellige aktører bidrager, og hvordan magt og hierarkier påvirker interaktionen.

Samskabelse af mening

Analysen af, hvordan medforskerne forhandler om betydning og skaber fælles forståelse. Dette indebærer at identificere nøglemomenter, hvor nye indsigter opstår, eller hvor forståelser ændrer sig. IFADIA støtter to centrale normative, dialogiske principper. Den ene er at fremme menneskelig sameksistens på tværs af forskelligheder, ved at dyrke forskel som dynamisk forandringskraft. Det andet princip er at øge en demokratisering af viden, ved at bryde med det monopol, den officielle skolastiske viden normalt besidder. Dette er med den bevidsthed, der tilføres af den "foucaultske" tese, at der ikke findes et dominans-frit rum. Men

der vil nogle stemmer, der dominerer over andre. Dette er, ifølge Foucault, en livsbetingelse (Olsen & Nordentoft, 2013 I: Philips, 2018).

Vidensproduktionens dynamikker

IFADIA Undersøger, hvordan forskellige vidensformer (fx erfaring, teori eller intuition), der bringes i spil og kombineres. Der er et fokus på, hvordan ny viden bliver skabt i dialogen, og hvordan denne viden bliver socialt legitimeret eller afvist.

Analyseramme

I denne opgave anvender jeg nedenstående analyseramme, udarbejdet af Lone Hersted, inspireret og videreudviklet på baggrund af analysestrategien IFADIA udarbejdet af Louise Phillips (Philips, 2018).

- Kan du få øje på ”særlige øjeblikke” i dialogen? Hvad kendetegner disse særlige øjeblikke?
- Hvis stemme(r) dominerer (og hvor)?
- Hvilke diskurser trækker deltagerne på?
- Hvilken rolle spiller facilitator og de øvrige deltagere i forhold til processens forløb og udbytte?
- Hvilke former for viden og identitet får forrang i processen?
- Hvilke diskurser trækker facilitatoren og deltagerne på?
- Hvordan tilskriver deltagerne sig autoritet (myndighed)?
- Hvilke svar inviterer facilitators spørgsmål til? Hvad åbner de op for og hvad lukker de ned for?
- Hvilke former for samspil kommer til udtryk i processen? Spændinger, konflikter, humor etc.
- Er der tegn på åbninger/sprækker/undtagelser/mønsterbrud i dialogen? Hvor og hvordan kommer det til udtryk?
- Hvilke tegn på bevægelse/læring/udvikling/erkendelse kan du evt. få øje på (små og store)? Hos gruppen og hos dig selv?

Data

I det næste afsnit vil jeg præsentere, hvordan jeg har anvendt og behandlet data i mit speciale.



Billede 3: Medforskeren har på eget initiativ medbragt sin selvbiografi, vist igennem et kreativt medie

Lyd Jeg har, med samtykke, optaget alle vores workshops på diktafon. Disse har jeg gennemlyttet løbende og forsøgt at kode induktivt (Bundgaard & Mogensen, 2018). Uddrag af optagelserne transskriberede jeg, og præsenterede for medforskerne sammen med min kodning. den endelige analyse udgjorde transskriberingen en betydelig del af den empiriske del af specialets indhold. Alle analyser er præsenteret for medforskerne, og deres kommentarer er taget til efterretning og det endelige produkt er tilpasset hertil.

Log-bogs notater I løbet af processen har jeg dikteret en log med mine tanker og refleksioner. Undervejs i opgaven vil jeg bringe små brudstykker af denne log, for at invitere læseren ind i mine tanker og overvejelser. Da logbogen er en direkte transskription af mine umiddelbare tanker, vil der være elementer af almindeligt hverdagssprog.

Mails og dokumenter Medforskerne har på eget initiativ sendt mails og breve med deres tanker og inputs. Med deres samtykke indgår elementer af dette som datamateriale.

Billeder I opgaven har jeg anvendt billeder af vores proces for at invitere læseren ind i det processuelle rum rent visuelt. Der er givet samtykke til alle billeder, hvor medforskerne optræder (se bilag xx).

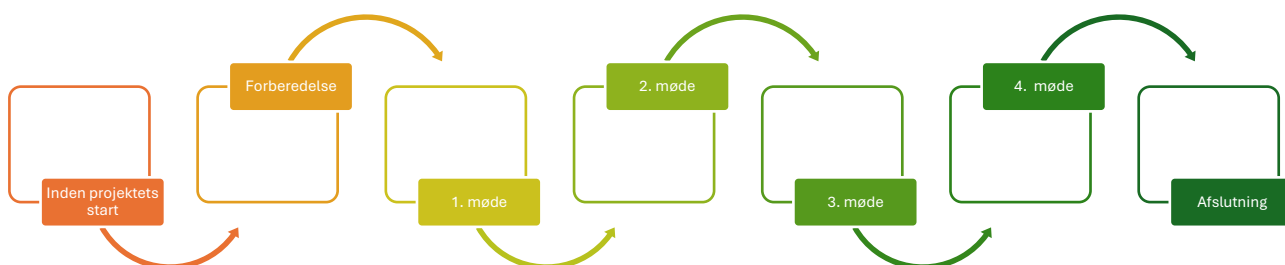
Interventionstilgang eller tilgang til facilitering

Jeg har anvendt en systemisk og kreativ tilgang til procesfacilitering, hvor processerne blev samskabt med medforskerne. Min rolle som procesfacilitator har været at udarbejde et udkast til indhold, men også kontinuerligt bevare en åbenhed overfor medforskernes input.

Kontinuerlig kontraktering Jeg underrettede og involverede forstanderen i projektets data løbende, for at sikre at der var transparens og følgeskab fra ledelsens side. Dette har desuden haft den positive indvirkning, at ledelsen har haft en særlig opmærksomhed på teamets udvikling, og derfor har haft mulighed for at støtte op ledelsesmæssigt. Forstanderen har desuden deltaget i et loop på eget initiativ. Jeg har haft en kontinuerlig formel og uformel kontraktering med afdelingslederen, for at sikre mig at vi var enige om retning på projektet

Med udgangspunkt i gensidig læring, har jeg gjort mig umage med at inddrage medforskernes meninger og tanker. Inspireret af Nora Batesons ide om, at lære også er at give plads til det legende og kunstneriske udtryk har jeg forsøgt at indtænke kreative og legende elementer i alle workshops (se afsnit: læringsteori). Medforskerne har velvilligt bidraget med alt fra ideer, synspunkter og materialer.

Projektbeskrivelse



Før projektets start: Tidsmaskinen i juni

Billede 3: Procespilen fortolket



I forsommeren 2024 var en turbulent tid på afdelingen. Afdelingslederen, der kun havde været ansat i 9 måneder, opsagde sin stilling, og der var en kontinuerlig udskiftning i det faste personale. Der havde løbende været iværksat forskellige tiltag fra ledelsen side, men grundet den store personaleomsætning og de mange skift i ledelsen, vandt intet af dette indpas.

På baggrund af ovenstående bad den daværende forstander om mine input, da der var et ønske om at problemstillingen anskedes fra en ny vinkel. Efter en kort kontraktering (Willert & Madsen, 1996) gav hun mig frie rammer til procesdesign.

I juni 2024 afholdt vi en kreativ proces, der skulle danne grundlag for et aktionslæringsprojekt. Denne proces var tilrettelagt med inspiration fra øvelserne i bogen "kreativ procesledelse" (Høier, Hersted, & Laustsen, 2011). I et forsøg på, at vende deltagernes fokus væk fra oplevelsen af ikke at slå til, i en hverdag med sygefravær og stor personaleomsætning, var det min hensigt at afdække deres ønsker og drømme for deres arbejdsliv med en modificeret version af øvelserne "Jeg har en drøm" (Høier, Hersted, & Laustsen, 2011. s. 149) og "TV-udsendelsen" (Høier, Hersted, & Laustsen, 2011. s.152). I det socialkonstruktionistiske paradigme arbejdes der ud fra den antagelse, at sproget konstruerer gruppens virkelighed (Gergen, 2010a). Derfor var min hensigt med øvelserne at åbne op for at der kunne skabes en ny sproglighed omkring afdelingens fremtid. Målet var desuden, at deltagerne kunne tillade sig at tale om deres ambitioner og drømme for arbejdet på afdelingen. Planchen, der er præsenteret på billedet, indeholder de samme elementer som procespilen (Høier, Hersted, & Laustsen, 2011. S.178), blot i en modificeret kreativ version. Det var i afholdelsen af denne proces, at drømmen om en fælles afdeling opstod. Et frø var blevet sået.

Ny Forstander, nye vilkår

Da den forstander startede den 1. aug., præsenterede jeg hende for min uddannelse og efterspurgte i første omgang et tilsagn til at gennemføre mit speciale. Hun gav mig sit tilsagn, og efterfølgende mødtes vi to gange til kontraktering og nærmere drøftelser omkring vilkår og rammer inden jeg mødtes med medforskerne.

Kontraktering med afdelingsleder inden første proces

Ved hans ansættelse midt i juli måned, blev den nye afdelingsleder præsenteret for procespilen, der blev udarbejdet i juni måned. Da vi mødtes igen i august for at lave en ny kontraktering tog vi udgangspunkt i gruppens arbejde med procespilen. Afdelingslederen havde et ønske om at indgå som medforsker, og overdrog ansvaret for processen til mig. Vi aftalte dog at hvis der opstod elementer af ansættelsesmæssig karakter ville han træde ind i rummet som leder.

At være PROF-studerende i en organisation i brydningstid

I løbet af opstartsfasen i august bevægede jeg mig ind og ud af rollen som studerende og medarbejder. Jeg kunne, på samme måde, som det øvrige personale, mærke en utryghed. Da jeg havde været involveret i en del indsatser, der ikke har båret frugt på samme afdeling, tog jeg mig selv i at blive optaget af tanken, af "hvad nu hvis". "Hvad nu, hvis medforskerne sagde op midt i processen, eller hvad nu, hvis afdelingslederen sagde op, og jeg må afbryde processen uden at have tilstrækkelige data". Netop denne refleksion gjorde, at jeg blev meget optaget af at genforhandle kontrakten løbende.

Anjas Log, aug. 2024:

"Dagens procesleder-tanke: Hvis det nu i virkeligheden handler mere om processen end om individet, så må det også handle mere om gruppen, end om den enkelte leder eller medarbejder. Så kan min frygt for ikke at kunne fastholde leder eller medarbejdere måske blive gjort til skamme. Selvom individet har en rolle i gruppen, og selvfølgelig på en eller anden måde påvirker gruppens dynamik. Så er jeg nødt til at tro på, at gruppen kan bestå, måske ikke i samme form. Men den kan emergerer og udvikle sig positivt, så længe at metoden og læringsperspektivet tilpasses og understøtter deres udvikling".

Skiltene:

Det var min antagelse, at der i sundhedsvæsenet er indlejret en hierarkisk kultur, der giver nogle stemmer mere taletid end andre, alene baseret på deres længden af deres uddannelse. Denne antagelse bekræftes af den tidligere Centerchef, Center for Ældre og Sundhed, Næstved Kommune. Tidl. sektorformand i FOA, Torben Hollmann, i en debat stiller spørgsmålet: ”Hvorfor skal de højest uddannede bestemme mest i sundhedsvæsenet?”.

Med denne antagelse tog jeg den beslutning, at jeg ville lave ny navneskilte til alle medforskerene, og på den måde forsøge at invitere til dialog, hvor alles meninger og synspunkter var velkomne. Jeg lavede også skilte til forstander og afdelingsleder.

Inden jeg skulle mødes med gruppen, kunne jeg mærke at det gav anledning til lidt sommerfugle i maven, og jeg var spændt på om gruppen ville være med på ideen.

Anjas log 29. aug.:

”I dag har jeg lavet navneskilte, hvor der står ”forsker” på. Min tanke er, at vi tager vores vanlige navneskilte af, og helt symbolsk afklæder os vores vanlige fagidentitet. Så tager vi de her navneskilte på, hvor der står vores navn og så står der ”forsker”. Det er for at sætte scenen, og vi må se, hvad det kan. Da jeg havde lavet de her navneskilte, gik jeg ind i elevatoren, og der stod der tre af medforskerne. Jeg fortalte dem, at jeg havde lavet nogle nye navneskilte, og dem ville de få på onsdag. Og de glædede sig til at få de her navneskilte, og der var også en, der ikke var der på onsdag, derfor udbrød de: ”du må komme i morgen på morgenmødet, vi kan ikke vente til onsdag, kom, kom, kom”. Så nu tager vi en lille smule hul på det, allerede i morgen, fredag. Det var meget rart at få bekræftet, at de her navneskilte, de kunne noget, at det betød noget. Og det var også rigtig rart at mærke den her energi, den her skabertrang, den her lyst til at tage ansvar for dem selv og deres egen praksis, og lyst til at være med i det her projekt. Det er helt fantastisk”.



Billede 4: Navneskilte

Invitationen

Som aftalt deltog jeg i deres afdelingsmøde. 7 medlemmer fra gruppen deltog, derudover deltog også afdelingslederen. Dermed fik gruppen mulighed for at stille spørgsmål og jeg havde mulighed for at fortælle mere indgående omkring vores projekt. Der var tre af gruppens medlemmer, der ikke var i fremmøde. Dem sørgede jeg for at mødes med, og informere om processen. Udover navneskiltene fik alle også en invitation (se bilag 1: Invitation).

Første møde 4. september

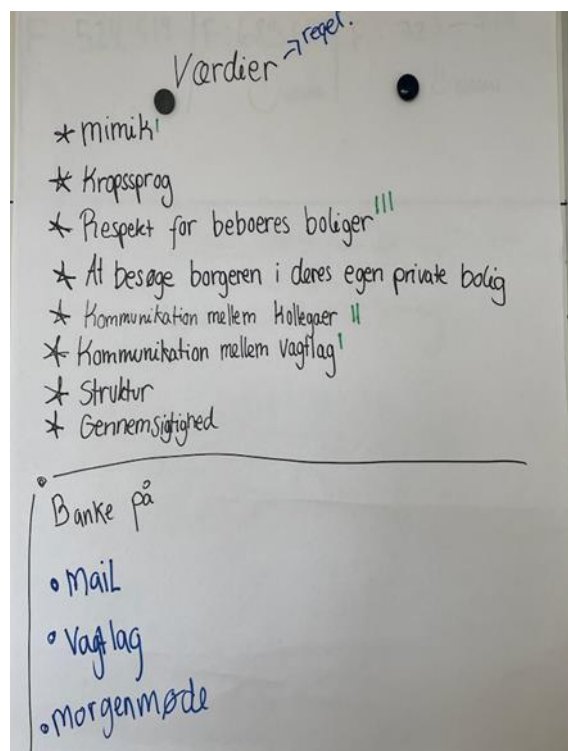
8 deltagere, 1 times varighed.

Ved første møde i gruppen introducerede jeg igen til projektet, og lavede en kort kontraktering med gruppen. Jeg gennemgik de aftaler, der var indgået med ledelsen. Dette var for at sikre transparens, og at alle var indforstået med både formål og fremgangsmåde. Derefter gennemgik jeg samtykke for optagelse af lyd og billeder (se bilag 2. Samtykke). En enkelt ønskede kun at give samtykke til lyd, men ønskede ikke at deltage på fotos.

I indbydelsen havde jeg inviteret medforskerne til at medbringe en ting, der var vigtige for dem. En medforsker havde til anledningen lavet collage som selvbiografi, en anden havde medbragt sit strikketøj og flere havde medbragt billeder af familiemedlemmer eller aktiviteter, de holdt af.

Der blev åbnet op for en drøftelse omkring kommunikation, og medforskernes syn på "god kommunikation". Taget i betragtning, at der er en etnisk mangfoldig gruppe, var jeg meget nysgerrig på hvad medforskerne hver især anså som vigtige elementer i teamets kommunikation. Det kom bag på, både dem og mig, at de havde mange værdier til fælles og derfor også havde mange fælles drømme og ønsker til måden, der blev kommunikeret på afdelingen. Efter denne drøftelse blev medforskerne enige om hvilke værdier de ville skrive ned.

Billede 5: Planche fra workshop



For at komme godt i gang med de første afprøvninger havde jeg indlagt en speeddating, inspireret af Frederikke Larsens "op på ølkassen" (Larsen, 2024). Derefter blev medforskerne

inddelt i par. Deltagerne fik herefter 2 minutter til at vælge en afprøvning. Herefter fik de 3 minutter til at fortælle deres makker om deres afprøvning. Derefter havde makkeren 3 minutter til at give feed-back. Derimellem havde jeg afsat 1 minuts stilhed for at nulstille deltagerne – og herefter byttede de roller. På den måde havde alle fået sagt deres ideer til afprøvninger højt, og de havde fået feedback på indholdet. Derefter blev afprøvningsne skrevet ned på en planche. Gruppen af medforskere besluttede, at de gerne i fællesskab vil arbejde med ”at banke på hos beboerne”. De ville gerne arbejde med selv at huske, at banke på. Men der var også en enighed om at det i fremtiden skulle være en værdi, der kendetegnede deres afdeling. Derfor ville de huske hinanden på det hver morgen, og også oplære nye kollegaer i denne nye praksis.

I mellem-perioden:

I mellemperioden lyttede jeg til optagelserne, og det var min antagelse at det gav mening at arbejde videre med begreberne ”ro” og ”drømme”. Jeg drøftede dette med medforskerne, der gav deres tilsagn til at vores næste møde i forskergruppen skulle have temaet ”ro og drøm”. Inden vores møde sendte jeg medforskerne en lille reminder om vores aftale i håbet om at de ville deltage med samme entusiasme som første gang.

Andet møde 18. september

1 time. 8 deltagere

Ved andet møde havde jeg forberedt en proces, der tog udgangspunkt i medforskernes begreber ”ro” og ”drømme”.

Denne proces var meget præget af forstyrrelser og afbrydelser. Medforskerne kom for sent, og der var svært at komme i gang med processen, da der var en del uformel snak og fjol. Ved hjælp af Gamemaster-modellen (Svendsen, Moltke, & Molly, 2019) valgte jeg at lave en timeout, hvor jeg kort præsenterede dagens indhold og den korte tid, vi havde til rådighed. Herefter spurgte jeg ind til om medforskerne havde brug for at drøfte mere i det private rum, eller om de var parate til at gå i gang med dagens proces. Jeg oplevede det især dilemmafyldt at skulle bede afdelingslederen om at træde ind i rollen som medforsker. I denne situation oplevede jeg det som en stor fordel at kunne henvise til navneskiltene med forsker-titlen på. Jeg mindede mig selv, om at det var en god mulighed for at genbesøge kontrakten med afdelingslederen efterfølgende.

Jeg havde forberedt rummet med plotkort, og bedt medforskerne om ikke at sætte sig. Da jeg bød velkommen, bad jeg medforskerne om at lukke øjnene et minut, så de kunne indstille sig mentalt på dagens workshop. Herefter præsenterede jeg dagens program igen, og introducerede til øvelsen med plotkort. Efter få minutter havde alle fundet et kort, der repræsenterede deres drømme for afdelingens udvikling indenfor de næste 6 måneder.

Et vigtigt nedslag i denne proces var en medforskers drøm, og netop denne drøm ender med at blive et målepunkt i resten af processen. Jeg vender tilbage til denne drøm i analysen.

Billede 6: EEs drøm

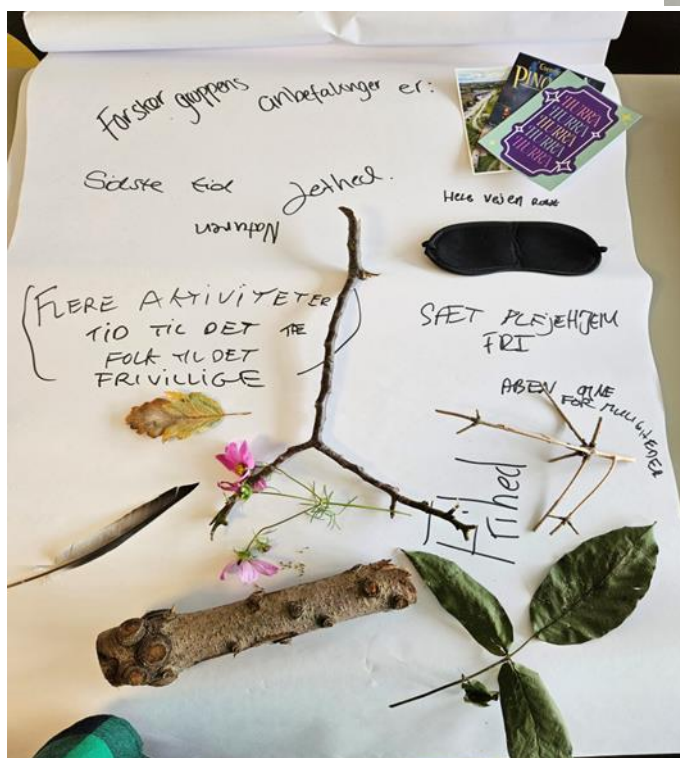


Da alle havde fortalt om deres drømme, bad jeg dem om at i fællesskab at lave en planche med deres drømme. Dette er for at sige drømmene højt for hinanden, og for at skabe et visuelt produkt som gruppe.

Dagens workshop sluttede af med en øvelse, vi skulle forestille os, at vi skulle komme med anbefalinger til fremtidens ældrepleje til vores sundhedsdirektør. Efter en kort brainstorm bad jeg medforskerne om at gå ud i området der omkranser plejehjemmet, for at finde inspiration til disse anbefalinger. Dette blev et kreativt produkt, der kom op og hængte på personalekontoret.

Anjas log 18. september: Der har været en uro, og en forstyrrelse ved hele dagens proces. Jeg havde ondt i maven, da vi sluttede. Det virker så håbløst, når der er så mange forstyrrelser. Men jeg har alligevel lært, at turen udenfor var en stor hjælp til at tage hånd om den uro, der har været latent under hele dagens proces. Jeg husker mig selv på, at næste gang vil jeg lave om i programmet, og bede medforskerne om at gå ud, hvis jeg oplever samme uro som tidligere ved en anden proces. Jeg kan også mærke, at jeg skal huske mig selv på, at der er læring i alt, også forstyrrelser.

Billede 6: Lethed symboliseret af en fjer



Billede 7: En legende tilgang med naturen som inspiration

I mellem-perioden

I denne mellemperiode begyndte forandringerne at blive meget tydelige i hverdagen. Små tiltag, der var besluttet på første workshop, var omdannet til en integreret del af medforskernes hverdag, fx: afprøvningen med at banke på var nu en selvfølgelighed. Og etageadskillelserne (afdelingen er fordelt på tre etager med 10 beboere), der tidligere var en barriere for arbejdsfordelingen blev nu slået hen som en lille detalje.

Grundet ferie afholdt medforskerne selv en refleksionsøvelse, hvor jeg havde udleveret et samtalekort. Den ene medforsker tog herefter initiativ til at sende mig en mail med de vigtigste pointers, for at sikre at jeg blev inddraget .

Undervejs havde jeg lyttet optagelsen igennem, og transskriberet udvalgte passager. Jeg præsenterede medforskerne for billeder, transskriberinger og mit udkast til den næste proces. Da dette blev præsenteret, bød medforskerne, på eget initiativ, ind på at medbringe rekvisitter til næste proces. Dermed var vi fælles om at bestemme hvilke rekvisitter, der skulle anvendes ved næste proces, ud fra mit udkast.

Tredje Workshop: 16. oktober

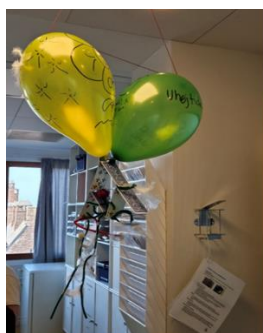
1 times varighed, 7 deltagere

Denne proces havde overskriften: lethed, og var i højere grad end tidligere tilrettelagt i samarbejde med medforskerne. Da jeg kom ind i grupperummet, blev jeg mødt af forstanderen, hun ville gerne deltage. Jeg trak hende til side, og gentog kort vores aftaler i den tidligere kontrakt (hun deltager som medforsker, på lige fod med de øvrige medforskere, og evt feedback var velkommen, men først efter processen). Forstanderen var iført sit skilt, og dette var på en måde, et synligt bevis på den rolle hun skulle indtage i vores workshop med de øvrige medforskere. Med kontrakten i frisk erindring gik vi i gang med processen.

Jeg bød velkommen, og jeg fornemmede igen en uro i rummet, og min erfaring fra 2. workshop besluttede jeg mig for at rummet ville have gavn af noget andet end vores oprindelige plan (se bilag: Drejebog 3.møde), så jeg valgte at starte med øvelsen med musik. Dette var den rette beslutning, og efter denne øvelse var der en støtte grad af parathed.

Øvelsen med dagdrømme udgik, i stedet besluttede jeg mig for at udlevere balloner til alle medforskere, og her kunne de skrive deres oplevelse af lethed. Denne øvelse var inspireret af Nora Batesons tanke, om at vi ikke tænker ens per automatik, men at fællesskaberne skabes af et ekko af gensidig respons (Bateson N. , 2016/2023. S.48). Efter vi havde gennemgået denne øvelse præsenterede jeg kort Batesons teori, og spurgte om medforskerne kunne genkende dette, eller om det blot var en teoretisk hypotese. Medforskerne medgav, at det gav mening for dem og at de kunne genkende sig selv i deres kollegaers udsagn.

Næste øvelse var en nonverbal kreativ øvelse, hvor man kunne anvende gestikulering, lyde og kropssprog til at bygge noget, der repræsenterede lethed. Øvelsen var tilrettelagt med inspiration fra Kenneth Gergens tanker om koordinationens kunst (Gergen K. J., 2010. S. 192), hvor vores handlinger er omhyggeligt indstillet på lydhørhed overfor hinanden. For at forstå hinanden må vi øve os i at koordinere vores handlinger, der er fælles for vores kultur. I denne kontekst var vores kultur at skulle navigere mod et fælles mål – uden at have afstemt et pejlemærke eller et endeligt mål.



Billede 8: Lethed, samskabt uden ord

Hos den ene gruppe, var det meget tydeligt at de kontinuerligt, afstemte deres handlinger med hinanden. Stopped op, gestikulerede, bekræftede og gik herefter videre – og det fortsatte på

denne måde. I den anden gruppe gik en medforsker i gang med arbejdet. De øvrige så på, indimellem gav de hende rekvisitter som hun anvendte, dog uden at der foregik en egentlig bekræftelse eller relationel ekko. Begge grupper løste opgaven, men da vi efterfølgende gennemgik processen kunne den gruppe, der løbende afstemte deres handlinger fortælle at de havde oplevelsen af at have skabt noget. Og kunne gengive deres formål og rejse med fælles hensigter og ord, uden at have koordineret dette verbalt inden.

Jeg spurgte ind til, om dette var scenarier de kunne fra deres hverdag, og begge grupper kunne genkende at være i situationer, hvor de skulle agere sammen spontant uden at have muligheden for at lægge en klar plan forinden.

Efter denne øvelse bevægede vi os henimod evalueringen af prøvehandlingerne, og disse blev revideret. Det var tydeligt, at gruppen af medforskere nu var rutinerede i deres måde, at tilrettelægge prøvehandling.

Da vi gik fra hinanden havde de, stort set på eget initiativ, tilrettelagt deres prøvehandling meget detaljeret og tidsangivet.

I mellem-perioden

Anjas Log 3. november: "Jeg er meget optaget af forskellen mellem aktionslæring og aktionsforskning. Jeg har denne association, som var jeg sendt tilbage til mosen i midten af april måned. Når foråret får rigtig fat, og det summer af nyt liv alle vegne. Hvordan skulle jeg kunne dokumentere hver en erantis, og hver en myggelarve? Jeg står midt i det organisatoriske "vild med vilje", og er mildest talt overvældet over al det liv, der skyder op til højre og venstre. Jeg må give slip på ideen om at kunne inddæmme forårets vildskab i den kasse, der står aktionsforskning på, og blot glædes over at den lange vinter slipper afdelingen".

I denne periode går udviklingen i rivende fart. Jeg når kun at dokumentere fragmenter, af de små og store afprøvninger. Men må trøste mig selv med, at dette også er læring.

I denne periode har jeg meget fokus på, hvordan vi evaluerer på projektet, og hvordan medforskerne ønsker at melde deres resultater tilbage til resten af organisationen. Hvor medforskerne havde dette som et stort fokus i starten, er deres fokus nu mere på, hvordan får de få skabt endnu mere fremdrift og bliver endnu mere kalibreret med hinanden.

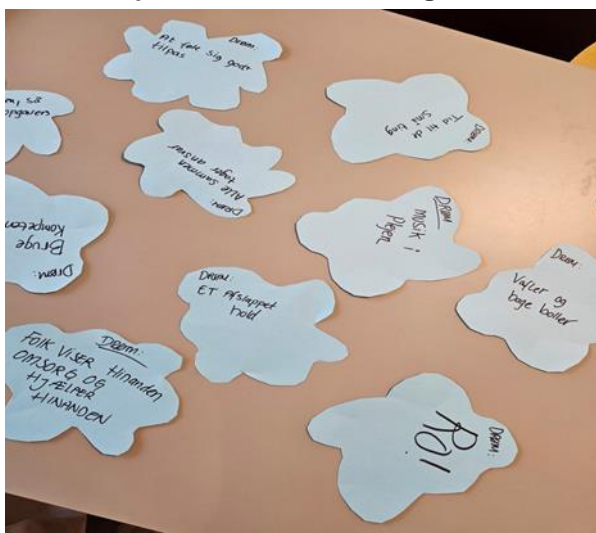
Vi aftaler at jeg kom med et udkast til tilbagemelding, og vil de tage stilling til tilbagemelding herefter.

Fjerde Workshop 12. november

45 min. 10 deltagere

Denne workshop er kortere end de øvrige, da der havde været konkurrerende tiltag i driften.

Billede 9: Drømme, der skal fanges



I mellem-perioden

Analyse

Et nyt fælles "vi".

29

aktionsforsknings projekt. Derfor er det både vigtig at tage til note hvad medforskerne siger i dialogen, men netop bekræftelsen af disse ytringer vil være et tilbagevendende element i flere af de øvrige dialoger i projektet.

Transskription

Start

Procesfacilitator (PF): *"Så mimik og kropssprog, er det værdier I alle sammen genkender? Jeg bliver også i tvivl om det her også handler om det er respekt for folks boliger? Er det en værdi I alle sammen genkender i det I sagde?"*

HH: *"ja, i dén grad."*

TT: *"Respekt og..."*

MM: *"... Og respekt"*

PF: *"Er det en værdi I alle sammen kan genkende?"*

LL: *"Ja, det er meget vigtigt"*

AA: *"Respekt, ja"*

PF: *"Ja, respekt faktisk."*

HH: *"Men jeg synes faktisk, at det her med at komme ind i en bolig er også ret vigtigt. Respekt for beboeres bolig"*

MM: *Det er deres lejlighed, selvom de fleste kalder det for et værelse.*

HH: *Ja, men det er lejlighed, ja.*

Slut

(her kommer en kort drøftelse omkring bolig og grundloven, hvor PF træder ud af rollen som facilitator og ind i rollen som fagekspert – jeg udelader denne del i transskriberingen, da den ikke, som sådan, har relevans).

Start

PF: *"... hjemme i min bolig i Gladsaxe kommer der jo ikke nogen og skælder mig ud over at jeg er nøgen. Der er jo ingen, der opdager det. Her er det jo, fordi vi kommer og besøger dem"*

LL: *"Det er faktisk meget godt udtrykt, når vi besøger dem i deres lejlighed. Det er faktisk meget bedre"*

PF: *"Besøger dem i deres lejlighed"*

LL: *"Det udtryk har jeg aldrig tænkt på at gøre før, men det er jo superbeskriveligt"*

HH: *"Det gør vi faktisk, det er rigtigt".*

MM: *"Det har jeg heller ikke, men vi besøger dem",*

LL: *"Ja. Vi er på besøg".*

Slut

Analyse

Et særligt øjeblik opstår, da dialogen kredser om begrebet "respekt" og udvides til en refleksion over, hvad det vil sige at besøge beboernes boliger. MM minder gruppen om, at det ikke blot er et værelse, men en lejlighed. Tidligere har der været en drøftelse om vigtigheden af at banke på, inden man træder ind hos de ældre, aftalen om denne praksis tilslutter alle sig.

Da samtalen drejer sig om mimik og kropssprog, genoptages diskussionen om, hvorvidt det er en bolig, et værelse eller en lejlighed. Medforskerne når frem til en fælles forståelse af, at beboeren nu har status som en person, der bor i sin egen lejlighed, og at man som medarbejder derfor besøger dem.

Her opstår en tydelig sprække: Ønsket om respekt mødes af sproglige katalysatorer som "lejlighed" og "besøg." Et nøglemoment identificeres, da LL bemærker: "Det udtryk har jeg aldrig tænkt på at gøre før, men det er jo superbeskriveligt." Dette er en erkendelse og et mønsterbrud, hvor perspektivet på daglige vaner udvides. PF styrer samtalen ved at introducere begreber som respekt og besøgsmetaforen, samtidig med at hun træder ud af facilitatorrollen for at bidrage som ekspert. HH og LL bidrager væsentligt til dialogen ved at udforske og udvikle begrebet respekt i relation til beboernes boliger.

Stemmer og diskurser i spil

Flere stemmer er til stede i denne dialog.

Plejehjemmets stemme fokuserer på beboere og stuer.

Menneskets stemme fremhæver respekt, lejlighed og "at komme på besøg."

Værdiernes stemme udforsker respekt, mimik og kropssprog.

Under processen opstår et ønske om at betragte beboerne som medmennesker, frem for blot "brugere." Dette indebærer en implicit kritik af tidligere diskurser præget af fokus på tid og ressourcer, og en bevægelse mod en mere værdibaseret diskurs. Denne transformation fører til en "vi"-diskurs, hvor refleksioner over fælles værdier og faglige synspunkter skaber en ny fælles forståelse af, værdien i medforskernes arbejde.

Diskursen om respekt for beboernes boliger og privatliv anerkendes som central. Den udvikler sig til at inkludere en erkendelse af betydningen af at betragte hverdagslivet som "besøg" i beboernes hjem. Diskussionen om, hvorvidt beboernes rum skal omtales som "værelser"

eller "lejligheder," fremhæver en diskurs om et distribueret ønske om ejerskab og selvbestemmelse. Medforskerne vil værne om beboernes autonomi, dette stadfæstes med ord i det relationelle rum

Meningsskabelse og læring

Meningsskabelsen sker gennem en udforskning af respektbegrebet og en fælles erkendelse af dets praktiske implikationer. Besøgsmetaforen bliver en ny fælles forståelsesramme, der redefinerer medforskerens opfattelse af deres professionelle rolle. PF bidrager til denne proces ved at stille reflektive spørgsmål som: "Er det en værdi, I alle kan genkende?" Spørgsmålene inviterer til dybere refleksion og åbner for nye perspektiver.

Autoritet deles i dialogen. PF skaber rammen ved at introducere nye begreber, men medforskerne bygger aktivt videre på hinandens bidrag. Dette samarbejde understøtter en fælles læringsproces, hvor sproglige nuancer fører til nye erkendelser.

Teoretiske perspektiver på analysen

Relationel forståelse og gensidig forbundethed

Gergens teori om binding og gensidig forbundethed sætter fokus på, hvordan mening og identitet skabes i relationer frem for hos individer. I denne kontekst kan det være med til at afdække, hvordan medforskerens refleksioner og fælles diskussioner fører til en ny fælles forståelse af respektbegrebet.

Et nøgleeksempel er diskussionen om sproget omkring "lejligheder" versus "værelser." Gergen angiver, at sproget ikke blot beskriver virkeligheden, men også skaber den. Da medforskerne begynder at tale om beboers rum som "lejligheder," transformerer de samtidig deres syn på beboeren fra en passiv bruger af plejehjemmets ressourcer, til en aktiv borger med ret til selvbestemmelse og privatliv. Denne sproglige forandring skaber en ny relationel dynamik mellem medforskerne og beboere, hvor interaktioner som "besøg" styrker følelsen af gensidig respekt og værdighed. Denne sproglige forandring skaber også et nyt fælles "Vi", medforskerne er nu ikke længere "kun" individer, der arbejder ud fra egne værdier og normer. Men er nu indgået i en relationel kontrakt, om at "vi" er dem, der værner om beboernes autonomi og respekt.

Vi ser Gergens koncept om relationel ansvarlighed i spil. PF's spørgsmål, som inviterer medforskerne til at reflektere over deres værdier, skaber et relationelt rum, hvor deltagerne deler ansvar for at forme en ny faglig praksis. Dialogen er et udtryk for, hvordan relationer kan være fundamentet for meningsskabelse og organisatorisk forandring. Når LL erkender, at besøgsmetaforen er "superbeskrivelig," markerer det et gennembrud i gruppens fælles forståelse af, hvordan sproget kan anvendes som en faglig ressource.

Der sker en tydelig bevægelse fra "jeg" til "vi" i dialogen, "vi" bliver nu den central skikkelse i fortællingen om hverdagslivet på afdelingen. Her dannes et bånd, men for at dette bånd opretholdes skal medforskerne, ifølge Gergen, gøre som de siger. Det vil sige, at det ikke er nok at tale om respekt og om at gå på besøg hos de ældre, men deres adfærd skal også bekræfte disse ytringer.

It takes a village

Ifølge Nora Bateson kræver det at skabe og opretholde den relationelle økologi i en organisation "en landsby". Denne reference kommer fra det afrikanske ordsprog "it takes a village to raise a child" (Bateson, 2016/2023. s. 85). På samme måde kræver det deltagelse fra alle afdelingens medlemmer for at skabe en sund relationel økologi. For at denne økologi kan udvikle sig og spire, bør den, ifølge Bateson, være præget af lysten til at lære af – og med hinanden. Når man kigger nærmere på dialogen finder man tegn på gensidig læring: f.eks. i denne passage:

LL: *"Det er faktisk meget godt udtrykt, når vi besøger dem i deres lejlighed. Det er faktisk meget bedre".*

PF: *"Besøger dem i deres lejlighed".*

LL: *"Det udtryk har jeg aldrig tænkt på at gøre før, men det er jo superbeskriveligt".*

HH: *"Det gør vi faktisk, det er rigtigt".*

MM: *"Det har jeg heller ikke, men vi besøger dem",*

LL: *"Ja. Vi er på besøg".*

Her ses der en gensidig åbenhed og nysgerrighed. På samme måde, som Batesons relationelle ekko, ses der en spontan bekræftelse af ytringerne. Dette sendes frem og tilbage mellem medforskerne, indtil medforskerne endelig vedtager disse ytringer, som en del af deres relationelle økologi.

Dialogen er et udtryk for, hvordan relationer kan være fundamentet for meningsskabelse og organisatorisk forandring. Når LL erkender, at besøgsmetaforen er "superbeskrivelig," markerer det et gennembrud i gruppens fælles forståelse af, hvordan sproget kan anvendes som en faglig ressource.

Delkonklusion

Dialogen mellem medforskerne viser, hvordan sproget fungerer som en central katalysator for relationel forbundethed og meningsskabelse. Med udgangspunkt i Gergens teori om gensidig forbundethed bliver det tydeligt, hvordan sproglige valg, såsom at omtale beboernes boliger som "lejligheder" og interaktioner som "besøg", ikke kun beskriver, men også skaber en ny virkelighed. Denne udvikling understøtter en bevægelse fra en "jeg"-orienteret tilgang til et kollektivt "vi," der værner om respekt og beboernes autonomi.

Batesons teori om "relationel økologi" påpeger vigtigheden af en fælles indsats for at skabe bæredygtige relationer i organisationen. Den spontane bekræftelse og gensidige læring, der ses i dialogen, fungerer som et eksempel på, hvordan kollegiale relationer bliver en ressource for både faglig udvikling og organisatorisk trivsel.

Sproglig udvikling og relationelle gensvar viser, hvordan en ny faglig praksis kan spire gennem samarbejde, anerkendelse og en forpligtelse til at leve op til de fælles værdier, der sprogligt konstrueres. Denne proces viser potentialet for, at sproget og relationerne kan danne grundlag for en sund og bæredygtig relationel økologi på afdelingen.

Den stille fodboldspiller

I det næste afsnit vil jeg have en særlig opmærksomhed på det usagte. Denne dialog fra anden workshop. Forinden havde flere af de nyere medarbejdere netop præsenteret drømme for deres fremtidige arbejde. Denne transskription er af den medarbejder der har været længst tid på afdelingen. Selvom dialogen foregik i en let og munter tone, var det mit indtryk, at der var et meget stærkt budskab i det usagte.

For at forstå kontekst bringer jeg først introduktionen til øvelsen, og derefter det egentlige tekstuddrag til analyse.

Introduktion til øvelsen

PF: "Ja, som I kan se, så har jeg lagt en masse billeder frem på bordet. Sidste gang fik I opgaven, at I skulle tage noget med, der repræsenterede, hvem I var. Det skal I ikke i dag. I dag skal vi prøve at præsentere, hvordan I gerne vil arbejde her i teamet. Nu sætter vi os ind i en tidsmaskine, mentalt. Vi gør det ikke fysisk. Vi lader som om det. Så rejser vi frem til foråret næste år, og nu ser det ud, som jeres helt store drøm er gået i opfyldelse. Tillad jer selv at tænke nogle store drømme, hvad er min drøm for at gå på arbejde på Klarahus?"

Og når I lige har brugt to minutter på at tænke på det, så prøv at finde et billede, der repræsenterer den drøm. I må gerne tænke store drømme".

Transskription af samtalen

Start:

MM: "Ja, (8 sekunders pause) Jeg vil gerne være fodboldspiller, men jeg kan ikke finde ud af at spille fodbold".

PF: Smiler "åh nej!"

MM: "Jeg har aldrig spillet i klub".

PF: "Så det kan du altså til foråret?"

MM: "Ja (5 sekunders pause). Nej, det bliver ikke til noget".

PF: *"Nej? Så din drøm for at gå på arbejde, når du nu ikke bliver fodboldspiller, hvad er det?"*

MM: *"Ja, at gå på arbejde?"*

PF: *"Ja. Hvad er din drøm for at være her på plejehjemmet, hvis man siger, at det bliver ligesom du har drømt om?"*

MM: (sukker dybt, 5 sekunders pause) *"Ja. Det er at have med de gamle at gøre".*

PF: *"At have med de gamle at gøre? Hvordan, hvis du nu tænker på, hvis du kunne få det ligesom du vil have det. Ligesom vi må, vi må ønske lige hvad vi vil. Hvordan føles det? Hvordan er det så for en følelse, når man går på arbejde, og det hele er som man gerne vil have det?"*

MM: *"Ja, øhm deeet.. det er hvordan man er".*

PF: *"Ja, det ved du forsker-MM?"*

MM: (6 sekunders pause) *"Ja. Det er bare sådan, at man føler sig godt til plads".*

PF: *"Ja, føler sig godt til plads, fordi beboerne har det godt? Er det sådan?"*

MM: *"Ja. Ja. (10 sekunders pause) Ja".*

Slut

Analyse

En særlig dynamik i dialogen opstår, når MM indleder med en humoristisk bemærkning om at ville være fodboldspiller, som han hurtigt selv afviser. Dette kan ses som et "særlig øjeblik," der indeholder både en let og en underliggende alvorlig tone.

Et andet øjeblik er, når PF spørger MM, hvordan han gerne vil have det på arbejdet, og han nævner "at føle sig godt til plads." Her kan der, måske, skimtes en implicit længsel efter anerkendelse og stabilitet.

PF har en dominerende rolle som facilitator, der styrer samtalen og forsøger at åbne for MMs tanker. Hun anvender humor og reflekterende spørgsmål for at fremme dialogen.

MM's stille magt kommer til udtryk gennem hans pauser og korte svar. Hans tøven og brug af humor kan indikere en usikkerhed eller modstand mod at udtrykke sine drømme fuldt ud.

PF opfordrer deltagerne til at tænke stort og forestille sig ideelle fremtidsscenarier. MM udfordrer denne diskurs med sin humor og tøvende afvisning af, at hans drøm kan realiseres ("Nej, det bliver ikke til noget"). MM nævner "at have med de gamle at gøre" som en central del af hans drøm. Dette trækker på en diskurs om omsorgsarbejdets kerneværdi og relationer.

PF skaber en ramme for dialogen, stiller opfølgende spørgsmål og forsøger at bringe MM's tanker frem i lyset. Hun balancerer mellem at anerkende MM's usikkerhed og opmuntre ham til at reflektere mere dybt. MM fremstår som tilbageholdende og muligvis ambivalent over for opgaven. Han bidrager primært med korte udsagn og humoristiske afledninger, hvilket kan være et udtryk for en barriere i dialogen.

Den viden, der får forrang, er implicit og personlig: MM's oplevelse af, hvad der skaber trivsel på arbejdet. Hans svar peger på, at han værdsætter stabilitet og relationer.

Identiteten, der træder frem, er MM som en person, der søger mening og tilhørsforhold på arbejdspladsen, men også som en, der har svært ved at formulere store drømme eller visioner.

PF begynder med den antagelse at alle har en drøm, når de går på arbejde. Dette bliver en selvfølgelighed, et absolut, der ikke sættes spørgsmål ved. Alligevel stiller den pågældende medforsker spørgsmål ved dette, ikke ved direkte at modsætte sig deltagelse. Men hans tavshed og hans svar rykker ved antagelsen, om man skal medbringe en drøm for at arbejde her?

PF's spørgsmål inviterer til refleksion og bidrager til at udforske "sandheden" om, hvad MM ønsker fra sin arbejdsplads. Denne konstruktion sker gennem en vekselvirkning mellem PFs forsøg på at åbne dialogen og MM's begrænsede respons.

PF tilskriver sig autoritet som facilitator gennem sine spørgsmål og fortolkninger. MM udtrykker autoritet gennem sin tøven og humor, som styrer, hvor meget han afslører om sine ønsker. MM har magten til at tie, han holder mange pauser og trækker på ordene, man får fornemmelsen af, at det er tungt

PF's spørgsmål inviterer til refleksion og bidrager til at udforske "sandheden" om, hvad MM ønsker fra sin arbejdsplads. Denne konstruktion sker gennem en vekselvirkning mellem PFs forsøg på at åbne dialogen og MM's begrænsede respons. Man hører også fortidens stemme, der har været igennem adskillige lederskift, har budt adskillige nye kollegaer velkommen – og sagt farvel til næsten lige så mange.

Måske er der behov for at se nu resultater inden man tillader sig selv at drømme igen, kan det være stilhedens stemme?

Stemmen, der siger alt uden at sige noget." *Jeg vil gerne være fodboldspiller, men jeg kan ikke finde ud af at spille fodbold". "Nej det bliver nok aldrig til noget". "Min drøm er at gå på arbejde og have med de gamle at gøre"* - Gad vide om man stadig tør have en drøm?

Jeg får en association til en fodboldspiller, der tager sine benskiner af og sætter sig ned med ansigtet i hænderne, imens personen udtaler at de kan næsten ikke holde ud at være på et fodboldhold, hvor medspillerne skiftes ud hele tiden og reglerne konstant ændres.

Samspil og dynamikker

PF's spørgsmål er åbne og reflekterende, hvilket skaber mulighed for dialog og udforskning. De inviterer til refleksion, men risikerer også at presse MM til at udtrykke mere, end han er komfortabel med. Samspillet præges af en balance mellem lethed (gennem humor) og underliggende spændinger (tøven, lange pauser). Der er ingen tydelig konflikt, men MM's tilbageholdenhed mod at udtrykke sig åbent skaber en latent spænding.

MM's udsagn om, at det handler om "at føle sig godt til plads," kan ses som en åbning, hvor han indirekte afslører en vigtig drøm for hans trivsel.

Bevægelsen i dialogen er begrænset, da MM forbliver relativt tilbageholdende. Dog kan hans slutkommentarer om trivsel og relationer antyde en begyndende refleksion. Der ses antydninger til en begyndelse til fælles forståelse af trivsel og omsorg som centrale elementer.

Teoretiske perspektiver på analysen

Relationel økologi: At forstå dialogens dynamik som et levende system

Relationel økologi tilbyder en måde at forstå de relationelle dynamikker, der udspiller sig mellem PF og MM. Relationel økologi ser på relationer som indlejret i komplekse systemer, hvor handlinger, tanker og følelser påvirker hinanden gensidigt.

I denne dialog repræsenterer PF og MM forskellige nuancer i systemet: PF som facilitator søger at skabe bevægelse og refleksion gennem sine åbne spørgsmål og opmuntringer, mens MM indtager en mere tilbageholdende rolle. Hans tøven, humor og korte svar bidrager til systemets balance ved at indikere en usikkerhed eller modstand mod at åbne sig fuldt ud. Bateson argumenterer for, at tavshed og pauser også er kommunikative handlinger, der former den relationelle økologi.

Når MM nævner "at føle sig godt til plads," fremhæver han eventuelt en personlig og relationel længsel efter stabilitet, anerkendelse og tryghed. Dette kan forstås som en del af det større relationelle økosystem, hvor tidligere erfaringer med lederskift og ustabilitet påvirker hans vilje til at indgå i fremtidige drømme eller visioner. Batesons perspektiv hjælper os med at se, at dialogen ikke kun handler om PF og MM, men også om fortidens og fremtidens stemmer, der indirekte præger relationen. Disse elementer er fortsat en del af systemets historie, selvom det ikke er alle medforskere, der kan huske dem.

Skabelsen af mening gennem dialog

Kenneth Gergen ser mening som noget, der skabes gennem relationer og samtaler. PF's åbne spørgsmål såsom "Hvordan vil du gerne have det på arbejdet?" er ikke blot en måde at indhente information på, men en metode til at samskabe mening med MM. Gergen peger på, at betydningen af trivsel og relationer – og endda selve ideen om "drømme" – formes i samspillet mellem PF og MM.

PF antager, at alle medarbejdere har drømme for deres arbejde, i det socialkonstruktionistiske paradigme ville man måske tilskrive denne antagelse en kulturel diskurs om individualisme og ambition. MM udfordrer denne diskurs ved at trække sig tilbage og bruge humor til at underminere forestillingen om, at drømme nødvendigvis skal være store eller romantiserede.

Hans bemærkning om at være fodboldspiller, som han hurtigt selv afviser, viser, hvordan sociale normer om "realistiske" drømme kan begrænse, hvordan individer udtrykker deres ønsker. Her ville man i det socialkonstruktionistiske paradigme argumentere for, at MM's modstand er en del af den sociale konstruktion, der skaber nye forståelser af, hvad det vil sige at drømme og trives i arbejdet. I samme forbindelse ville Nora Bateson igen huske os på, at mangfoldigheden er vigtig i en økologi, det er myggelarverne, der giver næring til padderne og salamanderne i mosen.

Hvem leder dialogen?

Dynamikken mellem PF og MM viser, hvad Bateson beskriver som det relationelle systems fleksibilitet: Begge parter påvirker dialogen gensidigt, og deres handlinger og reaktioner bidrager til at forme den fælles forståelse. Gergen ville beskrive dette som en relationel proces, hvor mening og autoritet hele tiden forhandles og gensidigt påvirkes.

Relationel forbindelse og fælles mening

Selvom dialogen mellem PF og MM virker begrænset i sin bevægelse, er der antydninger til en begyndelse af en fælles forståelse. MM's udsagn om "at have med de gamle at gøre" som en central del af hans drøm peger på en kerneværdi i omsorgsarbejdet: relationen til andre mennesker. Dette skaber en forbindelse mellem PF og MM, selvom den er subtil. Gergen ville beskrive dette som en begyndende relationel forbindelse, hvor fælles mening opstår gennem udforskningen af trivsel og relationer.

Delkonklusion

Dialogen mellem PF og MM viser, hvordan relationel økologi fungerer som et komplekst og levende system, hvor alle interaktioner bidrager til meningsskabelse og udvikling.

PF's åbne spørgsmål og rolle som facilitator skaber rammer for refleksion, mens MM's tøven, humor og korte svar balancerer systemet ved at introducere modstand og begrænsning. Som Bateson påpeger, er også tavshed og pauser kommunikative handlinger, der former det relationelle landskab og understreger, at dialogen er en del af en større historie, præget af både fortid og fremtid.

Kenneth Gergens teori om relationel meningsskabelse hjælper os med at forstå, hvordan PF's og MM's interaktion skaber en begyndende fælles forståelse. PF's spørgsmål om trivsel og drømme åbner for refleksion, men MM's humor og realistiske tilgang udfordrer og nuancerer diskurser om ambition og idealer. Denne dynamik peger på en gensidig proces, hvor mening og autoritet konstant forhandles og skabes gennem relationen.

Dialogen viser også, hvordan sproglige og relationelle interaktioner skaber nye forståelser. MM's bemærkning om værdien af at være sammen med de ældre peger på en kerneværdi i omsorgsarbejdet og kan være begyndelsen på en fælles relationel økologi. Mangfoldighed og forandring er vigtige elementer for en sund relationel økologi, selv de små interaktioner og subtile modsætninger bidrager til systemets balance og vækst.

På trods af begrænset bevægelse i dialogen mellem PF og MM, er der tegn på en spirende fælles mening, hvor centrale værdier som stabilitet, omsorg og trivsel fremhæves. Den relationelle proces forbliver fleksibel og åben for fremtidig udvikling, hvilket understreger betydningen af dialog som en dynamisk og levende del af organisatorisk forandring.

Drømmen om bedre tider

I dette afsnit vil jeg kort vende tilbage til anden workshop, og vise en kort transskription, hvor en medforsker beskriver hendes drøm om bedre tider. Jeg har valgt at denne analyse afsnit er lidt kortere, da det hænger sammen med næste analyse afsnit

Transskription

Start

PF: *"Hvem vil starte? Kan du starte, EE? Jeg tager dig".*

EE: *"Jeg starter. Det er rigtig vildt. Det her billede, det har jeg ikke set. Det virkede roligt. Det virkede roligt".*

PF: *"Så din drøm er ro? "*

EE: *"Ikke så meget ro. Det var bare... Jeg tænkte det mere sådan; at alt er struktureret, og at folk viser hinanden omsorg og hjælper hinanden. Det er ikke sådan stressende. Og man er ikke så presset?"*

PF: *"Hvad er det for en følelse?"*

EE: *"Jeg tænker, at en følelse er bare... Jeg ved ikke, om man har så bare... har klaret det".*

PF: *"Hvordan tror du, det føles i grunden?"*

M1: *"Godt. Afslappet, og ikke stresset over at komme herover. Man tænker, at alle er her, alt går godt, og jeg er glad for at møde min kollega. Det gør man sådan (peger på billedet)".*

Slut.

Analyse

Her følger en kort IFADIA-inspireret analyse på baggrund af ovenstående transskription

Øjeblikket er præget af en ærlig og personlig refleksion, der viser både håb og selverkendelse. EE's refleksion om, at drømmen ikke nødvendigvis er "ro," men snarere et håb om struktur, omsorg og samarbejde. Dette er en overgang fra en abstrakt idé om ro til en konkret beskrivelse af ønskede arbejdsforhold.

Håbets stemme, EE drømmer om en hverdag, der er præget af omsorg og struktur. Der er et håb, om at der ligger arbejdsglæde i forandring.

Diskursen om trivsel og arbejdsglæde skinner igennem. EE italesætter en drøm, om trivsel som en tilstand, hvor struktur, samarbejde og omsorg er dominerende. Denne diskurs understreger værdien af en arbejdsplads, der er fri for stress og præget af positive relationer. EE's udsagn om, at "alt er struktureret, og folk viser hinanden omsorg," er en central del af denne diskurs. Den afspejler en forventning om, at arbejdspladsen skaber følelsen af lettelse og tryghed.

Samtalen trækker også på en følelsesbaseret diskurs, hvor trivsel relateres til tilstande som "godt," "afslappet" og "glad for at møde min kollega." Denne diskurs taler for følelser som indikatorer, for både individuelle og relationelle arbejdsoplevelser.

EE beskriver trivsel som noget, der opstår gennem kollegers samarbejde og omsorg. Dette repræsenterer en diskurs om relationel tilblivelse, hvor fællesskabets dynamik spiller en central rolle for oplevelsen af ro og succes. PF's spørgsmål om, hvordan det føles, når "alle er her," forstærker denne diskurs ved at pege på betydningen af sammenhold.

EE's vision for en ideel arbejdsplads, hvor "alt går godt," og kolleger hjælper hinanden, repræsenterer en diskurs, der italesætter arbejdspladsens potentiale som en kilde til glæde og stabilitet. Denne diskurs kan også antyde en latent spænding mellem den faktiske og den ønskede tilstand. EE udtrykker en implicit autoritet i at definere, hvad trivsel betyder for vedkommende, og hvordan det kan opleves. Denne diskurs handler om, at medforskeren er ekspert i sine egne følelser og behov. PF styrker denne diskurs ved at stille åbne spørgsmål, der giver plads til refleksion uden at tvinge dialogen i en bestemt retning.

Den fremtrædende viden er, hvad trivsel indebærer: struktur, samarbejde og fravær af stress. Identiteten, der får forrang, er en kollektiv arbejdsidentitet, hvor medarbejderne ser sig selv som en del af en relationel økologi med fælles mål og positiv interaktion.

Konstruktionen af mening sker i samspillet mellem PF's spørgsmål og EE's refleksioner, som skaber et billede af, hvordan en ideel arbejdsplads føles og fungerer. Konsekvensen er en styrket forståelse af, hvad der er vigtigt for trivsel, og denne forståelse kan understøtte fremtidig handlingskoordinering i teamet.

PF's spørgsmål åbner op for refleksion omkring, hvad "ro" og trivsel konkret indebærer. Spørgsmålene er åbne og inviterer til nuancerede svar, som udfolder EE's forståelse.

Mønsterbrud opstår, da EE bevæger sig væk fra en simpel idé om "ro" og i stedet begynder at beskrive trivsel som en mere kompleks økologi, der involverer relationer og struktur.

Teoretiske perspektiver på analysen

Relationel økologi: Knaphed som forstyrrelse i systemet

Nora Bateson betragter relationer som levende økosystemer, hvor trivsel og samspil ikke er isolerede fænomener, men produkter af mange sammenvævede elementer. EE's refleksion om trivsel, hvor struktur, omsorg og samarbejde er centrale elementer, kan forstås som en beskrivelse af en ideel økologisk balance i arbejdsrelationerne.

EE beskriver trivsel som afhængig af struktur, samarbejde og omsorg. Manglen på disse elementer ikke blot påvirker individets trivsel, men også de relationelle processer, der gør en arbejdsplads funktionel og bæredygtig. Når der er "knaphed" på livsvigtige ressourcer som tid, relationer og omsorg, skabes der ubalance i arbejdspladsens økologi. Det forstyrrer de relationelle forbindelser og den gensidige læring.

I analysen blev det fremhævet, hvordan PF's spørgsmål åbnede for en refleksion over trivsel som en kompleks økologi, hvor struktur og samarbejde er afgørende. Jeg vil kort vende tilbage til Dorte Birkemoses udtalelse fra indledningen. Når der er knaphed på tid og anerkendelse, kan det føre til en sproglig konstruktion, en diskurs, af arbejdspladsen, som et sted præget af mangler, frem for en katalysator for vækst og muligheder. Diskursen om, at "det bor i væggene" er et eksempel på dette.

Ressourcemangel og trivsel

I naturen fører knaphed på livsvigtige ressourcer som vand, næring eller sollys til mistrivsel i økosystemer, så flora og fauna kæmper for at overleve, frem for at trives. På samme måde kan knapheden på tid, relationer og omsorg på arbejdspladsen skabe en situation, hvor medarbejderne er nødt til at prioritere "overlevelse", frem for at skabe positive, relationelle økologier. Når der mangler ressourcer, bliver disse relationer skrøbelige, og systemet som helhed bliver mindre modstandsdygtigt. Derfor er det livsvigtigt, at sikre adgang til de nødvendige "næringsstoffer" i form af tid, respekt, kollegial støtte og restitution. EE fortæller, at hendes syn på trivsel opstår gennem samarbejde og omsorg, hvilket kan sammenlignes med naturens økosystemer. EE's refleksioner om struktur og omsorg kan ses som et forsøg på at genvinde kontrol og skabe en mere positiv diskurs om, hvad trivsel indebærer. Når der er mangel på anerkendelse og råderum, reduceres følelsen af at være en kompetent fagperson.

I Kenneth Gergens teori om bånd og barrikader står det klart, at der kan være understøttende omstændigheder, der kan være med til at skabe bånd og relationer. Dog er disse betinget, at det kontinuerligt forhandles igennem sprog og handling. I perioder med knaphed, kan disse bånd brydes, da de ikke opretholdes med sprog og handling. Når den relationelle økologi er udpint og ved at visne, mangles der næring til at vokse og spire.

Delkonklusion

Nora Batesons perspektiv om, at relationer er levende økosystemer, hvor trivsel opstår i balancen mellem gensidig støtte og fælles mål. Dialogen viser også, hvordan sproget ikke blot beskriver virkeligheden, men aktivt er med til at forme diskurserne om trivsel og arbejdsglæde. Dette understøttes af Gergens teori om, at mening skabes gennem relationer og dialog. Analysen viser, at trivsel på arbejdspladsen er en kompleks og relationel økologi, hvor struktur, samarbejde og omsorg spiller en vigtig rolle. EE's refleksioner peger på, hvordan en arbejdsplads kan skabe trivsel ved at sikre en balance mellem de relationelle og strukturelle ressourcer. Manglen på anerkendelse, relationer og kollegial støtte kan føre til en oplevelse af knaphed, der forstyrrer arbejdspladsens økologiske balance.

Endnu en vigtig pointe i analysen er, at trivsel ikke blot er et personligt anliggende, men en fælles praksis, der kræver en sund relationel økologi. Når relationerne udpines, og ressourcerne bliver knappe, udfordres både medarbejdernes trivsel og arbejdspladsens modstandsdygtighed. For at modvirke dette er det vigtigt at skabe en kultur, der værdsætter relationer, respekt og kollegial støtte som centrale "næringsstoffer" i det relationelle økosystem.

Konklusionen understreger dermed betydningen af at skabe en arbejdsplads, hvor trivsel forstås som fællesskabets ansvar. Ved at pleje de relationelle forbindelser og sikre nødvendige ressourcer kan arbejdspladsen fungere som en katalysator for vækst, stabilitet og arbejdsglæde.

Lethedens økologi

I dette afsnit møder vi medforskerne til tredje workshop, og der er sket et markant skift i deres sproglige udtryk.

Transskription

Start

PF: "EE?"

EE: *"Ja, fint. Nej, jeg har startet med at tegne det mennesker. Det er jo vores team. - Så når alle er her, så synes jeg det går rigtig godt. Alle har styr på deres ting. Vi får hjælp og skaber ikke konflikter. Der er ikke noget som umiddelbart, der går hen og stresser hverdagen".*

PF: "Så det er lethed?"

K1: "Ja, det synes jeg. -Så kommer man på arbejde og kan se, hvem der er her, så man mærker man bare, det bliver skønt. Nogle sygdomsmeldinger? Så klarer vi den eller finder ud af det sammen. Og så, ja, bare smil og glæde hinanden".

Slut

Start

PF: *"Hvordan var et at høre hinandens syn på lethed? - Var det noget af det, der var nogen, der sagde, der inspirerede jer?"*

CC: *"Jeg synes at det var dejligt, hvad der kommer ud af det de siger. Så ved man godt at der er forskellige måder at gøre det på, det er så dejligt".*

PF: *"Jeg bliver også meget optaget af den fortælling, I har om jer selv. - Da vi startede med at skulle fortælle om afdelingen, så var det en anden historie, vi fortalte. Hvor nu bare tanken om, da vi startede det her, at vi havde de her dage, hvor alle var mødt op, og hvor der var en lethed. Tanken om, at det var muligt, var en anden historie. Bare for halvanden måned siden. Tanken om, hvad I kan, og ikke bare hvad I kan, men hvad I gør hver dag, er blevet en meget anden historie, en meget anden fortælling. Også din historie, CC. Når jeg hører den, hvordan I sammen med LL, har løftet jer, det er ret enestående".*

CC: *"Jeg synes, det er supergodt".*

PF: *"Ja?"*

EE: *"Ja, det kan man mærke".*

DD: *"han har løftet rigtig godt"*

TT: *"Ja".*

LL: *"Tak, jeg kan mærke at jeg bliver rørt".*

PF: *"Ja. - Det tænker jeg også, der må være rigtig meget..."*

LL: (afbryder med et snøft) *"Ja. Kage?!"*

PF: *"Lethed. (griner) Rigtig meget kage i?"*

EE: *"Ja."*

PF: *"Giver det en lethed hos dig?"*

LL: *"Det er jo også, at jeg kan godt mærke, at alt det arbejde, man lægger, sådan en dag som i går, når vi møder ind, og der er super fed energi, det har taget tid for at komme op. Og jeg tænker også, det skal nok blive meget federe, men der er jo også bare... Altså hver gang jeg ansætter folk, så siger jeg, at vi kommer op på en afdeling, hvor det bare er et super fedt team. Altså fordi, I kan bare et eller andet sammen".*

EE: *"Ja, vi smitter af på hinanden"*

CC: *"Ja!"*

PF: *"Det er en fælles vision"*

Slut

Analyse

Et nyt "fælles vi" er skabt. Det er bemærkelsesværdigt, hvor stor forskel, der er i sprogbruget fra første møde til dette møde kun 6 uger senere. Der er en anerkendelse af, at der er mange forskellige måder at gøre arbejdet på, og at dette er en fordel for fællesskabet.

Jeg fornemmer en åbning, da EE fortæller om hendes nye syn på lethed. *"Så kommer man på arbejde og kan se, hvem der er her, så man mærker man bare, det bliver skønt. Nogle sygemeldinger? Så klarer vi den eller finder ud af det sammen. Og så, ja, bare smil og glæde hinanden"*. Der kan jeg mærke et sug i maven, fordi netop samme medarbejder bare 4 uger forinden har udtrykt, at hendes drøm var ro og struktur. PF spørger ind og laver en lille bevidning, holder teamets udsagn op for dem. Teamet kommer prompte med et gensvar og bekræfter ytringen.

Når LL bliver rørt og takker gruppen, indikerer det et øjeblik af samhørighed og anerkendelse, hvor teamets indsats og relationer bliver bekræftet. Kendetegnene ved disse øjeblikke er deres evne til at fremhæve positive følelser, skabe fælles mening og styrke relationer.

Medforskerne trækker på diskurser om: fællesskab og samarbejde, når EE siger, "Vi smitter af på hinanden." Forandring og udvikling, når PF bevidner, hvordan teamets fortælling om sig selv har ændret sig markant på seks uger. LL's rolle som leder bliver italesat som en central del af transformationen, men PF antyder også teamets kollektive ansvar i processen.

PF skaber rammen for dialogen, inviterer refleksion og bevidner gruppens udvikling. PF fungerer som en katalysator for meningsskabelse ved at stille spørgsmål og spejle gruppens udsagn. Medforskernes bidrager med erfaringer, der bekræfter eller uddyber hinandens perspektiver. Teamet samskaber mening gennem gensidig anerkendelse og refleksion.

Den viden, der får forrang, er, at teamet trives, samarbejder og skaber resultater sammen. Identiteten, der dominerer, er en fælles "vi"-identitet, som understøtter en oplevelse af samhørighed og stolthed. Samtalen trækker en dialogisk diskurs, hvor forskellighed og refleksion ses som ressourcer.

Meningsskabelse sker gennem en cirkulær proces, hvor deltagernes udsagn spejles og valideres af facilitator og de andre. Fortællingen om "lethed" understøttes gennem både ord og følelsesmæssige reaktioner. Dette skaber en fælles forståelse, som styrker teamets motivation og fælles vision for fremtiden.

LL tilskrives autoritet som leder, men deltagerne udviser også myndighed ved at fremhæve deres kollektive indsats og succes.

PF's spørgsmål åbner for refleksion, fx: "Hvordan var det at høre hinandens syn på lethed?" Dette inviterer til udforskning af oplevelser og fremhæver positive narrativer. PF undgår at lukke samtalen ved at holde spørgsmålene brede og refleksive.

Teoretiske perspektiver på analysen

Økologien af et "fælles vi"

Ifølge Nora Batesons teori om relationel økologi opstår forbundethed gennem samspil, der skaber gensidig forståelse og mening. Her ser vi, hvordan teamet har udviklet deres relationelle økologi og forbundethed over kort tid. Det "fælles vi" er ikke bare en sproglig konstruktion, men også et udtryk for relationelle bånd, der understøttes af anerkendelse og refleksionen.

Barrikader kunne tidligere spores i EE's fokus på behovet for "ro og struktur," hvilket kan indikere en følelse af usikkerhed eller isolering i teamet. Efterhånden som båndene styrkes gennem samarbejde og kollegial støtte, nedbrydes disse barrikader, og gør det muligt for EE at omfavne den nye diskurs om lethed og fællesskab.

Relationer, et gensvar på ytringer

Gergen understreger, at mening skabes dialogisk, gennem gensvar på ytringer. PF's bevidning af teamets udvikling fungerer som en spejling og bekræfter gruppens oplevelser, og styrker deres fælles fortælling. Dette gensvar sikrer, at teamet ikke blot hører, men også bekræfter hinandens perspektiver, hvilket er med til at skabe en dybere relationel forbundethed. F.eks., når EE siger, "Så klarer vi den eller finder ud af det sammen," og medforskerne bekræfter udsagnet, viser det, hvordan gensvar er med til at skabe en fælles relationel forståelse. Dette er et godt eksempel på Gergens tese om, at mening opstår i mødet mellem udsagn og respons.

Diskurser om forskellighed og fællesskab

Bateson og Gergen anerkender begge betydningen af forskellighed og mangfoldighed. I dette eksempel ses, hvordan medforskerne er gået fra individuelle kontekstforståelser til at have et fælles transkontekstuel syn på deres arbejdsomstændigheder. Forskellighed betragtes som en styrke: "Der er mange forskellige måder at gøre sit arbejde på, og at dette er en fordel for fællesskabet."

Denne udvikling viser, hvordan relationelle forbindelser udvikles gennem anerkendelse af mangfoldighed, som giver frihed til samarbejde og samhørighed. Diskursen om er en ressource, der understøtter en mere robust relationel økologi.

Paralleller til naturen: Økologisk balance og tilpasning

Forandringer i teamets dynamik kan ses som en proces, der minder om naturlige økosystemers tilpasningsevne. Når EE går fra at ønske "ro og struktur" til at udtrykke glæde

ved "smil og glæde hinanden," er det som et økosystem, der har tilpasset sig nye betingelser og fundet en mere balanceret og bæredygtig tilstand.

Batesons og Gergens teorier om relationer og dialog understreger vigtigheden af gensidighed og mangfoldighed i meningsskabelse. Gennem gensvar, bevidning og refleksion har teamet skabt en ny relationel økologi, hvor fællesskab og samarbejde er omdrejningspunktet.

Dette viser, hvordan arbejdsmiljøer kan forandres, når der skabes plads til dialog og forskellighed, en proces, der ikke blot styrker den relationelle økologi lige her og nu, men også skaber grobund for fremtidig trivsel og succes.

Delkonklusion

Medforskernes udvikling af et "fælles vi" er et godt praksis-eksempel på, hvordan relationel økologi kan forvandle en arbejdskultur. Gennem dialog, gensvar og anerkendelse er teamet gået fra individuelle behov og usikkerhed, til en fælles relationel forbundethed i samarbejde, lethed og gensidig støtte.

Batesons teori om relationel økologi og Gergens dialogiske perspektiv viser, hvordan mening og forbundethed skabes gennem samspil og fælles refleksion.

PF's rolle som katalysator har været afgørende i denne proces. Ved at stille åbne spørgsmål og bevidne teamets rejse har PF skabt en ramme, hvor bånd styrkes og barrikader nedbrydes. Dette har åbnet for en ny diskurs, hvor forskellighed ses som en ressource, der understøtter teamets relationelle økologi.

Teamets relationelle forandring kan sammenlignes med et økosystem, der har fundet en bæredygtig balance. Gennem anerkendelse af mangfoldighed og skabelse af gensidig tillid har teamet opnået en robust og fleksibel dynamik, der understøtter trivsel og succes. Denne udvikling viser, hvordan arbejdsmiljøer kan styrkes, når dialog og refleksion danner grundlaget for fællesskab og samarbejde.

Diskussion og kritisk refleksion

I dette afsnit diskuteres resultaterne med udgangspunkt i de teoretiske perspektiver og metodiske valg. Samtidig reflekteres der kritisk over analysens begrænsninger samt alternative forståelser af det relationelle økologiske perspektiv.

Under transskriptionen og analysen af materialet var der løbende stemmer, der blev fremhævet, mens andre trådte i baggrunden. Denne opgave repræsenterer derfor blot ét blandt mange mulige perspektiver på medforskernes virkelighed. Der har været situationer, hvor jeg gerne ville have kastet lys over flere aspekter, men mit primære fokus har været at fortælle medforskernes historie så objektivt som muligt – velvidende, at jeg selv er en del af fortællingen.

En vigtig prioritet gennem hele opgaven har været at inddrage naturen som inspirationskilde for at arbejde så tro mod Nora Batesons tanker om økologier som muligt. Denne tilgang har hjulpet mig med at skabe distance til empirien, men samtidig har det været nødvendigt at overveje, om denne kobling i nogle tilfælde virkede forceret. I de situationer, hvor jeg har været i tvivl om autenticiteten i mine analyser, har jeg valgt at udelade naturens stemme fra materialet.

Under analyseprocessen besluttede jeg desuden at inddrage mere af Gergens teori, end jeg oprindeligt havde planlagt. Hans tanker om det relationelle viste sig at være særdeles relevante for medforskernes ønsker og bidrog væsentligt til at belyse processen.

Resultaterne fra analysen understøtter Batesons idé om relationel økologi, men de udfordrer også hendes fokus på systemisk balance, da teamets transformation var præget af uforudsigelige dynamikker, som ikke helt kan forklares gennem de eksisterende teorier.

Jeg var undervejs fristet til at inddrage teori af engelske antropolog Victor Turner omkring liminalitet, da det var min antagelse, at netop medforskernes væren i det liminale rum var en medvirkende faktor til deres hurtige udvikling fra anti-struktur til struktur (Turner, 1969). Retrospektivt kan jeg se, at dette fravalg også har fjernet nogle nuancer i perspektivet på medforskernes udvikling i dette projekt.

Undervejs i processen blev jeg meget optaget af Dorte Birkemoses citat om knaphed, jeg ville gerne have afprøvet denne hypotese sammen med medforskerne.

Reflektionen over kontekst

Som det fremgår af indledningen, foregår dette speciale i en organisation i forandring. Disse forandringer har også påvirket mig, og min rolle som studerende. Det har været en stor opgave at holde fast i en form for struktur, når alting var under forandring. Det har både været i de små ting, som at sikre at alle medforskere er blevet planlagt i driften til at deltage i vores workshops – og at der ikke er blevet prioriteret andre aktiviteter på vores aftalte dage. Samtidig har jeg brugt tid på at lære forstander, afdelingsleder og medforskerne at kende.

Afprøvningerne har været en økologi for sig selv. I starten var det afprøvninger i miniformat med afprøvningen af at banke på, når medforskerne gik på besøg i beboerens lejligheder. Og inden vi afsluttede projektet, var det et vildnis, der spirede med tiltag og afprøvninger. Man kan godt stille sig det spørgsmål, om det bliver for overfladisk med så mange tiltag. Så længe, at der var glæde i arbejdet med det, og det gav medforskerne oplevelse af mening og tilførte energi, så ville jeg ikke være med til at begrænse deres kreativitet.

Dette projekt har været en berigende rejse, hvor medforskerne har inviteret mig indenfor i deres hverdag. Udover en relation skabt til dette speciale har medforskerne også inviteret mig ind i deres øvrige faglige rum. De har tilkaldt mig til sundhedsfaglige problemstillinger, når de

har lavet brunch og da der skulle pyntes op til jul. På trods af at dette speciale ikke var tiltænkt som et deltagerobservations studie, er det i praksis blevet til en økologi af gensidig læring.

Refleksion over læring

Min læring

Min vigtigste læring i dette projekt har været, at det er godt at være ”overprepared and understructured”, så man kan omstille sig glidningsløst i processerne. Samtidigt er jeg blevet meget opmærksom på min rolle som ”fødselshjælper” som procesfacilitator, hvor jeg må slippe tøjlerne og kontrollen, og tillidsfuldt overdrage ansvaret for afprøvningerne og resultaterne til medforskerne. Først når jeg afgiver kontrollen bliver medforskerne friset til at udvikle, forske og lære i deres egen praksis. Og så har jeg lært, hvor meget medforskerne gerne vil komme mig i møde, hvis jeg inviterer dem til et ligeværdigt partnerskab.

Medforskernes læring

Der er ingen tvivl, at den vigtigste læring for medforskerne har været, vigtigheden ved relationer og kollegial støtte. At lære af hinanden også kræver, at man spørger ind til hinandens ytringer og meninger. At der er en stor motivations faktor i at arbejde sammen, ud fra et sæt fælles værdier – hvad enten det er at banke på, bage vafler eller at sørge en ensartet arbejdsbyrde på tværs af etagerne, så er der skabt en ny relationel økologi baseret på fælles værdier, på tværs af det transkontekstuelle.

Organisationens læring

Hvordan beviser man noget, der ikke kan sættes ind i et cirkeldiagram eller et excel-ark? Det har været en overvejelse i forhold til varm data og gensidig læring.

Heldigvis har organisationen også oplevet et faldende sygefravær, glade medarbejdere som bliver i deres ansættelse og en øget trivsel hos de ældre.

I en kontekst, hvor meget handler om økonomi, kvalitetsstandarder og prioritering af tid, har læringen været, at man kan vinde tid, og spare på udgifterne til vikarer og nyansættelser ved at investere i rum dedikeret til det relationelle. Det meste af tidsforbruget med medforskerne er taget ud af deres daglige drift, og har derfor ikke været en ekstra udgift.

Der er et ønske fra organisationen om at bibeholde tiden til ”workshops” i den daglige drift på afdelingen, hvor medforskerne selv står for facilitering af refleksion og planlægning af afprøvninger.

Til slut vil jeg fremhæve, at alle disse små tiltag, de små myggelarver, der umiddelbart virker som små dryp af ingenting, har haft en frisættende og forandrende indvirkning på et team af medarbejdere, på en afdeling præget af årelang mistrivsel og medarbejder flugt.

Konklusion

For at styrke trivslen blandt medarbejdere på en plejehjemsafdeling, der har oplevet betydelige ledelsesmæssige og personalemæssige udskiftninger, er det afgørende at frigøre plads til kollegial støtte og udviklingen af en sund relationel økologi. Gennem dialog og gensidig anerkendelse kan medarbejderen skabe en ny fælles forståelse og meningsfuldhed, der understøtter behov hos både enkeltpersoner og hos fællesskabet.

Kenneth Gergens teori om gensidig forbundethed viser, hvordan bevidste sproglige valg, som at omtale beboernes boliger som "lejligheder" og interaktioner som "besøg", kan skabe en ny virkelighed præget af et fokus på fælles værdier. Dette er med til at skabe til en bevægelse fra "jeg" til et fælles "vi", hvor samarbejde og fællesskab styrkes. Samtidig viser Batesons teori om relationel økologi, hvordan dialog og relationer fungerer som et levende system, hvor små interaktioner skaber balance og vækst i teamets dynamik.

Dialogen mellem medarbejderne fremhæver også betydningen af forskellighed og mangfoldighed som en stor ressource i arbejdsfællesskabet. Ved at omfavne mangfoldighed og støtte hinanden gennem refleksion og åbne spørgsmål kan teamet understøtte en sund relationel økologi, hvor trivsel og arbejdsglæde blomstrer. Når relationerne prioriteres, og ressourcerne deles, opstår der en bæredygtig dynamik, der gøder både faglighed og organisatorisk modstandsdygtighed.

Konklusionen er, at trivsel ikke kun er et den enkelte medarbejders ansvar, men er en fælles økologi, hvor relationer, respekt og kollegial støtte er centrale "næringsstoffer". Ved at pleje disse elementer kan arbejdspladsen fungere som en katalysator for vækst, stabilitet og arbejdsglæde. Teamets rejse fra usikkerhed til fælles forbundethed viser, hvordan en sund relationel økologi kan forvandle en arbejdskultur og skabe grobund for en bæredygtig og trivselsskabende arbejdsplads.

Anvendt litteratur

Bibliografi

Bateson, G. (1972/1999). *Steps to an ecology of mind*. Chicago: University of Chicago press .

Bateson, N. (2016/2023). *Small Arcs of Larger Circles*. Axminster, England: Triarchy.

- Bundgaard, H., & Mogensen, H. (2018). Analyse: arbejdet med etnografisk materiale. In H. Bundgaard, H. Mogensen, & C. Rubow, *Antropologiske projekter, en grundbog* (pp. 73-89). København: Samfundslitteratur.
- Friman, S., & Jakobsen, T. A. (2024). Bæredygtig organisationsudvikling gennem refleksive og responsive processer. In K. Mellon, *Nye tendenser i organisatorisk forandring - 15 bud på en nødvendig organisatorisk forandring* (pp. 127-142). København : Hans Reitzels forlag.
- Frimann, S., & Hersted, L. (2020). *Lederen som aktionsforsker* (1 ed.). Samfundslitteratur.
- Gergen, K. (2010). *En invitation til social konstruktion*. København: Forlaget mindspace.
- Gergen, K. J. (2010). *Relationel tilblivelse*. København: Dansk psykologisk forlag.
- Handberg, R. (2022, juni 13). *Fagbladet FOA*. Retrieved from FOA.dk:
<https://fagbladetfoa.dk/arbejdsmiljoe/triste-tal-arbejdspresset-i-aeldreplejen-naar-nye-hoejder-mens-stadig-flere-forlader-faget/>
- Heede, D. (2007). *Det tomme menneske. Introduktion til Michel Foucault* (2. revideret udgave, 3. oplag ed.). København: Museum Tusculanums Forlag.
- Hersted, L. (2015). At tænke ledelses- og organisationsudvikling med John Shotter. In J. Shotter, *Bevægelige verdener* (pp. 196-217). København: Forlaget Mindspace.
- Hersted, L. (2021). Ledelse som samskabende, relationel praksis. In L. Hersted, *Ledelse i sociale processer - relationer, resonans og responsivitet* (pp. 37-63). Dansk psykologisk forlag.
- Høier, M. O., Hersted, L., & Laustsen, L. (2011). *Kreativ procesledelse: Nye veje til bedre praksis* (1 ed.). Dansk Psykologisk Forlag.
- Iversen, W. M. (2024, juli 23). *Tv2* . Retrieved from Tv2 kosmopol:
<https://www.tv2kosmopol.dk/tv-2/kan-kram-erstatte-antipsykotisk-medicin-ja-mener-de-i-koebenhavn>
- Larsen, F. (2024, august 28). *villavenire.dk*. Retrieved from FEEDBACK & VIRKNINGSTJEK:
<https://www.villavenire.dk/simulatorhallen/principper-for-virtuel-simulering/>
- Olesen, B. R., Philips, L. J., & Johansen, T. R. (2018). Når dialog og samskabelse er mere end plusord. In B. R. Olesen, L. J. Philips, & T. R. Johansen (Eds.), *Dialog og samskabelse: metoder til en refleksiv praksis* (pp. 11-37). København: Akademisk Forlag.
- Philips, L. (2028). Dialogisk kommunikationsteoretisk analyse. In F. Gildberg, & L. Hounsgaard, *Kvalitative analysemetoder i sundhedsforskning* (pp. 244-264). Aarhus: Klim.

- Shotter, J. (2015). *Bevægelige verdener - Prospektive begreber til situerede sociale undersøgelser*. København: Mindspace.
- Svendsen, L. M., Moltke, H. V., & Molly, A. (2019). Coaching som det at være gamemaster. In H. V. Moltke, & A. (. Molly, *Systemiske coaching - en grundbog* (pp. 67-92). København: Dansk psykologisk forlag.
- Sørensen, J. P. (2024, oktober 3). *Den store Danske*. Retrieved from Lex.dk: <https://lex.dk/overgangsriter>
- Tanggard, L. (2021). Kreativitetsfremmende ledelse i organisatoriske kontekster. In L. Hersted, *Ledelse i sociale processer* (pp. 161-180). Dansk psykologisk forlag.
- Turner, V. (1969). *The ritual proces, structure and anti-structure*. London: Routledge and Kegan Paul Ltd.
- VIVE. (2023). København: Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.
- Willert, S., & Madsen, B. (1996, nr 2). Kontraktens funktion i supervision. *Psykologisk pædagogisk rådgivning*, 99-107.

Bilag

Bilag 1:



Kære fast personale i DV på afd. 500.

I forbindelse med at jeg skal lave min afsluttende opgave på universitetet vil jeg invitere jer til at være mine med-forskere.

Derfor vil jeg gerne invitere jer til kaffe, kage og dialog den 4. september 10:59 på kontoret på afd. 700 (det er vigtigt at I kommer til tiden).

Herefter vil vi mødes hver anden onsdag kl. 11 fra 4. september til 27. november – for sammen at skabe den nye afdeling 500.

Som en lille opvarmningsøvelse til første dag vil jeg bede jer om at tage en ting, med der betyder noget vigtigt for jer (hvis det er en stor ting, kan I tage et billede af den). I skal medbringe hver jeres ting.

I skal forberede jer på at fortælle om jeres vigtige ting i ca. 1 minut – hvorfor er det vigtigt for DIG?

Med venlig hilsen

Anja

Bilag 2:

Samtykkeerklæring

Jeg er studerende på Master i procesledelse og organisatorisk forandring ved Aalborg Universitet, og jeg ønsker at behandle dine personoplysninger til mit afgangsspeciale. Projektet har til formål at undersøge, hvordan man kan styrke kommunikation og samarbejde på en plejehjemsafdeling under en større organisatorisk forandring.

Jeg beder venligst om dit samtykke til at anvende lydoptagelser af vores samtaler til mit projekt. Lydoptagelserne anvendes kun til transskription og genkaldelse af kontekst i forbindelse med opgaveskrivning, og de slettes herefter fuldstændigt. Billeder af gruppeprocesser anvendes kun efter forudgående mundtligt samtykke.

Studiegruppen består af:

Anja Holland, telefon: 24605092

Vi studerende er dataansvarlige for behandlingen af dine oplysninger til projektet, uafhængigt af Aalborg Universitet.

Du giver samtykke til, at jeg må behandle følgende oplysninger om dig:

- Lydoptagelser
- Billeder

Dine oplysninger bliver opbevaret sikkert, og jeg benytter dem udelukkende til ovenstående formål.

Du har altid ret til at trække dit samtykke tilbage. Ønsker du at trække dit samtykke tilbage, kan du kontakte mig på telefon: 24605092 eller på e-mail: iq02@kk.dk

Sæt kryds

- ☐ Jeg giver hermed samtykke til, at ovennævnte studerende må behandle mine oplysninger i henhold til ovenstående formål og oplysninger.
- ☐ Jeg giver hermed samtykke til, at mine personlige oplysninger indgår pseudonymiseret – dvs. så det ikke er muligt at identificere mig – i en endelig projektrapport, som vil blive offentliggjort i Aalborg Universitets digitale projektbibliotek samt afleveres til Aalborg Universitet med henblik på eksamensbedømmelse.

Dato:

Navn:

Underskrift:

Oplysningstekst

SÅDAN BEHANDLER VI DINE DATA

JEG ER DATAANSVARLIG

Anja Holland, iq02@kk.dk

FORMÅLET MED AT BEHANDLE DINE OPLYSNINGER

Jeg er studerende på Master i procesledelse og organisatorisk forandring ved Aalborg Universitet, og jeg ønsker at behandle dine personoplysninger til mit afgangsspeciale.

Projektet har til formål at undersøge, hvordan man kan styrke kommunikation og samarbejde på en plejehjemsafdeling under en større organisatorisk forandring.

Jeg beder venligst om dit samtykke til at anvende lydoptagelser af vores samtaler til mit projekt. Lydoptagelserne anvendes kun til transskription og genkaldelse af kontekst i forbindelse med opgaveskrivning, og de slettes herefter fuldstændigt.

VI BEHANDLER DISSE PERSONOPLYSNINGER

☐ Almindelige personoplysninger, jf. databeskyttelsesforordningens art. 6, stk. 1, litra a. Følgende almindelige personoplysninger behandles om dig: lydoptagelser af vores samtaler.

SÅDAN OPBEVARER VI DINE OPLYSNINGER

Vi opbevarer dine personoplysninger, så længe det er nødvendigt i forhold til formålet med at indhente dit samtykke og i henhold til gældende lovgivning. Herefter sletter vi dine personoplysninger.

DINE RETTIGHEDER

Når vi behandler dine personoplysninger, har du ifølge databeskyttelsesforordningen flere rettigheder. Det betyder bl.a., at du har ret til sletning og dataportabilitet, og i visse tilfælde har du ret til indsigt, berigtigelse, begrænsning og til at gøre indsigelse mod vores behandling af de omfattede personoplysninger.

Du har altid mulighed for at trække dit samtykke tilbage. Vær dog opmærksom på, at du ikke kan trække dit samtykke tilbage med tilbagevirkende kraft.

Læs mere om dine rettigheder her på Datatilsynets hjemmeside:

<https://www.datatilsynet.dk/hvad-siger-reglerne/vejledning/de-registreredes-rettigheder>

VIL DU KLAGE?

Du er altid velkommen til at kontakte os med spørgsmål. Hvis du mener, at vi ikke behandler dine oplysninger efter reglerne, så kontakt os gerne.

Du har også altid mulighed for at klage til Datatilsynet på: dt@datatilsynet.dk