

Medarbejderfastholdelse i ældreplejen

Praksisfællesskab og modteori som redskaber i konflikthåndtering og forbedring af arbejdsmiljøet



Egen illustration

Af: Stine Kidmose Gram, studienummer: 20177351

Kandidatspeciale i Læring og forandringsprocesser

Vejleder: Margit Saltofte Nielsen

Institut for Kultur og Læring, Aalborg Universitet

December 2025

Anslag: 140.651

Titelblad

Den 18. december 2025.

Medarbejderfastholdelse i ældreplejen: Praksisfællesskab og modteori som redskaber i
konflikthåndtering og forbedring af arbejdsmiljøet

Stine Kidmose Gram

Speciale udarbejdet på kandidatuddannelsen i Læring og forandringsprocesser på Institut for Kultur
og læring ved Aalborg Universitet

Vejleder: Margit Saltofte

Anslag: 140.651

Abstract

This thesis explores how social learning processes in a community of practice can promote employee retention in elderly care.

There is a shortage of staff in the elderly area in Denmark. The population of elderly people is increasing, while social and health education does not seem particularly lucrative. Meanwhile big numbers of care workers are getting sick with stress and many are choosing other careers, which makes the situation even worse. Though there are many new initiatives from the government for instance on how to get more care workers. It will take time for all initiatives to be enrolled and implemented. Therefore, this project goes with another idea, that Aalborg Municipality already head for: Employee retention.

With Jean Lave and Etienne Wengers theory on social learning called community of practice, the nursing home Lykkevangs' employees are seen as one big team of care workers. A community of practice includes social learning processes depending on which type of community of practice that it being investigated.

The idea is to look for the teams' ways of dealing with internal employee problem solving. First it is being explored if there even is a community of practice. If that is the case learning are being shared through negotiating opinions, and watching each other in the problem solving. That way new members will revolve their ways of problem solve as well as new members will learn to act correctly by those unwritten rules. There is often a connection between employee well-being.

There is also a link between employee well-being and employee retention.

Though it is possible to have a community of practice with a lot of conflict, it is most likely not

sustainable in the long run because of a high risk of developing dissatisfaction amongst the coworkers, and then comes the problem with employee retention.

The method used is qualitative and abductive and during the findings of themes matching the theory of community of practice there is also found fragments that shows the direct opposite of that theory hence why they were included in the project.

The empirical data is based upon ethnographic fieldwork where the fieldworker took part of the work, a focus group interview with four team members and an interview with the leader of the nursing home.

The purpose of this thesis is to explore the characteristics of how the team problem solve according to issues between coworkers in the team. If there is a community of practice, then the characteristics can show what the team should do more of. An if there is not a community of practice, it shows what could be done less of. This case cannot be applied as a best practice case one on one, but it can be used as inspiration on how to approach ones own organisation in any part of the world with the theory of community of practice and its exact opposite.

The team have a community of practice. But there is also some places that they don't. Therefore it is possible both to look at the positives and the negatives of the characteristics of the team. As there were more indications of the team having a community of practice, Lykkevang is more likely to have a positive psychological work environment and therefore also a good employee retention for the time being. The positive has to be retained, and the negatives has to be taken action on to be amended.

Forord

Min uddannelse i Læring og forandringsprocesser ved Aalborg Universitet afsluttes med dette kandidatspeciale om fastholdelse i ældreplejen med læring og samarbejde som fokus. Min personlige interesse stammer fra min baggrund som fastansat og vikar på plejehjem og i hjemmeplejen som social- og sundhedshjælper, hvor jeg har haft kontakt med mange medarbejdere i faget, hvor der ofte var høj personaleomsætning og/eller dårlig trivsel.

En stor tak til min vejleder, Margit Saltofte, for meget brugbar vejledning og god sparring. Tak, til alle på Plejehjemmet Lykkevang, som har muliggjort denne undersøgelse, og særligt tak til informanter og beboere. Tak for sparring til studerende fra Læring og forandringsprocesser og andre studieretninger, det har været lærerigt. Ikke mindst tak til studienævnet.

Min familie og venner skal have den største tak for støtte, sparring og tålmodighed.

Nørresundby, den 18. december 2025.

Stine Kidmose Gram.

Indholdsfortegnelse

Kapitel 1: Introduktion.....	8
1.1 Indledning	8
1.2 Problemfelt.....	11
1.3 Præsentation af case-virksomhed.....	14
1.4 Problemformulering	16
1.5 Formål	17
1.6 State of the art	18
Kapitel 2: Videnskabsteoretisk ramme.....	22
Kapitel 3: Teoretisk ramme.....	24
3.1 Situeret læring og legitim perifer deltagelse	24
3.2 Wenger videreudvikling af praksisfællesskaber.....	26
Kapitel 4: Metodisk ramme.....	33
4.1 Abduktiv tilgang.....	33
4.2 Triangulering og komplementering samt begrundelser for metodevalg	34
4.3 Dataindsamling	35
4.4 Databearbejdning	46
Kapitel 5: Analysestrategi	51
5.1 Analysens formål samt teoretiske og metodiske grundlag.....	51
5.2 Analysens empiriske grundlag	55
5.3 Analysens afgrænsning	56

5.4 Analysens struktur med baggrund i kodning og navngivne kategorier.....	56
Kapitel 6: Analyse.....	57
6.1 Hvilken betydning har medarbejdernes engagement i løsningen af problemer blandt kollegaer for forebyggelse af konflikter?.....	58
6.2 Hvilken betydning har videndeling omkring problemløsning blandt medarbejdere for både erfarne og nye ansatte?.....	62
6.3 Hvilken betydning tillægges begrebet problem i relation til medarbejderudfordringer – og hvordan opleves dette af henholdsvis lederen og medarbejderne?	69
Kapitel 7: Diskussion.....	77
7.1 Diskussion af modteori	77
7.2 Diskussion af state of the art.....	78
Kapitel 8: Konklusion	79
Formidlende artikel: Social læring som inspiration til fastholdelsesstrategi i ældreplejen	81

Kapitel 1: Introduktion

Kapitlet præsenterer specialets tema og emne i indledningen. Herefter præsenteres problemfeltet, efterfulgt af en introduktion til case-virksomheden, som specialet tager udgangspunkt i. Derefter præsenteres specialets problemformulering og formål. Kapitlet afsluttes med State of the art.

1.1 Indledning

Dette speciales tema er *læreprocesser i social praksis*. Det handler om, hvordan medarbejdere samarbejder aktivt i hverdagen. Læring er i denne forbindelse ikke noget, der sker i undervisning eller for den enkelte alene. I stedet er læring noget, der opstår, når man deltager i praksissammenhænge med andre. Denne måde at anskue læring på, tager udgangspunkt i Jean Lave og Etienne Wengers (2003) begreb om *situeret læring*, og Etienne Wengers (2004) begreb om *praksisfællesskaber*, hvor læring sker i sociale og faglige fællesskaber gennem aktiv deltagelse.

Der er mangel på arbejdskraft i ældreplejen (VIVE, 2024b). Samtidig har ældreplejen et negativt omdømme i den brede offentlighed, hvilket er med til at skabe rekrutteringsvanskeligheder (VIVE, 2024a, s. 27). Som bidrag til et mere nuanceret billede af ældreplejen, benytter jeg en medarbejderinddragende tilgang. Her undersøges mulige sammenhænge mellem læring og medarbejderfastholdelse på et plejehjem, og hvordan medarbejdernes læringsmuligheder i deres daglige samarbejde kan være afgørende for deres beslutning om at fortsætte med at være ansat på plejehjemmet eller i faget generelt.

Med begrebet *forbløffelse* af antropologen Kirsten Hastrup fra bogen *Det antropologiske projekt*, mener hun, at forskeren stiller sig åben for nye indtryk, uanfægtet egen forudindtagethed for at opnå

nye indsigter (Hastrup, 1992, s. 7-11). Min motivation for at skrive specialet har afsæt i en forbløffelse jeg fik under et etnografisk feltstudie, i efteråret 2022; *Effektiviserings betydning for ældrepleje – Feltstudie på et kommunalt plejehjem i Aalborg* (Gram, 2022b). Min motivation kom af en forbløffelse, som jeg har noteret i feltnoter (Gram, 2022b, feltnoter). Forbløffelsen noterede jeg i feltnoter, hvoraf nogle præsenteres kort, men også som baggrund for tilgangen til analysen. Disse feltnoter benyttes til at vise motivationen specialet og benyttes ikke i analysen. Jeg har indsat feltnoterne, da, andre dele, er fortroligt materiale. Første feltnote: "Bb" står for beboer, og "SOSU" for social- og sundhedsmedarbejder (Gram, 2022b): "... [jeg] har ikke oplevet nogle, der var utilfredse med noget" (Gram, 2022b, feltnoter, en passage fra dag 17). Jeg oplever ikke negativet blandt medarbejderne (Gram, 2022b, feltnoter, en passage fra dag 17). Og videre:

En SOSU kommer og siger "Godmorgen" til mig, idet vedkommende går forbi [og] går ind i køkkenet og taler med de andre SOSU'er. De siger ting som "det er godt at høre", og deres stemmeleje er lyst og venligt. Snakken går, og jeg oplever en stemning af hjemlig hygge. De taler lidt om en tidligere medarbejder. "Det er så synd" og "vedkommende er simpelthen sådan et godt menneske", siger de. De driller en af SOSU'erne som udtaler (SOSU's navn) på engelsk, og en anden SOSU [siger], at det lyder som noget fra... satire.... alle [griner] ... "Det er bare så sødt, ligesom dengang da du sagde 'bubler' i stedet for bobler i en badsituation". SOSU'en som startede samtalen forlader køkkenet.... Den gode stemning fortsætter. (Gram, 2022b, en passage fra dag 2).

De bruger positive ord og stemninger og taler sympatisk om en tidligere kollega. Der er venlige drillerier og rar atmosfære (Gram, 2022b, en passage fra dag 2). Dette indikerer, at de har det godt sammen. Og videre:

[Jeg] spørger... “Nu har jeg hørt flere sige, at “vi har det så godt her på stedet [ift.] andre steder”. ... hvis du er enig ... hvad er det så egentlig der ligger i “at have det så godt her?””

SOSU1...: “Det er friheden i, at vi som assistenter har lov til meget ansvar [ift.] til det sygeplejefaglige. [Rart] ikke at være afhængig af en sygeplejerske på stedet”. Jeg spørger: “... ville [det] være lettere med en sygepleje på stedet, når ... der sker så meget miskommunikation med de udekørende sygeplejersker”. SOSU1...: “Det deler ... vandene... SOSU10 har ... været her i mange år [og] er glad for ansvaret. Det er bare nemmere, end [at gå] igennem flere ... for at få noget ordnet”. Jeg spørger ... eleven SOSU5, som svarer: “Nu har jeg kun været i hjemmeplejen, ... Så jeg har ikke ... noget at sammenligne med”.... SOSU6 [siger]: “Det er fordi vi er så gode til at vise tillid til hinanden og ... byde nye velkomne”. (Gram, 2022b, en passage fra feltnoter dag 17).

Jeg spurgte ind til, om der er godt psykisk arbejdsmiljø. Én svarer, at det er rart med ansvar, en anden vælger ikke at svare pga. manglende sammenligningsgrundlag, og en tredje fortæller, at de har intern tillid og tager godt imod nyansatte (Gram, 2022b, en passage fra feltnoter dag 17). Svarene tyder på tilfredshed. Ovenstående vidner om, at plejehjemmets medarbejdere havde et godt psykisk arbejdsmiljø.

I 2024 tog jeg igen til plejehjemmet Lykkevang, herefter Lykkevang, hvor specialets data er indsamlet. Her kom uanmeldt socialfagligt tilsyn, og i den tilhørende rapport står: ”... Lykkevang er et meget velfungerende plejehjem, hvor engagerede medarbejdere og ledelse medvirker til trivsel for borgere og pårørende” (Plejehjemsoversigten, 2024, s. 4). Plejehjemslederen Petra sagde i et interview til mig: ”... vi har godt ry, og jeg mangler ikke personale... Jeg har uopfordrede ansøgninger i skuffen.” (bilag C, l. 508-510).

Under EF til specialet, noterede jeg i feltnote: ”S18, som lige er blevet ansat, efter S18 var elev på plejehjemmet, fortæller ... på mødet, imens S18 smiler rigtig meget, at: ”andre elever på skolerne fortæller, at det er så godt at være på Lykkevang!” (bilag F, 3).

Der var også lidt negativt om psykisk arbejdsmiljø fra det tidligere datamateriale, som jeg også havde benyttet til et andet projekt: Via samme datamateriale i *Bæredygtige arbejdsgange ifm. risikosituationslægemidler – På et plejehjem i Aalborg Kommune* (Gram, 2022a), fremanalyserede jeg, at plejehjemmet havde et punkt, hvor arbejdsmiljøet ikke var optimalt. I analysen står bl.a.: ”Fra arbejdsmiljømæssigt perspektiv, er det ikke bæredygtigt, at SOSU’erne har vilkår, som gør, de ikke kan lade arbejdet ligge, når de har fri” (Gram, 2022a, s. 8). Det handlede om arbejdsgange ifm. specialmedicin håndtering (Gram, 2022a, s. 2-5 og 8).

Det er interessant at undersøge, hvad der bidrager til Lykkevangs umiddelbare succes ift. medarbejdertrivsel, eller om trivsel kun findes på overfladen. Specialets formål er at udfylde et videnshul om styrkelse af medarbejdertrivsel inden for ældreplejen, hvilket kan øge muligheden for fastholdelse. Teori og metode tager udgangspunkt i samarbejde i praksis (Lave & Wenger, 2003; Wenger, 2004). Ved at sætte fokus på psykisk arbejdsmiljø undersøges det, hvordan medarbejdere håndterer udfordringer i deres daglige samarbejde (Lave & Wenger, 2003; Wenger, 2004). På den måde håber jeg at opnå indsigt i, hvordan de forstår og navigerer i disse problematikker, og at det kan bidrage med ny viden om deres samarbejde og trivsel, som kan have en betydning for fastholdelse.

1.2 Problemfelt

”Hvor aldersgruppen på 80 år og ældre ved indgangen til 2024 udgjorde 5 pct. af befolkningen, forventes... [andelen] at stige til 10 pct. fra 2047 og frem” (Danmarks statistik, 2024). Der er færre

til at udføre SOSU-fagligt arbejde, og borgeres pårørende træder til. Dette øger social ulighed i samfundet (VIVE, 2024a, s. 23). ”... den forventede befolkningsudvikling kan medføre en stigning i efterspørgslen efter SOSU-assistenten og -hjælpere på henholdsvis 26 og 36 procent fra 2021 til 2035. Det [er] en samlet stigning på cirka 21.800 SOSU-uddannede i den offentlige velfærd” (VIVE, 2024a, s. 15). VIVE tilskriver årsagen pension eller efterløn, da ”næsten halvdelen af de kommunale SOSU’er [er] over 50 år, og næsten hver femte er over 60 år” (VIVE, 2024a, s. 15). Antallet af fuldtidsansatte er 15 procent, fordi mange ikke ønsker at arbejde fuldtid pga. tidspres, følelse af utilstrækkelighed, belastning af krop og sjæl og work-life-balance. Der er ikke ansøgere nok til opslåede stillinger og ufaglærte ansættes. SOSU-faget er ikke attraktivt for unge grundet dårligt renommé (VIVE, 2024a, s. 15-27).

Derudover gennemfører 33,33 procent ikke igangværende SOSU-uddannelse (TV2 Nord, 2024). Der er høj grad af bureaukrati og fokus på dokumentation fremfor borgeromsorg (VIVE, 2023b). Hvis sygefraværet svarede til niveauet i den private omsorgssektor, ville der være sparet ”...1.587 fuldtidsbeskæftigede” (CEPOS, 2024, s. 1).

”Lederes fokus på den enkelte medarbejders antal af sygedage løser ikke udfordringen.... ledere... bør [også] inddrage viden om trivsel og arbejdsmiljø” (NFA, 2024). Lederne skal se efter samarbejdsproblemer (NFA, 2024). Derfor kan der være sammenhæng mellem samarbejde, mistrivsel og sygefravær. Mistrivsel er en risikofaktor for omsorgstræthed (VIVE, 2023a, s. 101). Omsorgstræthed forekommer i omsorgsarbejde og minder om ”udbrændthed, moralsk stress og forråelse” (VIVE, 2023a, s. 100). Regeringen og aftalepartierne har afsat 30 millioner kroner fra 2025–2027 til en indsats mod forråelse (Ældreministeriet, 2025). ”Forråelse er en proces, hvorigennem mennesket bliver tiltagende råt, brutalt, koldt og kynisk” (Vold som Udtryksform, 2024). Et støttende og anerkendende arbejdsmiljø med ad hoc-sparring og ledelsesfaciliteret

kollegial sparring vil bidrage til bedre håndtering af omsorgstræthed (VIVE, 2023a, s. 10). Det er vigtigt, at medarbejderne har de faglige redskaber og at der er en klar ledelse (VIVE, 2023a, s. 10). Symptomer på omsorgstræthed kan være flere konflikter mellem medarbejdere (VIVE, 2023a, s. 33). ”I enkelte tilfælde kan omsorgstræthed udvikle sig til psykiske lidelser som stress og depression” (VIVE, 2023a, s. 8).

I den nye ældrereform er der fokus på mindre bureaukrati og på, at borgerne oplever kontinuitet i personale, hvilket skal styrke borgernes tryghed (Ældreministeriet, 2024a; Ældreministeriet, 2024c). Dette betyder, at SOSU-medarbejdernes arbejdsgange skal omorganiseres (Ældreministeriet, 2024c). Der er samtidig etableret det største lønløft på området i 30 år, hvor lønnen stiger med mere end 17 procent fra næste år (Mortensen, 2024). I 2025 er der bl.a. etableret højere elevløn, større elevoptag og international rekruttering (Ældreministeriet, 2024b). Tiltagene indebærer større ændringer (Ældreministeriet, 2024c; Ældreministeriet, 2025). Der kan derfor opstå modstand mod forandring (Jacobsen, 2019, s. 91–92). Psykologisk tryghed er essentielt for godt samarbejde (NFA, 2024.), og omfattende reformtiltag kan udfordre dette og medføre samarbejdsproblemer (Ældreministeriet 2024c; Ældreministeriet, 2025; Jacobsen, 2019, s. 91-92; NFA, 2024.).

Ifm. fastholdelse er ”Motivation, trivsel og arbejdsmiljø” centrale faktorer (Benchmarkingenheden, Indenrigs- og Sundhedsministeriet, 2024, s. 61). En strategi kan være at prioritere medarbejderfællesskaber for at øge trivslen (Benchmarkingenheden, Indenrigs- og Sundhedsministeriet, 2024, s. 10). Måden nye medarbejdere modtages har betydning, ligesom leder- og medarbejdersamarbejde er vigtigt (Sundhedsstyrelsen, 2025). For at samarbejdet skal fungere, er det ifølge VIVE væsentligt, at medarbejderne udvikler et praksisfællesskab (Hjelmar, Horne Fischer, Ibsen, & VIVE, 2024, s. 49).

Dette speciale undersøger derfor et ældrepleje-teams (ÆT) læreprocesser med fokus på problematikker, der kan opstå mellem medarbejdere i hverdagspraksis (Lave & Wenger, 2003; Wenger, 2004). Jeg undersøger medarbejdernes sociale interaktioner for at belyse, hvordan læring finder sted i praksis, og hvordan de håndterer problematikker. Denne form for læring er en essentiel del af arbejdslivet (Lave & Wenger, 2003; Wenger, 2004). Medarbejdertrivsel spiller en vigtig rolle for fastholdelse, da mistrivsel øger risikoen for sygemeldinger. Hvis ÆT'et samarbejder godt om løsninger i hverdagspraksis, kan det måske være en fastholdelsesstrategi – bevidst eller ubevidst.

I næste afsnit præsenteres Lykkevang som case.

1.3 Præsentation af case-virksomhed

Specialets case-virksomhed er det kommunale plejehjem Lykkevang, herefter L. Det ligger i Aalborg Kommune og har 36 lejligheder (Plejehjemsoversigten, u.å.). L er organisatorisk en del af Plejeboliger, som drives af Ældre og Sundhed, der først refererer til direktøren og dernæst rådmanden og Senior- og Omsorgsudvalget, som hører under Senior og Omsorg ved Aalborg Kommune. Senior og Omsorg refererer til Byrådet (Aalborg Kommune, u.å.-a).

Senior og Omsorg har omkring 4.000 ansatte (Aalborg Kommune, u.å.-b). Senior og Omsorg arbejder bl.a. med medarbejderfastholdelse og rekruttering, hvor de stiller skarpt på unges bevidsthed om muligt SOSU-job, onboarding, ændring til positivt narrativ om ældreplejen, trivsel, psykisk arbejdsmiljø, og samtaler med ældre medarbejdere om muligheder for ikke at gå på pension, når alderen tillader det (Aalborg Kommune, u.å.-c).

L's værdier er, at: *"Lykkevang skal være et hjem hvor: • det er rart og trygt at bo • hvor det er godt at komme som pårørende, besøgende eller venner • hvor det er godt at være personale"*

(Plejehjemsoversigten, u.å.). Dette speciale sætter fokus på sidstnævnte.

Med udgangspunkt i, hvad der på overfladen ser ud til at være en arbejdsplads med et godt psykisk arbejdsmiljø med gode forudsætninger for medarbejderfastholdelse, ønsker jeg at se nærmere på SOSU-medarbejdernes, faglærte som ufaglærtes, samarbejde i hverdagen. Samarbejdets egenart kan have betydning for fastholdelse.

L's interne medarbejdersamarbejde kan have betydning for fx næste uanmeldte tilsyn, sygefravær, om L fortsat modtager jobansøgninger, og om L's gode omdømme på elevskolerne varer ved, når vi ved, at der bliver endnu større mangel på arbejdskraft. Dette kan med stor sandsynlighed presse medarbejderne på tid og ressourcer. Faktorerne kan bl.a. medføre stress og omsorgstræthed, som kan påvirke kollegiale relationer negativt, som beskrevet tidligere. Hermed præsenteres specialets problemformulering.

1.4 Problemformulering

I lyset af den aktuelle mangel på arbejdskraft i velfærdssektoren og behovet for at styrke medarbejderfastholdelse, undersøges følgende:

Hvordan ser et socialfagligt praksisfællesskab ud i forbindelse med løsning af problematikker blandt medarbejdere i hverdagen, og hvilken betydning kan det have for medarbejderfastholdelse?

Med udgangspunkt i dette spørgsmål stilles følgende undersøgelsesspørgsmål:

1. Hvilken betydning har medarbejdernes engagement i løsningen af problemer blandt kollegaer for forebyggelse af konflikter?
2. Hvilken betydning har videndeling omkring problemløsning blandt medarbejdere for både erfarne og nye ansatte?
3. Hvilken betydning tillægges begrebet *problem* i relation til medarbejderudfordringer – og hvordan opleves dette af henholdsvis lederen og medarbejderne?

1.5 Formål

Jeg anser L's SOSU-medarbejdere som et samlet ÆT og betragter ÆT'et som et praksisfællesskab (Wenger, 2004), hvor problemløsning udgør en læreproces (Lave & Wenger, 2003), og medarbejderengagement fungerer som potentiel fastholdelsesstrategi (Zeng et al., 2023, s. 689–690). Dette muliggør en undersøgelse af, hvordan medarbejderes sociale interaktioner og læring i praksisfællesskabet muligvis kan påvirke deres beslutning om at blive ved med at være ansat på L.

Dette speciales formål er at undersøge, hvordan L's ÆT håndterer hverdagsproblematikker i deres samarbejde, og hvilken betydning deres måder at løse problemer i praksis kan have for medarbejdernes trivsel og eventuelle fastholdelse på L. Det er ikke formålet med specialet at præsentere en fastholdelsesstrategi, men det skal belyse, hvordan social læring kan være en potentiel del af ÆT'ets fastholdelsesproces. Specialets fund kan muligvis bruges som pejlemærker og inspiration for andre organisationer, men det er ikke en direkte overførbart best practice. Det er derfor vigtigt at pointere, at de fund, der relaterer sig til dette speciale, vedrører L. Fundene er kontekstspecifikke og skal tilpasses andre organisationer ud fra deres situation.

Wengers (2004) læringsteori danner rammen for analysen af samarbejdet i ÆT'et ifm. løsninger af hverdagsproblemer. Analysen fokuserer på begreberne *gensidigt engagement*, *fælles virksomhed* og *fælles repertoire* (s. 90–94, 95–100 og 102). Begreberne redegøres for i Kapitel 3: Teoretisk ramme. Lave og Wengers (2003) teori om situeret læring fra *Situeret læring – og andre tekster* indeholder begrebet legitim perifer deltagelse (s. 31–42), som anvendes til at undersøge nye og erfarne ansattes muligheder for deltagelse i praksisfællesskabet og fastholdelse. Begrebet vil også blive redegjort for i Kapitel 3.

Specialets metode benytter sig af en kombination af tre dages etnografisk feltarbejde, herefter kaldet EF, herunder deltagerobservation (Hastrup, 1992; Saltofte, 2016), et fokusgruppinterview, herfra

kaldet FI (Halkier, 2016) med fire informanter fra ÆT'et samt et semistruktureret interview, herfra kaldet SI, med plejehjemslederen (Brinkmann & Tanggaard, 2025; Kvale & Brinkmann, 2015).

1.6 State of the art

Dette afsnits perspektivering skaber mulighed for at finde et videnshul, som dette speciale kan være med til at udfylde. Der er ikke megen forskning i sammenhængen mellem læring og medarbejderfastholdelse i SOSU-regi. Materialerne er fremsøgt, den 23. juli 2025, via Primo Research Assistant¹ fra Aalborg Universitetsbibliotek (screenshots af søgninger og svar i bilag A).

1.6.1 I relation til deltagelse i fællesskab i praksis og fastholdelse

Artikel: "The impact of huddles on a multidisciplinary healthcare team's work engagement, teamwork and job satisfaction: A systematic review." beskriver blandt andet, at der en stor udskiftning af medarbejdere i Irland og England (Rowan et al., 2022, s. 392). Der tages afsæt i forskning, som viser sammenhæng mellem medarbejders tilfredshed med arbejdet og medarbejders overvejelser om at skifte arbejde. Artiklen tager udgangspunkt i forskning, som har vist, at huddles, som er planlagte fysiske møder på maks. 15 minutter gerne flere gange om dagen i sundhedsvæsenet, har en positiv effekt på tværfaglige medarbejderrelationer og fællesskab mellem dem. Dette øger patientsikkerhed. Artiklen er udarbejdet til praksisbrug inden for sundhedsområdet (Rowan et al., 2022, s. 382-383).

Om formål skriver Rowan et al.:

¹ Søgning på ord relateret til medarbejderfastholdelse i SOSU-regi via Aalborg Universitetsbibliotek, Primo Research Assistant. https://kdbk-aub.primo.exlibrisgroup.com/discovery/researchAssistant?vid=45KBDK_AUB:AUB

“This study aims to synthesises the literature to investigate the impact of huddles on job satisfaction, teamwork, and work engagement in multidisciplinary healthcare teams” (Rowan et al., 2022, s. 382).

Selvom dette speciale ikke undersøger huddles, er undersøgelsen stadig relevant, da medarbejdertrivsel, samarbejde og engagement har betydning for analysens indhold. Rowan et al. selekterede 445 artikler ud fra kriterierne nævnt ovenfor og endte på 12 (Rowan et al., 2022, s. 382-384). “Of 12 studies, only two were controlled trial... and nine taking place in university hospital-based inpatient care” (Rowan et al., 2022, s. 384). Denne benyttelse af deduktion er anderledes end min abduktive tilgang, som beskrives senere.

Rowan et al.s projekt viser, at medarbejderrelationer kan forstærkes ved brug af huddles. Dette kan muligvis udvikle større fællesskabsfølelser blandt personalet, hvilket potentielt kan nedbryde hierarkiske magtstrukturer, styrke relationer og trivsel på arbejdspladsen. Dette kan potentielt mindske medarbejderomsætning (Rowan et al., 2022, s. 392). Det har relevans for dette speciale, da jeg bl.a. undersøger muligheder for deltagelse i et fællesskab i praksis og tilknytningsforholdets potentielle betydning for fastholdelse.

Rowan et al. fandt ikke evidens nok til at påvise, at huddles har direkte positiv effekt på medarbejderengagement, men påpeger, at der bør laves yderligere forskning i huddles i relation til at fremme medarbejderengagement, som potentielt har positiv effekt på fastholdelse (Rowan et al., 2022, s. 382-392). Med udgangspunkt i det danske sundhedsvæsens mangel på arbejdskraft på SOSU-området, er det relevant at lave et forskningsprojekt, der undersøger medarbejderengagement som mulighed for fastholdelsesstrategi. Rowan et al.s resultater kan kun benyttes i Storbritannien og USA, som projekterne bag artiklerne er lavet i (Rowan et al., 2022, s. 392).

Men det gør det ikke mindre relevant at undersøge tværfagligt SOSU-samarbejde via deltagelse i fællesskaber situeret i praksis med henblik på at forstå disse faktoreres potentielle betydninger for fastholdelse.

1.6.2 I relation til social læring samt problemløsnings potentiale som fælles virksomhed

Ifølge artiklen *Problem solving and collaborative involvement among adolescents with spinal cord injury and their caregivers* (Clark et al, 2023) kan skader på rygraden påvirke både fysik og psyke, hvormed plejebehov kan opstå. Formålet er at undersøge, hvorvidt der kan være en sammenhæng mellem forældres håndtering af problemløsning og den unges egen måde at håndtere problemer på, når forældrene fungerer omsorgsperson og samarbejder med et ungt menneske med skader på rygraden. Clark et al.s tese er, at hvis der er positiv psykologisk problemløsning fra omsorgspersonen, lærer den unge at agere på samme måde og får dermed et bedre liv med færre gener såsom depression (Clark et al., 2023, s. 1-2).

Metoden bestod af, at der deltog 79 unge inkl. deres forældre i en tværsnitsundersøgelse i Nordamerika. Unge og forældre modtog skemaer om oplevelser af deres måder at håndtere problemer på i det fælles samarbejde om skaden (Clark et al., 2023, s. 1-6).

Projektet fandt, at det har stor betydning for patienters rehabilitering, når plejepersonale er gode til at håndtere problemer i samarbejdet, fordi patienten herigennem får viden, som patienten kan agere ud fra (Clark et al., 2023, s. 7). Håndtering af problemer er interessant for dette speciales genstandsfelt, da det kan have betydning for trivsel og medarbejderfastholdelse.

Clark et al. giver bl.a. projektet konstruktiv kritik og forklarer, at tværsnitsdesign kan medføre usikkerhed om målingers effekt (Clark et al., 2023, s. 7). Det er relevant, da specialet også inddrager flere perspektiver og kvalitative metoder (se Kapitel 4).

1.6.3 I relation til engagement og fastholdelse

Iflg. artiklen *Group citizenship behaviour in healthcare organization, doctor-patient relationship, work engagement and turnover intention: A moderated mediation model* har strukturer bevirket, at der er mental afstand mellem læge og patient på offentlige sygehuse (Zeng et al., 2023, s. 688).

Formålet er at undersøge lægers arbejdsbetingelser og ressourcer ud fra JD-R teorien. Zeng et al.s tese er, at når læger oplever relationelle gevinster i læge-patientforholdet, kan deres arbejdsglæde styrkes, og ønsket om at forlade jobbet mindskes (Zeng et al., 2023, s. 689-690).

Undersøgelsen blev foretaget via anonym spørgeskemaundersøgelse blandt 381 læger på et hospital i Kina (Zeng et al., 2023, s. 689-691).

Resultatet viste, at når lægers samarbejdsengagement styrkes, øges velvilje til samarbejde og fastholdelse. Zeng et al. fremhæver også, at fokus på altruistisk adfærd kan styrke kollegialt samarbejde (Zeng et al., 2023, s. 698).

Undersøgelsen har blinde vinkler grundet metodevalg. "Future research may also use qualitative methods to understand how social exchange occurs in different work units in the healthcare setting" (Zeng et al., 2023, s. 698). Dette speciale bruger kvalitative metoder, som kan belyse sociale dynamikker (se Kapitel 2).

Der mangler forskning i fastholdelse i ældreplejen ud fra medarbejderes problemløsning i fællesskab. Problemløsningsstrategier kan videndeles via social læring i praksis, hvilket kan understøtte engagement og fastholdelse.

Kapitel 2: Videnskabsteoretisk ramme

Her præsenterer den videnskabsteoretiske ramme. Her tages udgangspunkt i teori, der kan hjælpe med at forstå sammenhængen mellem meningsskabelse og læring i sociale kontekster.

Udgangspunktet er i sociologerne Peter L. Berger og Thomas Luckmanns (2003)

socialkonstruktivistiske teori, *Den sociale konstruktion af virkeligheden*. Iflg. dem konstrueres vores opfattelse af verden via de sociale processer, vi deltager i, hvilket betyder, at virkeligheden er noget, vi samskaber i sociale interaktioner (Berger & Luckmann, 2003, s. 41). Iflg. Berger og Luckmann er viden noget, der opleves objektivt for os, selvom den skabes gennem samtaler med andre i sociale fællesskaber. Teorien indeholder fænomenologiske elementer, som er vigtige for dette speciales analysestrategi, da de giver mulighed for at undersøge, hvordan viden og mening forstås og forhandles i sociale kontekster (Berger & Luckmann, 2003, s. 85-105). Samtidig giver det mulighed for en kritisk tilgang til datamaterialet ved at være åben for eventuel modteori under databearbejdning samt til at inddrage meningskondensering (Kvale & Brinkmann 2015, s. 285; Thingstrup & Lind, 2025, s. 267; Brinkmann, 2025, 597; Blaikie, 2007, s. 8).

Iflg. Berger og Luckmann betyder *primær socialisering*, at man som voksen forstår sig selv ud fra sine egne erfaringer fra egen opvækst, som gør at man forstår verden på en bestemt måde (2003, s. 169-179). De mener med begrebet *Sekundær socialisering*, at vi også bliver påvirket af udefrakommende strukturer gennem interaktioner med andre mennesker (Berger & Luckmann, 2003, s. 170 og 178-187). *Institutionalisering* handler om, at normer i et fællesskab opfattes som værende rigtige af de mennesker, der er en del af fællesskabet (Berger & Luckmann, 2003, s. 85 og 98). *Internalisering* er det, der sker, når man som deltager af et fællesskab, forstår sig selv ud fra fællesskabets vaner (Berger & Luckmann, 2003, s. 99 og 169).

Menneskets evne til refleksion og udtryk gennem handling og sprog åbner mulighed for at tage afstand fra fællesskabets normer, hvilket giver individet mulighed for at forhandle og rekonstruere

viden og forståelse (Berger & Luckmann, 2003, s. 86–87). På den måde er det også muligt for medarbejderne som informanter at bryde med L's normer ved at give udtryk for egne holdninger, som kan være anderledes end L's eller ÆT'ets.

Viden som socialt konstrueret sættes sammen med en teori, som antropolog og læringsteoretiker Lave og læringsteoretiker Wenger (2003) udviklede med *Situeret læring*. Iflg. Lave og Wenger er viden ikke en proces, hvor information direkte overføres mellem mennesker. I stedet skabes viden gennem deltagelse i sociale fællesskaber. På den måde samarbejder og lærer de i fællesskab gennem de praksisser, de engagerer sig i. Derfor er viden kollektiv og opstår som et resultat af interaktion og erfaring i fællesskab (Lave & Wenger, 2003, s. 48-49). Dette bliver videreudviklet af Wenger i *Praksisfællesskaber* (2004), hvor han forklarer, at viden skabes gennem interaktioner og samtaler inden for et fællesskab, hvor individer, der deltager i en fælles praksis, forhandler og skaber mening, når de handler og interagerer. På den måde fremstår viden som en proces, der er grundlagt i sociale relationer og derfor er socialt konstrueret (Wenger, 2004, s. 115-116). Et eks. på dette fra specialets empiri er, når de fire medarbejdere, der deltager i FI, forhandler mening om, og sammen konstruerer, ordet ”problem”, som de har fået stillet til opgave af mig at tale sammen om for at komme henimod en fælles forståelse (bilag E, l. 59-489).

De videnskabsteoretiske perspektiver har fællestræk ift., at viden skabes og forhandles i sociale kontekster (Berger & Luckmann, 2003; Lave & Wenger, 2003; Wenger, 2004). Dette danner grundlaget for specialets analyse om, hvordan viden skabes i de sociale relationer, der opstår imellem medarbejderne i ÆT'et, som anses som et fællesskab, og hvordan medarbejderne både er med til at forme og bliver påvirket af de normer og roller, der præger dette ÆT. For analysen betyder det bl.a., at meningen af ordet ”problem” afhænger af, om, og i så fald, hvordan ÆT'et har tillagt dette fænomen betydning igennem meningsforhandling i praksis. Det kan forventes, at ordet

”problem” får forskelligt meningshold, fordi fænomener forstås forskelligt afhængigt af de kontekster, man indgår i.

Næste kapitel præsenterer specialets teorivalg.

Kapitel 3: Teoretisk ramme

Jeg vil undersøge L's ÆT som et praksisfællesskab ved at se nærmere på medarbejdernes samarbejde i forbindelse med at løse problematikker blandt kolleger i hverdagen for derefter at kunne sige noget om dettes betydning for fastholdelse. Kapitlet indeholder en kort redegørelse af og forklaring om sammenhæng mellem Lave og Wenger bog *Situeret læring* med deres teori *situeret læring* (2003) og Wengers (2004) bog *Praksisfællesskaber* med sin teori om *praksisfællesskaber*. Fra *situeret læring* fokuseres på teoribegrebet *legitim perifer deltagelse* (Lave & Wenger, 2003). Fra *praksisfællesskaber* er fokus på teoribegreberne *gensidigt engagement*, *fælles virksomhed*, og *fælles repertoire* (Wenger, 2004).

3.1 Situeret læring og legitim perifer deltagelse

Med *situeret læring*, mener Lave og Wenger, at når læring sker, så er det ikke noget, der kun sker via individuel refleksion. Læring sker ikke alene gennem oplæring af en anden i en bestemt kontekst, men indebærer at den lærende og underviseren aktivt forhandler betydningen af det forsøgt lærte i situationen. Samtidig kræver læring engagement både fra den lærende og underviseren. Disse elementer er *situeringen* af læring. Derudover kan læring finde sted i en lang række forskellige kontekster, altså ikke kun i skolen. Under læringsprocessen påvirkes den lærendes

identitet, fordi læring er forbundet med sociale praksisser og deltagelse i et fællesskab (Lave & Wenger, 2003, s. 34-36).

Lave og Wenger præsenterer begrebet *legitim perifer deltagelse* som teoretisk værktøj, der beskriver, hvordan læring bliver en integreret del af deltagelsen i sociale praksisser og dermed gøres praksisanvendelig (2003, s. 34-36). Legitim perifer deltagelse er til stede, hvis en ny deltager, fx en ny medarbejder, lidt efter lidt lærer at indgå i et praksisfællesskab, fordi praksisfællesskabet giver mere og mere mening for den nye medarbejder, som nu er gået fra novice til legitim perifer deltager, forstår sig bedre og bedre på praksisfællesskabet (Lave & Wenger, 2003 s. 31-32). Legitim perifer deltagelse er en løbende proces, som indeholder tre ord: *legitim*, *perifer* og *deltagelse*, men det er et samlebegreb, hvor modsætningen til legitim perifer deltagelse er ikke-legitim perifer deltagelse; at en ny deltager ikke er i færd med at blive en del af et praksisfællesskab (Lave & Wenger, 2003, s. 36). Som et tænkt eks., kan det være, at en ny medarbejder på L gradvist lærer at indgå i ÆT'et. Hvis det ikke sker, kan være fordi den nye deltager ikke er engageret (Lave & Wenger, 2003 s. 31). Det kan også være fordi, erfarne deltagere ikke deler viden med den nye medarbejder, om praksisfællesskabet egenart, idet læring sker i socialpraktisk sammenhæng (Lave & Wenger, 2003, s. 67). Legitimitet handler om deltagerens tilhørsforhold til praksisfællesskab, og periferitet handler om en deltagers engagement for praksisfællesskabet, begge dele ud fra retningslinjer om praksisfællesskaber uskrevede regler. Læring om praksisfællesskabet kan først ske, når man både deltager, efter praksisfællesskabets opfattelse, legitimt og perifert (Lave & Wenger, 2003, s. 36). For at nye medarbejdere har mulighed for at blive fuldgældige medlemmer af praksisfællesskabet, skal de først blive legitim perifer deltagere (Lave & Wenger, 2003, s. 31-36). Som tænkt eks. for L's ÆT er en medarbejder et fuldgældigt medlem af ÆT'et, ifm. problemløsning mellem kolleger, én der forstår hvordan, man forhandler og samarbejder om at løse disse problemer efter ÆT'ets uskrevede regler. Og for at læringsprocessen om legitim perifer deltagelse kan ske, skal nye

medarbejdere i praksis engagere sig i problemløsning mellem medarbejdere i hverdagen. Samtidig skal erfarne medarbejdere dele viden med de nye medarbejdere i praksis om, hvordan medarbejderne løser disse problemer mellem sig for at kunne skabe mening nok til at lære den viden, der skal til for at kunne agere i dette praksisfællesskab som legitime perifere deltagere på vej mod fuldgyldig deltagelse (Lave & Wenger, 2003, s. 31-36, 67).

Med legitim perifer deltagelse undersøger dette speciale, medarbejdernes samarbejde ved at fokusere på, hvordan medarbejdernes deltagelsesmuligheder, tilhørsforhold og læring opstår i samspil med konteksten, kulturen og de erfarne deltagere (Lave & Wenger, 2003, s. 31-36, 67). Med legitim perifer deltagelse undersøger dette speciale medarbejderes samarbejde i ÆT'et som et praksisfællesskab om løsning af hverdagsproblematikker mellem kolleger.

3.2 Wenger videreudvikling af praksisfællesskaber

Wenger videreudviklede *situeret læring* og lavede teorien om praksisfællesskaber (Lave & Wenger, 2003; Wenger, 2004). Praksisfællesskaber er en social læringsteori, hvor al læring har en relation til andre mennesker, som man interagerer aktivt med i bestemte praksissammenhænge inden for bestemte fællesskaber. Iflg. Wenger sker den læring, der har størst betydning i praksisfællesskaber (Wenger, 2004, s. 59). Praksisfællesskaber handler om, at vi er sociale væsener, som kommunikerer og handler sammen. Dette kan føre til dannelser af fællesskaber, som omhandler en bestemt praksis (Wenger, 2004, s. 59). Målet med at deltage i en praksis er at skabe mening med vores tilværelse (Wenger, 2004, s. 65). For L's ÆT handler det om at skabe mening ift. at have et tilhørsforhold til L, så medarbejderne ikke føler behov for til at søge arbejde andetsteds.

Viden er en aktivitetsproces, som kan "måles" ud fra, hvor gode vi er til at agere i et specifikt praksisfællesskab. Vi er deltagere i praksisfællesskaber på kryds og tværs gennem vores liv, både

professionelt og privat (Wenger, 2004, s. 13-17). Vores deltagelse i praksisfællesskaber er identitetsskabende (Wenger, 2004, s. 13-17). Iflg. Wenger er: "Praksis ... en proces, hvorigennem vi kan opleve verden og vores engagement deri som meningsfuld" (Wenger, 2004, s. 65). Mening er noget, der opstår, som noget forhandles, hver gang vi indgår i nye eller uvante situationer. Vi påvirkes af ydre strukturer og egne erfaringer, og vi udviser et engagement for ved at skabe en mening med det, vi oplever for at kunne indgå i den specifikke kontekst. *Meningsforhandlingen* er på den måde at deltage aktivt i sociale relationer i verden, men den er ikke nødvendigvis verbal (Wenger, 2004, s. 65-69). *Deltagelse* anses som en proces i praksis. Deltagere af et praksisfællesskab handler ud fra erfaringer, de har gjort sig med praksisfællesskabet igennem tidligere aktive sociale interaktioner med andre deltagere af praksisfællesskabet. En sådan aktiv deltagelse sker i et praksisfællesskab på baggrund af deres fælles meningsforhandlede erfaringer som omhandler praksisfællesskabets normer. Via deltagelse i praksisfællesskabers forhandlinger af mening påvirkes vores identitet, fordi meningsforhandling medfører nye erfaringer, hvormed vores virkelighed er social konstrueret (Wenger, 2004, s. 68-77). *Tingsliggørelse* er en anden proces, som opstår i forhandling af mening. Når vi deltager i praksisfællesskabers meningsforhandlinger, opstår der indimellem sammensatte kontekster af en form for meningsenheder, hvis indhold, som oftest, kun er deltagere af samme praksisfællesskab, der kan tyde konsensus om. Forståelser af meningsindhold kan ændre sig, så indholdets oprindelige sammenhæng ikke længere opfattes efter hensigten. Disse meningsenheder kan ske at stå alene tilbage, hvis ikke disse kontinuerligt bliver forhandlet på samme vis som al anden mening. Ellers kan opstå diskrepans i fællesskabets meningsindhold. (Wenger, 2004, s. 72-76). Forhandling af mening er på den måde opdelt i to dele som en del af praksis. Dette har bl.a. betydning for deltagernes beslutningsprocesser i samarbejdet, som af den grund kan blive udfordret (Wenger, 2004, s. 79-80).

Iflg. Wenger er læring et biprodukt af sociale interaktioner og fælles aktiviteter, der kan opstå i praksisfællesskaber. Man kan vel sige, at det er fordi, det mest af alt er læring af sociale færdigheder, som gavner det enkelte praksisfællesskab og én selv (Wenger, 2004 s. 59). Det skal pointeres, at ikke alle fællesskaber er praksisfællesskaber, og det samme gælder for praksisser (Wenger, 2004 s. 89). Læring skal forstås forskelligt ud fra hvilket niveau, man anser det fra; den enkelte deltager af et praksisfællesskab, for praksisfællesskabet i sig selv og på organisatorisk plan. Læringen opstår hos den enkelte deltager via engagement, dernæst kan et praksisfællesskab ikke eksistere uden udvikling af praksis, hvor man også inkluderer nye deltagere. En organisation skal forsøge at støtte op om praksisfællesskaber, så viden bliver i organisationen (Wenger, 2004 s. 18-19).

I sammenhæng med meningsforhandling, tilføjede Wenger de tre teoribegreber; *gensidigt engagement*, *fælles virksomhed* og *fælles repertoire* til sin teori, for at beskrive, hvad hvert enkelt praksisfællesskab består af (Wenger, 2004, s. 89-102). Ordet ”praksisfællesskab” er en samlebetegnelse for de tre begreber, så hvis mindst et af begreberne ikke er til stede, er der ikke et praksisfællesskab (Wenger, 2004, s. 89).

3.2.1 Gensidigt engagement

Praksisfællesskaber indeholder gensidigt engagement mellem deltagerne. Deltagerne skal arbejde sammen om at udvise gensidigt engageret i deres løsninger af fælles mål (Wenger, 2004, s. 90-91). Gensidigt engagement har både rammer og indhold. Rammerne er ikke nødvendigvis fysiske, men det er ”rum”, hvori fællesskaber kan være til (Wenger, 2004, s. 91-92). På plejehjemmet L, er det fx at være til stede på plejehjemmet.

Indholdsmæssigt består gensidigt engagement i, at deltagerne er opmærksomme på, hvilke investeringer i engagement, der aktivt kræves, før den fælles motivation og kampånd mod at opnå fælles mål er værdifuld og rentabel for praksisfællesskabet (Wenger, 2004, s. 91-92). Deltagernes identiteter og holdninger kan være forskelligartede, og deres positioner i praksisfællesskabet lige vigtige, så længe de gensidigt engagerer sig i at opnå fællesskabets mål, fx via koordinering og sparring. Det er således, deres relationer om disse former for samarbejde, der er bærende element (Wenger, 2004, s. 92-94).

Deltagere forholder sig til hinanden med praksisfællesskabets mål for øje, og nogle kommer godt ud af det med hinanden, men der kan godt være stridigheder blandt deltagerne. Hvis deltagerne strides over de fælles mål, kan det være et udtryk for, at de er meget engagerede i at opnå målet (Wenger, 2004, s. 94). På den måde kan medarbejderne på L, som et tænkt eks., godt have et fælles engagement, uden at der er fuld enighed.

3.2.2 Fælles virksomhed

Der skal forhandlingselementer til for at skabe en fælles virksomhed: Virksomheden skal være lokalt forhandlet, under gensidig ansvarlighed i fællesskab med andre (Wenger, 2004, s. 95-100). Fælles virksomhed defineres som det, deltagerne i kontinuerlig forhandlingsproces bliver enige. Det er en mere eller mindre ubevidst handling, som passer ind i praksisfællesskabet. Dette indbefatter deres ageren og reaktionerne herpå, som skal være ansvarsfulde og med respekt for opgaveløsningen. Det betyder ikke, at alle deltagerne skal være enige om alting, men at de skal være enige om, hvordan de opfatter det at være fælles om løsning af en opgave, og kan dette for deltagerne variere selv over kort tid (Wenger, 2004, s. 95-100). Selvom deltagerne ikke nødvendigvis ønsker at gøre ting på samme måde, er det i deres interesse at skabe et godt samarbejde, hvor de er behandlet hinanden godt, da det både forbedrer deres evne til at løse

fællesskabets vigtige opgaver, og deres sociale trivsel i praksisfællesskabet øges. Forhandlingen om den fælles praksis kan dermed betegnes at indebære sekundære mål som at trives med de andre deltagere (Wenger, 2004, s. 95-96). Det skal pointeres, igen, at disse mål er underlagt meningsforhandlingen, som er målet i sig selv (Wenger, 2004, s. 65). På L kunne det primære mål, eller den fælles opgave, være at yde omsorg for beboerne, mens et sekundært mål kunne være at have et godt arbejdsmiljø. Dette speciale sætter fokus på ÆT'ets karakteristika i forbindelse med løsning af problematikker blandt kolleger i hverdagen og disses potentielle betydning for medarbejderfastholdelse, og i analysen kan sekundære mål som godt arbejdsmiljø implicit komme i spil.

Den fælles virksomhed er lokal. Et praksisfællesskab kan influeres af faktorer, såsom organisatoriske forventninger eller af magtfulde deltagere, men fordi praksissen er fælles forhandlet, er den deltagernes fælles ejendom (Wenger, 2004, s. 97-98). Den fælles virksomhed indeholder også gensidig ansvarlighed, som kommer til udtryk i forhandling. Den gensidige ansvarlighed er et komplekst netværk af relationel viden om praksis, hvor de i fællesskab tilpasser praksis, selv når der opstår uforudseelige ting. Man kan måske sige, at det er kartotek af handlemuligheder, som er evigt foranderligt, og hvor det kun er deltagerne, der i fællesskab, via gensidig ansvarlighed, ved hvordan praksisfællesskabet handler korrekt. Fælles virksomhed refererer til en forhandling mellem deltagerne i et praksisfællesskab, hvorudfra de koordinerer, hvad der skal bevares og en opvejning blandt deltagerne af et praksisfællesskab om, hvad der skal bevares, og hvad der skal videreudvikles. Så hvis man skal kunne deltage i et praksisfællesskab, skal man kunne forstå og interagere i fællesskab med andre deltagere via engageret praksiserfaring med fællesskabet, så man har kendskab til, hvordan der kan handles korrekt for, at praksisfællesskabet kan bestå (Wenger, 2004, s. 99-100).

3.2.3 Fælles repertoire

Fælles repertoire, er det, der definerer et praksisfællesskabs virksomheds fælles praksis (Wenger, 2004, s. 100-101). Via meningsforhandling og aktiv deltagelse, opstår: "rutiner, ord, værktøjer, måder at gøre ting på, historier, gestus, symboler, genrer, handlinger eller begreber, som fællesskabet har produceret eller indoptaget i løbet af sin eksistens, og som er blevet en del af dets praksis" (Wenger, 2004, s. 101). Fælles repertoire er noget, som deltagerne i fællesskab har skabt og skaber mening ud fra. Et fælles repertoire i en bestemt organisation, kan komme til syne igennem størrelsen på papirarbejde, som ligger fremme foran de ansatte på kontoret, fordi de andre da kan kode, hvordan det står til med travlhed. Det kan også være mere uformelle ritualer eller andre ting eller udsagn, som forbinder deltagerne i en fælles forståelse af praksis (Wenger, 2004, s. 100 -101). Et fælles repertoire er genkendeligt for deltagerne og definerende for den praksis, hvori virksomhed udføres, som værende en del af praksisfællesskabet. Fælles repertoire kan forstås på forskellig vis, og kan bruges som grundlag for nye meningsdannelser under meningsforhandling, hvad enten deltagerne vælger at gøre noget nyt ud fra disse fælles repertoires eller noget tilsvarende (Wenger, 2004, s. 100-102). Fælles repertoire eksisterer i et veletableret praksisfællesskab, og deltagerne kan ud fra deres viden om det fælles repertoire udtrykke sig, hvormed deres position i praksisfællesskabet kommer til syne (Wenger, 2004, s. 101). På den måde, kan man fx se, om en deltager er erfaren eller ny deltager af praksisfællesskabet.

Iflg. Wenger er det ikke kun de konkrete forhandlede meninger i fælles repertoire, der er afgørende, men også hvordan deltagernes forskelligartede engagement i fællesskabet for at forhandle og udvide praksis er. Fællesskabet er altså fleksibelt og ændres over tid. Flertydighed er ikke en forhindring men en ressource i forhandlingerne af mening, der har baggrund i deres fælles historie og interaktion (Wenger, 2004, s. 100-102).

Når deltagerne skal forhandle fælles repertoire, kan der nemt opstå modsatrettede holdninger, som kan skabe gnidninger. Dog kan sådanne situationer også være med til at skabe nye meninger, hvis deltagerne holder fokus på deres fælles engagement og deres fælles forhandlede historier, som gør det muligt at navigere i forskellighederne og finde nye løsninger (Wenger, 2004, s. 102).

3.2.4 Meningsforhandling og kompromis i praksisfællesskaber

I og med, at et praksisfællesskab består af deltagers engagement i meningsforhandling, herunder forskellige fortolkninger af fælles repertoire, er det deltagernes, der i fællesskabet i praksis, også står overfor den svære opgave, at man nogle gange må gå på kompromis. Når forhandlingsprocessen ikke giver mening for os, kan vi have nok så meget engagement at give af, lige meget hjælper det, og vi føler os magtesløse. Og omvendt føler vi os som en del af et fællesskab, når det giver mening for os. Og fordi vores identitet er forbundet med de praksisfællesskaber, vi indgår i, kan vi tage det personligt, når noget ikke lykkes (Wenger, 2004, s. 103-104).

3.2.5 Begrebsafklaring

- *Medarbejderfastholdelse*, benævnes også som fastholdelse: "... er en virksomheds indsats for at holde fast på virksomhedens medarbejdere. Sagt på en anden måde, indebærer fastholdelse, at en virksomhed forsøger at forebygge, at deres medarbejdere forlader virksomheden. Dette indebærer typisk en indsats for at skabe et trygt, sikkert og motiverende arbejds miljø for medarbejderne" (GECO.AI, u.å.).

Kapitel 4: Metodisk ramme

Specialets metode er cases-studiet, som undersøger en hypotese med et kritisk perspektiv med mulighed for brug af modteori (Ramian, 2015, s. 25-26). Metoden er kvalitativ, og kan bruges til at undersøge menneskers måder at agere på, hvormed læring kan undersøges (Brinkmann & Tanggaard, 2025, s. 19). Undersøgelsen tager udgangspunkt i specialets problemformulering og tre undersøgelsesspørgsmål. En kombination af flere kvalitative forskningsmetoder skaber mulighed for flere perspektiver, end en enkelt ville kunne afdække (Halkier, 2016, s. 16, 22). Det drejer sig dataindsamling på L i kronologisk rækkefølge: EF inspireret af Saltofte (2016) og Hastrup (1992), SI med plejehjemslederen inspireret af Kvale og Brinkmann (2015) og Brinkmann og Tanggaard (2025), og FI med fire medarbejdere inspireret af Halkier (2016).

4.1 Abduktiv tilgang

Specialet benytter abduktiv tilgang, hvor man kan bygge en tese, som dernæst kan afprøves, og hvis tesen ikke har positivt udfald, er det muligt at prøve en anden tilgang (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 258). Tesen er, at ÆT'et har et praksisfællesskab om at løse dagligdagsproblematikker blandt kolleger. Viser det sig ikke at være tilfældet, står der i analysestrategien, hvad planen da vil være. Også under dataindsamling benyttede jeg abduktiv tilgang. Fra start havde jeg flere teorier i spil i interviewguide og moderatorguide.

Under verbal kommunikation, kan forskeren på abduktiv vis, skabe plads til, at der kan opstå uventede ting (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 258). Specialet har fokus på sprog og sociale interaktioner, der er en sådan åbenhed relevant.

4.2 Triangulering og komplementering samt begrundelser for metodevalg

Fokusgrupper kan bruges i kombination med andre metoder (Halkier, 2016, s. 114). Både EF og FI skal lægge til grund for besvarelse af de tre undersøgelsesspørgsmål med undtagelse af delen om ledelsen i det tredje. Dette gøres for at mindske bias. Der er også en komplementering af metoder, da det i interviewet alene er lederen, der skal besvare tredje spørgsmål om lederens forståelse af ordet ”problem”. Dette styrker empirien ved at tilføje et perspektiv.

Iflg. Berger og Luckmann, som sagt, er det vi forstår som virkeligt, først virkeligt, når subjekter er enige om det (Berger & Luckmann, 2003, s. 41). Forskellige interviewmetoder kan give viden fra forskellige vinkler (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 116, 202). Undersøgelsen indeholder både EF, herunder uformelle samtaler, et enkelt SI og et FI (Saltofte, 2016) (Kvale & Brinkmann, 2015) (Halkier, 2016). Dette er for at se informanternes forskelligartede meningsdannelser, som til slut kan analyseres til et sammenhængende overblik. Jeg inddrages som forsker i informanternes konstruktion af viden undervejs i den situerede praksis (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 202). FI passer godt med socialkonstruktivisme, hvor deltagere sammen skaber fælles mening ud fra en sammenkobling af individuelle og fælles forståelser (Halkier, 2016, s. 14). I kvalitativt SI er det gennem kontekstbestemt social interaktion mening skabes (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 377). Som nævnt, besidder Berger og Luckmanns socialkonstruktivisme fænomenologiske elementer (Berger & Luckmann, 2003, s. 85-105). Det samme gør EF. Forskeren skal forsøge at sætte egen forforståelse i baggrunden for at kunne danne sig nye indtryk. Herefter skal forskeren sammenligne nye indtryk med egne erfaringer, hvormed ny viden opstår (Saltofte, 2016, s. 12-13).

Socialkonstruktivistisk tilgang til EF, er en dynamisk måde at forske på. Her skal man undervejs være åben for at ændre fokus for at få skabt størst mulig mening fra interaktioner og kontekster (Saltofte, 2016, s. 32). Det individuelle interview er SI, hvorfor det indeholder fænomenologiske

elementer, hvor forskeren forsøger at forstå individets indsigt i et emne (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 35, 49).

Teorien om praksisfællesskaber, er oplagt at bruge sammen med EF'er, da teorien er formet ud fra studier om praksisforskning af mesterlære (Saltofte, 2016, s. 9-10).

4.3 Dataindsamling

Under indledende møde med L får jeg lov at indsamle data via EF over tre dage, interview med plejehjemslederen og et FI med fire medarbejdere.

4.3.1 EF

For at få indsigt i ÆT's samarbejde og få adgang til at undersøge deres læreprocesser, har jeg valgt at tage udgangspunkt i EF (Wenger, 2004) (Lave & Wenger, 2003) (Saltofte, 2016). Etnografi er en nyere udgave af antropologi, som begge to kan tilsluttes fænomenologi, hvor man undersøger individers livsverdener (Saltofte, 2016, s. 12-14). I EF, er det deltagerobservationer og uformelle samtaler, der benyttes til indsamling af viden (Saltofte, 2016, s. 28-30, 30-33). Via uformelle samtaler indsamler jeg viden om medarbejdernes livsverdener, så jeg kan få blik for evt. tavs viden. I denne form for interview, er en anerkendende tilgang og venlig fremtoning brugbar for at skabe tryghed til at åbne og vedholde en samtale (Saltofte, 2016, s. 30-33).

Via deltagerobservation, forsøger jeg som forsker at forstå medarbejdernes forståelser af deres verdener (Saltofte, 2016, s. 28-30). Med deltagerobservation står forskeren i en læringssituation, hvor det er gennem praksisoplæring af informanterne, forskeren kan tillæres viden (Saltofte, 2016, s. 35-39). Det handler om at være åben nok til at kunne lade sig forbløffe, som forklaret i specialets indledning. Under det EF forbløffes jeg, på ny, over, at der lader til at være et meget godt psykisk

arbejdsmiljø. Jeg undersøger det nærmere via ydmygt og opmærksomt engagement, da informanterne er eksperter i eget felt (Saltofte, 2016, s. 35).

Med EF kan man undersøge menneskers sociale verden ved at fokusere på deres foranderlige måder at være i verden, hvilket skal ses i sammenhæng med kontekst og menneskelige grupperinger (Hastrup, 2025, s. 87). EF passer godt til at undersøge praksisfællesskabers vaner og sociale interaktioner, fx ud fra læringsperspektiver (Wenger, 2004; Lave & Wenger, 2003). Der er ingen grænse for, hvor lang tid en feltobservation skal vare (Szulevics, 2025, s. 128). Jeg var i felten i tre dage.

4.3.1.1 Adgang til felten

Ved indledende møde deltager lederen Petra, assisterende leder Anne-Marie og tillidsrepræsentanten. Betingelsen er, at jeg bruger min SOSU-hjælperuddannelse og tager del i plejen. En grad af en forskers adgang til felten afhænger af, hvilket forhold informanterne tilskriver, der er mellem forsker og gatekeeper (Saltofte, 2016, s. 105). Medarbejderne ved, at Petra har givet mig adgang. Jeg fortæller dem, at jeg skal skrive speciale om samarbejde i Læring og forandringsprocesser ved Aalborg Universitet, er uddannet SOSU-hjælper og tidligere har arbejdet sammen med dem, mens jeg lavede undersøgelser om deres samarbejde. Jeg fortæller også, jeg passer godt på deres informationer.

4.3.1.2 Sted

EF finder sted på plejehjemmet L, hver dag fra kl. syv til over middag. Jeg er syg og tilbyder i stedet at komme andre dage. Det ender med 2-4/3-24. Der er to afdelinger. De første to dage, lørdag og søndag, er jeg på stueetagen, og den sidste dag, mandag, på 1. sal.

4.3.1.3 Felten

EF bygger på antropologi. I EF beskriver ordet *felten* fx det problem, som forskeren ønsker undersøgt (Saltofte, 2016, s. 14). Felten er det snit, som forskeren ender med at benytte som baggrund for en problemstilling. Snittet er valgt ud fra forskerens oplevelser i og af felten (Saltofte, 2016, s. 33-36). Felten: På L arbejder man i tværfaglige arbejdsfællesskaber.

Jeg har på baggrund af mit tidligere feltarbejde (Gram, 2022b) en idé om, at det kan handle om medarbejdertrivsel. Jeg går åbent til værks, hvor jeg ikke leder efter trivsel eller mistrivsel, og måske vil der endda opstå et andet undersøgelsesfelt (Saltofte, 2016, s. 33-36). Felten specificeres kontinuerligt, som fokus retter sig mod det, jeg finder interessant at undersøge (Hastrup, 2016, s. 9-11). Jeg er i en næsten årvågen tilstand under feltobservationen, fordi der er mulighed for, at noget andet kunne dukke op og forbløffe.

4.3.1.4 Informanter

For etnografisk undersøgelse af sociokulturelle fænomener er det essentielt at stille skarpt på informanternes positioneringer i specifikke kontekster, fordi det har betydning for, hvordan viden opstår (Saltofte, 2016, s. 54). Her er medarbejdertitlerne på ÆT'et:

- SSA, herunder elevvejledere
- SSH
- SSA-elev
- SSH-elev
- SSA-praktikanter i snusepraktik fra SSA-skoler

- SSH-praktikanter i snusepraktik fra SSA-skoler
- SOSU-praktikanter der er i snusepraktik for at finde ud af, om det er noget for dem at arbejde inden for området

Måden, informanter er tilknyttet felten, har betydning for, hvilken viden de har om felten. Derfor har medarbejdernes: Titler, anciennitet, sammenhæng med og forhold til plejehjemmet betydning for, hvad den enkelte medarbejder ved om felten (Saltofte, 2016, s. 12).

4.3.1.5 Forskerrolle

Som forsker er det ikke muligt selv at bestemme, hvilke roller man får i felten (Saltofte, 2016, s. 34-35). Jeg bliver modtaget som SSH, men med lidt skepsis over, at jeg går på Universitetet. Flere kan genkende mig fra mit tidligere feltarbejde og hilser pænt, hvilket skaber tryghed for alle. Som deltagerobservatør er det nødvendigt at udforske det, der sker i felten med ydmyg og analytisk tilgang, for på den måde at kunne sanse, hvad aktørerne oplever som deres daglige virke (Saltofte, 2016, s. 19-21). Jeg er nysgerrig på, hvad der udspiller sig under EF uanfægtet min baggrundsviden, som jeg bruger til at fortolke erhvervsmæssige termer og sammenhænge, som andre uden en SOSU-uddannelse kan forstå. I hjemmevant kontekst, skal forskeren se på feltet med et nyt perspektiv for at undgå, at overse eller -fortolke (Saltofte, 2016, s. 33-34).

4.3.1.6 Feltnoter

Feltnoter er EF's datagrundlag. De skal laves på en måde, så det er muligt at danne overblik over undersøgelsesfeltens kompleksitet (Saltofte, 2016, s. 13). For struktur har jeg skrevet feltnoterne i kronologisk rækkefølge, og har lavet overskrifter til hver feltnotedel (bilag F). Feltnoternes skrev

jeg undervejs på L, når jeg kunne finde tid, og hvor folk ikke kunne se, hvad jeg skrev. Jeg renskrev feltnoterne efter endt EF. Det usagte har også betydning inden for antropologisk indsamling af viden (Saltofte, 2016, s. 12). Derfor nedfælder jeg også mimik, pauser og intonation.

4.3.2 SI af leder

Et interview kan bruges til at få viden om informanternes meninger og ageren (Brinkmann & Tanggaard, 2025, s. 35). Interviews er ofte meget eller meget lidt strukturerede (Brinkmann & Tanggaard, 2025, s. 43). Jeg har valgt en version, der lægger sig midt imellem.

Med et SI kan man lade informanten dreje samtalen hen på noget, informanten finder relevant (Brinkmann & Tanggaard, 2025, s. 46).

Her tages alene udgangspunkt i undersøgelsesspørgsmål tre og med fokus på ledelsen. Det er Petra, der interviewes. Ift. fastholdelse er det positivt, hvis der er overensstemmelse mellem, hvad lederen svarer, og hvad medarbejderne svarer i FI'et, idet dette kan skabe lettere adgang til ledelsen. Dette gøres via fokus på ordet "problem". Som nævnt i teoriafsnittet, skaber deltagerne af et praksisfællesskab mening ud fra et fælles repertoire (Wenger, 2004, s. 101). Hvis lederen forstår sig på ÆT'ets fælles repertoire, kan der være mulighed for, at lederen har bedre adgang til at støtte og guide medarbejdere, som måtte gå til lederen for hjælp, hvis de ikke selv kan løse kollegiale problemer. Som også nævnt i teoriafsnittet, er et fælles repertoire ikke evigt stationært, da modsatrettede opfattelser kan bringes til debat og skabe nye meninger (Wenger, 2004, 101-102). På den anden side, behøver der ikke være et problem i kommunikationen mellem en medarbejder og lederen, hvis der er diskrepans imellem deres måder at forstå ordet "problem" på, idet et fælles engagement kan skabes enighed om en løsning, som kan passe til det fælles repertoire.

4.5.2.2 Sted og forskerrolle

Interviewet foregik den 5/3-24, kl. 8.30-9.30. Relation og kontekst er vigtig for vidensproduktion under et interview (Brinkmann & Tanggaard, 2025, s. 40-41). Interviewet foregik på lederens kontor, hvor kendte omgivelser kan skabe tryghed for lederen. Vi kendte hinanden lidt på forhånd, da lederen både var gatekeeper på dette og mit tidligere feltarbejde, hvilket skabte psykologisk tryghed hos os begge. Dette gav flow i interviewet.

Ved at benytte en aktivt lyttende tilgang kan man få informanten til at tale mere (Brinkmann & Tanggaard, 2025, s. 40-41). Jeg forsøgte at skabe et positivt sted for interviewet ved at lytte og komme med interjektioner, så lederen følte sig hørt og dermed fik lyst til at uddybe. Jeg kan dog kritisere mig selv for, om jeg nogle steder under interviewet har virket så positiv, at det måske kunne tolkes som begejstring.

4.5.2.3 Interviewguide

Det er godt at forberede informanten på form og emne for interviewet samt at følge op med opklarende spørgsmål (Kvale & Brinkmann, 2015 s. 222). Det gør jeg og forklarer bl.a., at det er et SI. Interviewguiden har inspiration fra et uddrag af et eks. af Claus Elmholt og Lene Tanggaard (Brinkmann & Tanggaard, 2025, s. 47-48). Spørgsmålene er lavet med henblik på at spørge ind til ÆT'ets psykiske arbejdsmiljø. De tager udgangspunkt i forskellige teorier, som jeg har en ide om, kan blive nyttige for undersøgelsen (bilag B). Udgangspunktet er følgende teorier: Wengers teoribegreber *gensidigt engagement*, *fælles virksomhed* og *fælles repertoire* (Wenger, 2004, s. 90-94, 95-100, 100-102). Lave og Wengers teoribegreb *legitim perifer deltagelse* (Lave & Wenger, 2003, s. 31-42). Og Chathrine Hasses teoribegreber *kulturmarkører* samt *in-* og *eksklusion* (Hasse, 2011, s. 149). Jeg fravælger sidstnævnte for at bedre at kunne gå i dybden med de andre teorier. Jeg skriver som udgangspunkt interviewspørgsmål, som kan hjælpe med at besvare alle tre

undersøgelsesspørgsmål (bilag B). Det er dog, som nævnt, medarbejderne, der er eksperter i deres praksis (Saltofte, 2016, s. 35). Derfor finder jeg det senere relevant at fokusere på selve ordet ”problem”, og hvad lederen tænker om dette. Årsagen er, at jeg hellere vil lade ÆT’et, eksperterne, besvare de andre spørgsmål.

4.5.2.4 Lydoptagelse

Ofte optages et interview på lyd, da det gør det nemmere at transskribere (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 49). Interviewet optager jeg på lyd på min mobiltelefon, så jeg har mulighed for at transskribere det efterfølgende. Petra er indforstået med, at det bliver optaget.

4.3.3 FI

Udgangspunktet for et FI er med inspiration i Bente Halkiers bog med navnet *Fokusgrupper* (Halkier, 2016). Deltagere samtaler med hinanden om noget specifikt, som er bestemt forud for interviewet (Halkier, 2016, s. 10). Et FI skal give viden om plejehjemmets indforståede kendskab om personalets interne kommunikation i forbindelse med løsninger af dagligdagsproblematikker medarbejderne imellem. Et FI muliggør en undersøgelse af deltageres meningsdannelser, hvor deres fælles og/eller individuelle indforståethed om undersøgelsesfeltet kan blive mere tydelig, når de skal argumentere for deres overbevisninger (Halkier, 2016, s. 10-11). Magtpositioner mellem deltagerne kan have effekt på deres samtale. Det er muligt at få en mere koncentreret viden om deltagernes fællesskab og indforståede kulturelle synspunkter (Halkier, 2016, s. 15). På den måde muliggøres en mere komprimeret forståelse af deltagernes fælles meningsdannelser og fælles forståelser ved at bruge teorierne om praksisfællesskab og situeret læring (Wenger, 2004; Lave & Wenger, 2003).

4.5.3.1 Deltagere

For at øge generaliserbarhed er det relevant at vælge deltagere, som adskiller sig fra hinanden (Halkier, 2016, s. 30). Jeg sender Petra en mail, om hun vil hjælpe med at finde fire deltagere til et FI. Deltagerne skal opfylde fire kriterier: Nyansat, lang anciennitet, fleksibel til at arbejde på begge afdelinger, arbejder helst på én bestemt afdeling. Herudover må der gerne være diversitet i køn, etnicitet og alder.

Deltagerne skal have at vide, hvad FI'en omhandler, men ikke i så detaljeret grad, at det kan påvirke besvarelsene (Halkier, 2016, s. 34). Hun fandt medarbejdere, som matchede kategorierne, med undtagelse af en ny. Segmenteringen af deltagere er for at få et nuanceret billede af L's måde at håndtere interne problemer mellem medarbejderne i hverdagen. Der kan ske noget med magtfordelingen, hvis medarbejderne ikke kender hinanden, hvor det er sandsynligt, at nogle vil tale uden at tænke for meget over konsekvenserne, eller hvis de fx har en privat relation, hvor deltagere måske går op i ikke at sige noget, en anden ikke ville bryde sig om (Halkier, 2016, s. 32).

Deltagerne kender hinanden, og eftersom det også er deres samspil i en arbejdssammenhæng, jeg undersøger, er det fint at være bevidst om, at der nok er en vis magtfordelingen mellem dem. På den anden side kan det være en fordel, at de kender hinandens måder at agere og reagere på, hvilket kan skabe tryghed. De kan hjælpe hinanden med at komme frem til pointer.

Fire er et passende antal deltagere, når det handler om arbejdsrutiner - også når det handler om fælles meningsskabelse. Ligeledes kræver det stor sikkerhed i moderatorrollen at håndtere større grupper (Halkier, 2016, s. 37-39).

4.5.3.2 *Sted*

FI'et foregik 10/3-24, kl. 10.00-11.00 i et mødelokale på L. Der kan både være en fordel og en ulempe at benytte et lokale på en arbejdsplads. Det kan skabe en genkendelighed for deltagerne, men der kan også opstå forstyrrelser (Halkier, 2016, s. 40-41). Begge dele var gældende for dette forløb. For at tilvejebringe viden så virkelighedstro som muligt, afholdes FI'et på plejehjemmet, men der kommer af og til nødkald inde i mødelokalet.

4.5.3.3 *Moderatorguide*

Introduktionen er inspireret af et eks. fra Halkier (Halkier, 2016 s. 36). At bede deltagerne fortælle kort om sig selv, gør det muligt for forskeren at kende forskel på deltagerne (Halkier, 2016, s. 56). Jeg spørger, hvad deltagerne hedder og deres anciennitet. For at skabe et trygt rum for en meningsskabende samtale, kan det være brugbart at fortælle, at alles udtalelser har lige stor betydning. Ligeledes kan det være brugbart at forklare, hvordan FI'et ønskeligt forløber (Halkier, 2016, s. 57-58). Jeg får fortalt, at det skal være en samtale mellem deltagerne, hvor alles holdninger er lige vægtede. Jeg fortæller, at det skal handle om hensigtsmæssig kommunikation mellem medarbejdere.

Moderatorguiden er inspireret af eksempler fra Halkiers bog (Halkier, 2016, s. 46-47). For at indholdet i deltagernes samtale skal passe til problemformuleringen, udformer jeg forskningsspørgsmål, som skal afhjælpe dette (Brinkmann & Tanggaard, 2025, s. 44-46).

Moderatorguiden har fastlagte startspørgsmål, men der er også plads til, at deltagerne frit kan tale, hvis de finder andet relevant for emnet, hvilket åbner op for undersøgelsen (Halkier, 2016, s. 45).

Moderatorguiden er lavet efter en tragtmødel ved at starte med løs styring og afsluttes med en stram styring, som kan give deltagerne mulighed for at åbne samtalen. Der er samtidig mere lukkede

startspørgsmål i moderatorguiden for at sikre, at alle startspørgsmål bliver besvaret i forløbet (Halkier, 2016, s. 42-47). Moderatorguidens indhold skal passe til undersøgelsesfeltet, og er inspireret af eksempler fra bogen "*Fokusgrupper*" af Bente Halkier (Halkier, 2016, s. 46-47) (bilag D). De valgte startspørgsmål skal passe til undersøgelsesfeltet, og ved hjælp af opgaver er det muligt at få startet en diskussion, indtil deres fælles og forskelligartede holdninger kommer til udtryk (Halkier, 2016, s. 45-47). Jeg vil gerne undersøge, hvad de kommer frem til via en meningsskabelsesproces, derfor stiller jeg deltagerne opgaver i de første tre startspørgsmål, ud af 12. De får hver tre post-its og bedes individuelt nedfælde tre ord, som de forbinder med ordet "problem". Ud fra de 12 potentielle ord, skal de tale sig til enighed om, hvad der er kendetegnende for de potentielt aktuelle problemer, der er mellem medarbejderne. Til slut i opgaven, skal de tale sammen om de nedfældede stikord (bilag D). Startspørgsmålene fire til 12 er mere stramt styrede og indeholder bl.a. teorier, som før nævnt (bilag D).

For stringens er flere startspørgsmål identiske med interviewspørgsmål i interviewguide, hvorfor flere af startspørgsmålene også har taget inspiration fra Tanggaard og Brinkmanns bog *Kvalitative metoder* (Brinkmann & Tanggaard, 2025, s. 47-48). Startspørgsmålene tager udgangspunkt i samme teorier som den semistrukturerede interviewguide. På forhånd har jeg en idé om, hvilke teorier jeg måske kunne benytte (Halkier, 2016, s. 45). Det er som oftest ikke nemt at benytte samme type startspørgsmål til et FI som ved et interview, da det er ideen at åbne op for samtale (Halkier, 2016, s. 46). Kritik af mine startspørgsmål er derfor, at nogle af startspørgsmålene ligger meget op ad interviewspørgsmålene. Det besværliggør besvarelsen for deltagerne. Men med forklaring af startspørgsmålene reflekterer og diskuterer deltagerne, når de først kommer i gang.

4.5.3.4 Moderatorrolle

En moderator er en form for interviewer. Men det er forskerens rolle som moderator at styre samtalen (Halkier, 2016, s. 13). Under FI'et bliver jeg næsten hele vejen igennem forsøgt delagtiggjort i deltagerens samtale (bilag E). Det kan være, de føler usikkerhed pga. fremmedord i startspørgsmålene, eller at de oplever mig SSH. For ikke at forvirre deltagerne, undlader jeg at fastholde en stram moderatorrollen for længe. Moderator skal kunne håndtere uforudsete ting ifm. interviewet. Moderatoren skal sørge for at give plads til at lytte til deltagerne, så deltagerne interagerer og taler sammen med hinanden om det, der bliver spurgt om. Moderator skal være ret neutral og give mulighed for at mange vinkler kommer i spil, og at alle kommer til orde (Halkier, 2016, s. 51-55). Jeg er ligeledes opmærksom på, at en nyere medarbejder får lov at komme til orde.

4.5.3.5 Lydoptagelse

Det er en hjælp til transskriptionen at har optaget et FI (Halkier, 2016, s. 59-60). Dette informerer jeg deltagerne om. Jeg valgte fravælger videooptagelse, fordi fokus er på deltagerens udtalte interaktioner og sociale dynamikker i samtalen. Jeg medtager latter og sproglige reaktioner (bilag E).

Det er en kunst at vurdere, hvornår et FI har genereret tilstrækkelige data, og om et enkelt FI er nok (Halkier, 2016, s. 39-40). I og med at FI spiller sammen med andet empirisk materiale, vurderer jeg, at det er tilstrækkeligt med en enkelt fokusgruppe på en time.

4.4.4 Samtykke

Som udgangspunkt skal der ske anonymisering af informanter og case-virksomhed, dette gælder også for afsnittene om individuelt interview og for FI, hvis der er sagt andet (Rienecker &

Jørgensen, 2022, s. 269). Lederen giver samtykke til at ledelsen og plejehjemmet må nævnes ved navne (bilag H). Jeg fortæller medarbejdere og beboere, at deres navne ikke bliver nævnt.

4.4 Databearbejdning

Dette afsnit indeholder bl.a. klargøring af transskription og kort beskrivelse af datakodning.

4.4.1 Klargøring og transskribering

Feltnoterne er som sagt lavet over tre dage. Når der refereres til feltnoter fra nu af, hedder det fx bilag F, 3, hvis det er fra den tredje dag (bilag F). Til transskribering kan benyttes programmer til systematisering af datamaterialet (Halkier, 2016, s. 74). Jeg har benyttet programmet MyGoodTape til første udgave af transskriptionerne, hvorefter jeg rettet til.

4.9.2.1 Anonymisering

Informanter og deltagere er anonymiseret med ”S” efterfulgt af et vilkårligt tal, som adskiller medarbejderne. Her bruges pseudonymerne S1-S36 (bilag F; bilag C; bilag E). Tallet er blot lavet tilfældigt fra rå data. For sammenhæng i datamaterialet går de samme pseudonymer igen fra feltnoter til FI. Beboerne er anonymiserede med pseudonymer eller (beboers navn).

4.9.2.2 SI

Udtalelser noteres anderledes i en transskription, så det er muligt at analysere efterfølgende (Brinkmann & Tanggaard, 2025, s. 51). Formålet med dataene fra et interview er afgørende for, hvor stor grad af nonverbal kommunikation, der skal indgå i transskriptionen (Brinkmann &

Tanggaard, 2025, s. 52). Jeg argumenter her for mine valg af formen på transskriptionen ud fra et eks., hvor jeg har valgt at kommentere fire elementer og tilføjer selv nogle ting: 1) Forkortelse af navne 2) At lave en større afstand mellem linjerne, ved skift imellem talere. 3) Man kan indsætte ændret toneleje med kapitæler 4) Latter og pauseringer kan skrives i parenteser (Brinkmann & Tanggaard, 2025, s. 53). Jeg forkortede hverken navne eller lavede større linjeafstand, da der kun var én informant. Der er noteret tidspunkt for, når en informant og jeg skiftes til at tale. Jeg har nummereret linjer, da det muliggør at få præcise pointer med. Jeg bruger ikke kapitæler, men går efter meningsindhold og har markeret med udråbstegn, når noget er sagt eftertrykkeligt. Jeg har noteret latter i teksten med ”ha”, ”hi” og ”he” i sammenhæng med teksten for at få mening og stemning med. Pauser er markeret med parentes. Jeg har også brugt parenteser ved anonymisering af en kursusudbyder. Tøven markeres med tre punktummer (bilag C).

4.9.2.3 FI

For at kunne benytte fokusgruppedata til analyse, kan data bearbejdes vha. transskription. Det er en fordel, at den person, der skriver transskriptionen, har overværet FI’et og kender konteksten (Halkier, 2016, s. 72). Jeg var moderator. Det mest relevante er at holde fokus rettet mod problemformuleringen (Halkier, 2016, s. 71-72). Analysens fokus er på meningsforhandlinger, og det deltagerne kommer frem til i deres fælles samtale ud fra specialets tre undersøgelsesspørgsmål - foruden den del, som omhandler lederen.

Der er mange faktorer, man skal være opmærksom på i et FI, når man skal beslutte sig for vigtigt dataindhold. Der kan være skiftende holdninger og afbrydelser i samtalen (Halkier, 2016, s. 71-72). Det skal beslutes, om man bruger videooptagelse eller ej, og hvor megen nonverbal kommunikation og grin, der skal med (Halkier, 2016, s. 72). Jeg fandt deltagernes interaktion i deres talte ord og latter relevant, hvorfor det nonverbale kropssprog er fravalgt.

Alle udtalelser skal med uanfægtet afbrydelser og fyldord (Halkier, 2016, s. 73). Deltagerne overlapper hinandens sætninger og/eller afbryder hinanden ofte – også alle fire på samme tid (bilag E). Man bør ikke ændre for meget i samtalens indhold, da dette kan ændre meningsindholdet (Halkier, 2016, s. 73). Jeg har dog tilrettet udtalelser med ”stavefejl”, da det gør meningsindholdet lettere at forstå for læseren. Dette skaber større sandsynlighed for korrekt brug i analysen (bilag E). Halkier kommer med forslag til, hvordan man kan udforme en transskription, hvis man går efter meningsindholdet, hvor hun bl.a. skriver, at man kan dokumentere overlappende tale med klamper (Halkier, 2016, s. 73-74). Jeg har i stedet valgt at gøre det, så meget som muligt, som ved interviewet, se ovenstående afsnit (Brinkmann & Tanggaard, 2025, s. 53) (bilag C), og der er ingen klamper ved overlappende tale, da, jeg finder, det mere læsevenligt uden. På den måde kommer der stringens i datasættet. Den anden og sidste forskellighed fra interviewet er Brinkmann og Tanggaards forslag om at forkorte navne (Brinkmann & Tanggaard, 2025, s. 53). I FI’et er informanternes navne forkortet til ”S22”, ”S23”, ”S24” og ”S11”.

4.4.2 Kodning

Metoderne til bearbejdning af datamaterialet er en kombination af kodning og meningskondensering (Kristiansen, 2025, s. 616-620; Thingstrup & Lind, 2015, s. 267) (bilag G). Kodning kan benyttes til udvælgelse af data (Kristiansen, 2025, s. 616). Tematiseringen via kodning og meningskondensering er nærmere beskrevet i analysestrategien. Overordnet blev feltnoter og transskriptioner af interview og FI systematisk læst igennem ét tema ad gangen. I SI’et var fokus tredje undersøgelsesspørgsmål om lederen.

4.4.3 Kvalitetskriterier

En undersøgelses forskningsmæssige kvalitet kan påvises på forskelligt. Kvantitativ forskning benytter ofte reliabilitet, validitet og generaliserbarhed. Der er også andre muligheder (Brinkmann & Tanggaard, 2025, s. 668-670) Jeg benytter Elliot, Fischer og Rennies syv underkriterier, som Brinkmann opridser i forenklet form (Brinkmann & Tanggaard, 2025, s. 671-673).

Første underkriterie: Forklaret sammenhæng i metodologiske og teoretiske overvejelser, som lægger til grund for undersøgelsen. Tilgangen, fx induktiv, til undersøgelsen skal også begrundes.

Begrundet valg af dataindsamlingsmetode. En klarhed for undersøgelsens bevæggrunde (Brinkmann & Tanggaard, 2025, s. 671). Specialets metodologiske overvejelser forklares løbende igennem specialet. Alle teoretiske overvejelser er redegjort for, og valg heraf begrundet. Specialets abduktive tilgang er forklaret dels i metode- og analysestrategiafsnittet.

Andet underkriterie: Der skal være klar præsentation og begrundet selektion af informanter, så de er situeret i sammenhæng med undersøgelsen. Baggrunden for og komplikationer af dataindsamling skal også beskrives. Dette kan være med til at skabe klarhed for, hvor væsentlige data er (Brinkmann & Tanggaard, 2025, s. 671). Informanterne er i metodeafsnittet præsenteret på en sådan vis, at der er tilstrækkelig viden om dem til at få et indblik i dem. Af etiske årsager, er der dog lagt vægt på ikke at beskrive informanterne så meget, at disse vil kunne udpeges. At jeg var syg bevirkede, at data til EF er indsamlet andre dage end til dem, som ledelsen havde tiltænkt – på den måde havde ledelsen mindre indvirkning på, hvem der skulle være på arbejde, når jeg var der. Jeg foreslog selv de andre datoer.

Tredje underkriterie: Der skal løbende eksemplificeres, så datamateriale og argumentation kan fortolkes kritisk af andre, så analyse og konklusion er retvisende (Brinkmann & Tanggaard, 2025, s. 673). Analysen er opsat struktureret og stringent, så argumentation af empirisk brug kan gennemskues.

Fjerde underkriterie: Mindst et af fire parametre skal være opfyldt. Første parameter: Opfølgning på informanternes svar. Andet parameter: Andre er med til at udforme analysen, eller grundig gennemgang af egen analyse. Tredje parameter: Projektet ses fra forskellige perspektiver. Fjerde: Inddragelse af eksterne data (Brinkmann & Tanggaard, 2025, s. 672). Jeg har ikke fulgt op på informanternes svar, men jeg har forsøgt at spørge ind, når jeg mente, der var noget, der stod uklart for mig undervejs i interviews og EF. Jeg har selv gennemgået analysen meget grundigt. Jeg har ladet både medarbejdere, i forskellig rang, og ledelse komme til orde i undersøgelsen. Jeg har inddraget eksternt materiale i starten af rapporten til argumentation for godt psykisk arbejdsmiljø på L.

Femte underkriterie: Der skal være en rød tråd gennem undersøgelsen, og elementer, der fraviger fra undersøgelsen bør nævnes (Brinkmann & Tanggaard, 2025, s. 672). Jeg har forsøgt at skabe sammenhæng med teori og metode således, specialet hovedsageligt bygger på Berger og Luckamns (2003) socialkonstruktivisme. Under kodning af data holdt jeg mig åben for at oprette andre temaer, i fald teori- og modteoridrevne begreber ikke var til stede.

Sjette underkriterie: Det skal klarlægges, hvordan indsamlet viden kan generaliseres (Brinkmann & Tanggaard, 2025, s. 673). Datasættet er nedfældet, så andre ville have fået samme udfald ved samme fremgangsmåde på samme dag, samme sted, samme informanter, samme forsker, da jeg havde en relation til alle informanter. Specialet er specifikt og kan ikke generaliseres.

Syvende underkriterie: Undersøgelsen og dens genstandsfald skal være præsenteret, så de der ikke kender disse skal kunne forstå dem. Og de der har, har evt. lært mere om dette (Brinkmann & Tanggaard, 2025, s. 673). Dette har jeg forsøgt at opfylde ved at få flere, som ikke kender L, til at gennemlæse mit speciale. De kom med input til forståelse.

Kapitel 5: Analysestrategi

Afsnittet består af analysens; formål, teoretiske og metodiske- og empiriske grundlag, afgrænsning og struktur med baggrund i kodning.

5.1 Analysens formål samt teoretiske og metodiske grundlag

Analysens formål er at fremlægge og bearbejde et empirisk grundlag på en sådan vis, at speciales problemformulering kan besvares i en konklusion. Jeg undersøger medarbejdernes læreprocesser og perspektiverer dem til medarbejderfastholdelse (se begrebsafklaring). På den måde fremanalyseres ÆT'ets karakteristika samt disses mulige betydning for fastholdelse ud fra et læringsperspektiv (Wenger, 2004; Lave & Wenger, 2003).

Teoribegreberne *gensidigt engagement*, *fælles virksomhed*, *fælles repertoire* og *legitim perifer deltagelse*, se Teoretisk ramme, benyttes som udgangspunkt som analytiske værktøjer. Jeg beskriver undervejs i dette afsnit hvordan, men først forklarer jeg, at: Analysen allerede var i gang, da jeg som forsker under interviewsituationerne forsøgte at forstå sammenhænge, og hvor jeg gav informanterne opklarende spørgsmål (Brinkmann, 2014). Under transskribering forholdt jeg mig som forsker igen til data, hvor min fortolkning af det sagte spillede en rolle for analysens datagrundlag (Brinkmann, 2014, s. 86). Der findes mange metoder til at analysere kvalitative undersøgelser, hvor jeg i denne kvalitative analyse er modtagelig for nye opdagelser i analyseprocessen (Brinkmann & Tanggaard, 2025, s. 55). Analysen har fokus på mening og har inspiration fra dekonstruktion (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 285), hvor man taler om, at mening ikke kan forstås uafhængigt af kontekst, og hvor jeg har en dialog med datamaterialet undervejs i analyseprocessen (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 298). Specialets analyse afgrænser sig dog fra at åbne meget op for flere betydninger end tale (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 298), da

undersøgelsesfeltet omhandler lære- og ikke kommunikationsprocesser. Her undersøges mening ud fra subjekters virkelighed (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 298).

Analysemetoden indeholder tematisering gennem kodning og kategorisering (Kristiansen, 2025, s. 616), se bilag G for min organisering af koder og kategorier (bilag G). Formålet er at finde temaer, som i analysen perspektiveres til trivsel og medarbejderfastholdelse. Her afgrænses fra at benytte trivsels- og fastholdelsesteori, da det er læreprocesserne, jeg finder interessante for undersøgelsesfeltet –og implicit for analysearbejdet. Teori kan tvinge data i en bestemt retning. I denne fase går jeg mere induktivt til værks (Boolsen, 2025, s. 374). For at komme frem til temaer, opbryder jeg datamaterialet via kodning ved at udvælge empirisk materiale (Kristiansen, 2025, s. 616). De empiriske dele, koder, jeg har udvalgt, af datamaterialet, navngiver jeg, hvorefter jeg, ud fra meningsindhold, finder fællestræk eller andet, der gør det relevant at sætte koder sammen, hvilket jeg gør via kategorier, som jeg også navngiver (Kristiansen, 2025, s. 57, 616). Jeg bruger både teoristyrede koder (de fire teoribegreber, som benyttes som analyseværktøjer), hvor data organiseres, og finder datastyrede koder i empirien – sidstnævnte via induktiv metode (Kristiansen, 2025, s. 57, 616). Hvis jeg undervejs finder tekstpassager, som kunne tyde på mangel på et teoribegreb, fx legitim perifer deltagelse, opretter jeg en ny kode, som jeg navngiver: ”Ikke-legitim perifer deltagelse”. På den måde kan empirien være med til at give nye indsigter, idet empirien er indsamlet på tværs af datamaterialet (Kristiansen, 2025, s. 616). Fra den udvalgte empiri opretter jeg temaer ud fra, hvad der giver mening. Det kan være, når noget optræder flere gange, da dette kan vise et mønster. Det er op til forskeren at fortolke, hvilke data, der er relevante at inddrage (Kristiansen, 2025, s. 620-624). Ved at lade analysens teori tale sammen med empiri, som modsiger teorien, i tilfælde jeg finder det relevant undervejs, benytter jeg argumentet om, at jeg via dekonstruktion, under ansvar om etisk korrekt udførelse som forsker, samler mening bag fragmenter (Frosh, 2011, s. 227).

I analysen sidste fase perspektiveres ÆT's karakteristika medarbejderfastholdelse og analysens konklusion besvares ud fra specialets problemformulering.

Under analyseprocessen, laver jeg en iterativ bevægelse mellem teori og empiri (Kvale & Brinkmann, 2015, s 261). På denne vis har jeg en abduktiv tilgang, som er inspireret af Charles S. Peirce, som beskriver abduktion, som en tilgang, hvor man i stedet for alene at gå induktivt, empiridrevet, eller deduktivt, fx teoridrevet, til datamaterialet er det vigtigt at kunne lade sig overraske undervejs i denne proces (Peirce, 1974, s. 186). Jeg går til analysen med Pierces forklaring på, hvordan man kan gå abduktivt til et værks ved at undersøge og behandle al datamateriale som relevant i første omgang, herefter kan noget fravælges undervejs, men fravælgelser skal nøje begrundes (Peirce, 1998, s. 113-114). Abduktiv metode ligger i tråd med en socialkonstruktivistisk tilgang af to årsager: Iflg. Norman Blaikie er formålet med abduktion: "To describe and understand social life in terms of social actors' motives and understanding" (Blaikie, 2007, s. 8), så formålet er at forstå subjekters handlen i kontekst med andre subjekter. Blaikie fortsætter omkring, hvordan man tilgår en undersøgelse: "Discover everyday lay concepts, meanings, and motives" (Blaikie, 2007, s. 8), hvilket betyder jeg skal fortolke ikke blot det sagte, men også hvad der kan lægge bag det sagte, for at opnå viden. Blaikie siger også: "Produce a technical account from lay accounts" (Blaikie, 2007, s. 8), hvilket betyder, at der skal være gennemsigtighed, i det jeg fortolker på, så pointers grundlag er forståeligt for læser. Derfor har jeg lavet et bilag med koder (bilag G), og i analysen laver jeg en opsætning, hvor jeg først fremviser empirisk grundlag, dernæst forklarer pointer med det empiriske grundlag for derpå at fortolke. Iflg. Blaikie skal man afslutte undersøgelsen ved at: "Develop a theory and test it iteratively" (Blaikie, 2007, s. 8), hvormed han mener, det med en abduktiv tilgang er relevant at tilgå data frem og tilbage, så forskeren arbejder i interaktion, eller dialog, med data.

Ved tematisering benyttes koder, her er de fire teoribegreber (jævnfør de ovenfor nævnte analytiske værktøjer) benyttet som forudbestemte koder, som efterfølgende kobles sammen til temaer (Brinkmann & Tanggaard, 2025, 57). Teoretisk baseret kodning, er en mere deduktiv tilgang, som kan være med til at rammesætte analysen (Brinkmann & Tanggaard, 2025, s. 57). For ikke at overse vigtige pointer fra datasættene, stiller mig dog åben for, at andre temaer kan være relevante for undersøgelsesfeltet, hvis jeg ikke finder teoribegreberne passende, hvormed jeg opretter flere koder (Brinkmann & Tanggaard, 2025, 57). På den måde benytter jeg, de førnævnte, fordele ved deduktiv og induktiv tilgang (Peirce, 1974, s. 186).

Under kodning af data (Kristiansen, 2025, s. 616) benytter jeg meningskondensering som redskab til at håndtere datamaterialet (Brinkmann, 2025, s. 597; Kvale & Brinkmann, 2015, s. 267).

Grunden til, at jeg har valgt at benytte netop de fire teoretiske begreber som udgangspunkt for analysearbejdet er: 1) Jeg skal undersøge et socialfagligt praksisfællesskab ifm. undersøgelsesfeltet, hvilket Wengers tre teoribegreber om praksisfællesskaber (Wenger, 2004, s. 89-102) passer godt til. Lave og Wengers teoribegreb om legitim perifer deltagelse inddrages for at se nærmere på, om der i praksissamarbejdet er mulighed for læring via deltagelsesmuligheder (Lave & Wenger, 2003, s. 31-42). Dette kan have betydning for trivsel og fastholdelse, som nævnt i afsnittet om formål.

Når jeg herefter nævner ordet praksisfællesskab, skal det forstås i ifm. løsning af problemer blandt medarbejdere i hverdagen (jævnfør min problemformulering) på L. Først undersøges det, om der er et praksisfællesskab (Wenger, 2004 s. 89). Er der ikke et praksisfællesskab omkring det, kan læringsprocessen legitim perifer deltagelse ikke

være til stede (Lave & Wenger, s. 36), og manglen på begge dele analyseres for at finde frem til, på hvilken måde disse mangler kommer til udtryk. Er der et praksisfællesskab; så analyseres det, på hvilken måde, det ser ud (Wenger, 2004, s. 89).

Analysen skal først og fremmest undersøge, om ÆT'et har et praksisfællesskab omkring løsning af problemer blandt medarbejdere i hverdagen. Når jeg herfra nævner ordet praksisfællesskab skal det forstås i den sammenhæng, som er beskrevet i sætningen inden denne. Hvis det viser sig undervejs i analysearbejdet, at der ikke er et praksisfællesskab, sættes fokus på, hvilke faktorer, der da kan være gældende for deres måde at håndtere problemer på.

5.2 Analysens empiriske grundlag

Tematisering kan både benyttes til databearbejdning ifm. deltagerobservationer (Szulevics, 2025, s.134), fokusgrupper (Halkier, 2025, s. 79) samt interviews (Brinkmann & Tanggaard, 2025, s. 57), og det er disse tre typer af empiri, der analyseres, se bilag om tematisering af data (bilag G). Der er fire deltagere i FI'et, hvor det førhen som oftest var seks til ti deltagere, nu også kan være helt ned til to (Brinkmann, 2014, s. 45). Jeg har valgt fire deltagere, fordi jeg ønskede bestemte positioner i spil i analysen, se afsnit om dataindsamling af FI. Jeg fortalte under det EF, at jeg ledte efter deltagere i mit FI, på den sidste dag på hver afdeling, og at det handlede om samarbejde men at problemstillingen ikke var endeligt fastlagt. Jeg vidste godt, at det skulle handle om noget med konflikthåndtering, men jeg ville gerne tage en positiv tilgang til emnet, som måske ville kunne hjælpe med psykologisk tryghed til at turde melde sig og tale. Det var lederen, der stod for udvælgelse af deltagere, så graden af frivillighed usikker. Lederen fik fandt fire, som passede nogenlunde på de fire ønskede deltagerpositioner, om end jeg havde håbet på, at positionen med lav anciennitet havde været lavere, for så var chancen for en viden om legitim perifer deltagelse sandsynligvis været højere.

Analysens fund er ikke sandhed men fortolkninger, som har grund i sociale konstruktioner, hvormed jeg som selv er en del af denne verden. Dette indgyder til etiske og moralske overvejelser om, hvorledes jeg behandler data før, under og efter databearbejdning (Brinkmann, 2025, s. 600). Dette betyder både, at jeg som subjekt er medskaber af data, men at det ikke undtager mig fra ansvar for, hvordan data behandles og fortolkes i analysen under hele skriveprocessen.

5.3 Analysens afgrænsning

Lederinterviewet benyttes kun til at besvare, det tredje undersøgelsesspørgsmål, se undersøgelsesspørgsmål 3. Afgrænsningen er lavet for at det er praksisfællesskabet, der undersøges, fordi det er ÆT'et, som er eksperter på deres eget felt (Saltofte, 2016, s. 35) og jeg søger en fælles mening blandt medarbejderne om problemer løsninger, som skal analyseres frem (Wenger, 2004, s. 65-80).

5.4 Analysens struktur med baggrund i kodning og navngivne kategorier

Det skal siges, at der i tematiseringen (bilag G) fra i FI'et er referencer til et stort linjeantal fra transskriptionen (bilag E). Dette er grundet meningskondensering af et fokusgruppeinterview, hvor deltagerne taler meget ind over hinanden – se kodebog (bilag G). Jeg har lavet meningskondensering på en sådan vis, at man kan se samtalsindhold, og/eller opstillet som en komprimeret del af en samtale. Der kan være lavet lidt om i selve udtalelserne og deres eksakte rækkefølge, da de ofte taler på samme tid. Alle specialets datasæt er bearbejdet i bilag G, hvori al originale data, med markerede sidetal, står side om side med meningskondenserede enheder. Analysen refererer til bilag G's meningskondenserede dele, som er nummeret. Fx benævnes den første meningskondenserede del af feltnoterne bilag G, EF1, og det fortsætter med

talrækken fortløbende i fokusgruppeinterview, som skifter til FI efterfulgt af fortløbende tal og semistruktureret interview SI på samme vis. For yderligere detaljer se kodeplan (bilag G).

Under kodning fandt jeg både teori og modteori. Jeg inddrager begge dele i forsøget på at påvise L's kompleksitet under besvarelsen af problemformuleringen. Under databearbejdning navngav jeg kategorier som en form for stikord til de teori- og modteoridrevne data, jeg havde tematiseret (bilag G). Kategorierne er udvalgt på baggrund af, hvad jeg fandt mest meningsfuldt ift.

problemformuleringen, da en afgrænsning var nødvendig både plads- og indholdsmæssigt.

Analysen består af mindre afsnit, som først undersøger problemformuleringens første del og derefter perspektiverer til fastholdelse, som er problemformuleringens anden del. Strukturen følger de tre undersøgelsesspørgsmål, hvortil der er koblet teori- og modteori. Samlet overblik over kodning og kategorier ses nederst i bilag G (bilag G). Kategorisering er lavet for at få mest muligt relevant empirisk materiale med. Kategorierne jeg udvalgte kan ses nederst på i bilag G, hvor jeg valgte at to af kategorierne skulle være teoribegrebet legitim perifer deltagelse og modteori ikke-legitim perifer deltagelse, som er redegjort for i Kapitel 3, Teoretisk ramme (bilag G).

I analysen benævnes medarbejder med M.

Kapitel 6: Analyse

Nu udfoldes specialets mest betydningsfulde afsnit, analysen, som skal hjælpe til besvarelse af problemformuleringen: Hvordan ser et socialfagligt praksisfællesskab ud i forbindelse med løsning af problematikker blandt medarbejdere i hverdagen, og hvilken betydning kan det have for medarbejderfastholdelse?

Analysen er opdelt i tematiske afsnit, som kommer i tilfældig rækkefølge, udover at være struktureret af de tre undersøgelsesspørgsmål, da analysen som tidligere nævnt, bærer præg af

fragmentering, da det er disse, som til slut kan skabe et samlet overblik over, hvad der karakteriserer L's praksisfællesskab i henhold til problemformuleringen .

Afsnittenes temaer udspringer af teori og modteori. Først præsenteres de selekterede data, som fortolkes og analyseres med teori eller modteori. De modteoretiske begreber skal indholdsmæssigt forstås som direkte modsætning til de teoribegreber, som de er kontrasterer, og som er redegjort for i Kapitel 3: Teoretisk ramme. Se højre side, når der skiftes fra teori til modteori i et afsnit. Hvert afsnit afrundes med en kort perspektivering til fastholdelse. I diskussionskapitlet kommer jeg nærmere ind på årsagen til, hvorfor temaerne er relevante, selvom de nogle steder kan fremstå en smule pedantiske. For at undersøge ÆT'ets karakteristika, undersøger jeg først, om der er et praksisfællesskab omkring løsning af medarbejderproblematikker. Hvis der ikke er det, er dette også interessant, og ÆT'ets karakteristika beskrives ud fra den viden.

6.1 Hvilken betydning har medarbejdernes engagement i løsningen af problemer blandt kollegaer for forebyggelse af konflikter?

GENSIDIGT ENGAGEMENT

6.1.1 Glad og fri elev, Gensidigt engagement

S35, som er elev siger, at det er godt med ikke-kontrollerende oplæring. S35 har været i udekørende og synes godt om afbræk fra i hverdagen (bilag G, EF10) ”Her siger de ikke noget med: ”Så skal du gøre sådan!” fortæller S35 (bilag G, EF10).

Jeg fortolker, at S35 ønsker at være elev et sted, hvor der ikke er kontrol, og at ÆT'et lever op til noget frihed, som S35 også fik ved at være udekørende, og at ÆT tager højde for dette ved at kollegerne lader S35 arbejde selvstændigt.

Teoretisk set tyder dette på forebyggelse af et problem ved at ÆT udviser et engagement for forskellighed. Derfor er det et gensidigt engagement mellem ÆT'et og eleven ved at forebygge en sådan problematik for eleven, idet der udvises engageret forskellighed, hvilket kan forebygge konflikter. Dette burde fremme forebyggelse af problemer mellem eleven og kollegerne.

At der er et gensidigt engagement om, at en elev får lov at få en ikke-kontrollerende oplæring, kan have den betydning for medarbejderfastholdelse, at elevens trivsel viderefremmes til elevens SOSU-skole, hvilket giver L et godt renommé blandt elever. På en måde kan en ikke-kontrollerende oplæring være med til at skabe færre gnidninger mellem L's elever og kolleger. Dette kan betyde, at færdigudlærte elever får lyst til at søge ansættelse på L.

6.1.2 Lyst til at lære andre at kende, gensidigt engagement

Ifølge S23 har relationer en vigtig rolle i samarbejdet mellem kolleger. Man skal gerne have kendt hinanden i mange år. Samtidig skal man ville at lære andre at kende. På den måde kan man skabe et trykt miljø. S24, S22 og S11 giver ret. (bilag G, FI108).

Jeg fortolker, at deltagerne mener, det er nemmere at tolerere kollegers forskelligheder, når man har et indgående kendskab til hinanden. Dette sker over tid og ved at udvise interesse for den anden.

Teoretisk er der gensidigt engagement for, at det er i orden at kolleger er forskellige fra en selv, når man først har lært hinanden at kende, hvor de udtrykker, de ønsker at opbygge relationer til nye kolleger fra starten. Dette kan være med til at skabe en rummelig arbejdsplads, som kan have en positiv effekt på trivsel og forebygge konflikter. Der skal altså anciennitet til, førend et ældrepleje-team kan blive gensidigt engageret. Dette kan på lang sigt være med til at forebygge mange konflikter, da dette drejer sig om at kende hinandens forskelligheder meget godt arbejdsmæssigt.

Ifm. medarbejderfastholdelse kan det være et stort aktiv, at medarbejderne mener, det er godt med indgående kendskab til hinanden. Dette kan betyde kolleger ønsker at blive på arbejdspladsen både fordi, de udviser interesse for hinanden, men også fordi, det lader til, at andre kolleger finder dem med længst anciennitet mest interessante at have relationer til. På den anden side kan dette skabe et negativt hierarki, hvor det kan være svært for en ny medarbejder at få indpas, fordi tid er en meget vigtig faktor for, hvor vellidt en medarbejder kan blive. Ifm. medarbejderfastholdelse kan det betyde stor udskiftning blandt nyere personale, hvis ikke denne omtalte høje vilje om at skabe relationer til nye medarbejdere opretholdes.

6.1.3 Invitation til deltagelse i samtalen, gensidigt engagement, legitim perifer deltagelse

Under FI'et har S22 været stille længe. Jeg henvender mig til S22, og spørger, om S22 vil sige yderligere. S24, S23 og S11 kommer med drillerier til S22 om, at S22 nok tænker på praktiske gøremål som fx at tage skrald ud. De griner alle sammen. S24 siger, at drillerierne er sagt med kærlighed, hvortil S22 tilkendegiver, at det ved S22 godt. S23 siger, at det var for at få S22 med i samtalen. S23 taler om nogle praktiske ting ifm. samarbejdsproblematikker. S22 giver S23 ret (bilag G, FI105). S22 har halvandet års anciennitet på L (bilag C, I 2242-2243).

Jeg fortolker, at S24, S23 og S11 opfatter, at der kan være et uudtalt problem fra S22's side, siden S22 ikke siger noget. Med drillerier og kommentarer inviteres S22 ind i samtalen, hvilket S23 også indikerer var S23's hensigt. S24 gør opmærksom på, at det kun er for sjov, hvilket S22 siger, at S22 er klar over. S23 får S22 til at tale med om samarbejdsproblemer ifm. praktiske gøremål.

Teoretisk er der et gensidigt engagement om, at man skal henvende sig, hvis man tror, der kan være uforudsete problemer med en kollega. Måden at gøre det på kan være med humor og en helt ærlig kommentar bagefter om, at humoren kom fra et kærligt sted. S22 engagerer sig både i deres humor,

kommentaren på humoren og ved at indgå i samtalen. Dette viser også, at deres relationer er så stærke, at de kan italesætte deres uenigheder og stadig bevare et samarbejde. Her er legitim perifer deltagelse, hvor man kan se, at de erfarne kærer sig for at inkludere den efterhånden knapt så nye M, som er på vej mod at blive fuldgældigt medlem af denne form for gensidigt engagement.

En sådan inklusion af ikke fuldgældige medlemmer via gensidigt engagement kan have en positiv betydning for medarbejderfastholdelse, da det kan være med til at øge trivslen på L.

MODTEORI: IKKE-GENSIDIGT ENGAGEMENT

6.1.4 Hvem giver piller? Modteori: Ikke-gensidigt engagement

S22 fortæller, at S22 adspurgte sine kolleger, om de skulle fordele en arbejdsopgave med at give piller til beboerne, hvor S22 til gengæld tilbød at stå for rengøring. S22 fortæller, at der ikke var megen respons fra kollegerne (bilag G, FI83).

Jeg fortolker, at det var problematisk for S22, at der ikke blev delt. F11 tilføjer, at det viser noget mangelfuldt i ÆT's måde at tale med hinanden på. Jeg fortolker, at S22 har et problem med, at opgaverne ikke var fordelt, og at kollegerne enten ikke opfangede, at dette var et problem for S22, eller at de ikke anså det som et problem.

Teoretisk er der ikke gensidigt engagement, fordi problemet ikke lader til at blive løst. Dette kan både være et manglende engagement fra S22's side i at formulere tydeligt eller i et manglende engagement fra kollegerne ved at udvise velvilje til problemløsning. Dette kan have en negativ betydning for forebyggelse af konflikter.

Øgning af konflikter kan mindske trivsel, som kan medføre forsøget medarbejderomsætning.

6.2 Hvilken betydning har videndeling omkring problemløsning blandt medarbejdere for både erfarne og nye ansatte?

FÆLLES VIRKSOMHED

6.2.1 Blod-episoden del 1 af 2, fælles virksomhed, legitim perifer deltagelse

Jeg er i køkkenet sammen med S1 og S3. Der er beboere i nærheden. Eleven S4 ankommer i rask tempo til køkkenet og forklarer højt, at der er sket en faldulykke, og at der er noget, der bløder. De to M'ere går med S1. Jeg følte det ubehageligt, at sådanne ting blev sagt så højt i beboeres nærvær (bilag G, EF45).

Jeg fortolker, at det var en akut situation, hvor S1 og S3 havde mere travlt med at komme ned og hjælpe beboeren, end kommentere på, hvordan ÆT'et bør tale foran andre beboere.

Teoretisk er denne passivitet ift. at irettesætte S4 et udtryk for fælles virksomhed i form af en lokal reaktion, hvor man kan fravige praksisfællesskabets normer i visse situationer. Der er også legitim perifer deltagelse til stede, fordi S1 og S3 engagerer sig i at ignorere at løse en akut nødsituationen. Med det viser de S4, hvordan S4 forventes at reagere i lignende situationer, hvis S4 altså, får at vide, at S4 handlede forkert.

Det kan have en positiv effekt på medarbejderfastholdelse, når M'ere har fokus på den primære opgave, beboerne, fremfor på kollegerne. For hvis ikke beboerne trives, ville M'erne højst sandsynligt ikke have overskud til også at tage sig af sig selv og kollegernes trivsel. Det afhænger dog også af, om og i så fald også hvordan S4 modtager budskabet.

6.2.2 Blod-episoden del 2 af 2, fælles virksomhed, legitim perifer deltagelse

I forlængelse af ovenstående analysedel om bilag (bilag G, EF45). S1 henvender sig til S1 om episoden med blod, og at det ikke var i orden at tale så højt om sådanne personlige ting og slet ikke

om blod, da det ikke kan have været rart for de andre beboere at høre. De aftaler at ville tale med S4 om det senere. (bilag G, EF46).

Jeg fortolker, at S1 har et problem og at S3 tager det alvorligt, hvorefter de sammen koordinerer videndeling omkring den problematiske episode.

Teoretisk forhandler de, hvordan de vil agere ift. problemet og finder en fælles mulig løsning. Og hvis de overholder denne aftale, betyder det for, at der bliver skabt en mulighed for, at S1 kan blive legitim perifer deltager på vej mod en mere central rolle i praksisfællesskabet. Dette vil potentielt alt sammen betyde en stærkere fælles virksomhed omkring problemløsning på sigt.

Forhandling om konstruktiv kommunikation om svær episode med ny M kan være med vise vejen for, et bæredygtigt samarbejde ved at udvise intension om autenticitet og ærlighed, som kan opbygge tillid og tryghed. Dette kan have en positiv effekt på medarbejderfastholdelse.

6.2.3 Shhhh... Fælles virksomhed, legitim perifer deltagelse

S1 og S3 har en pingpong. S3 siger, at S1 taler for meget. Hverken S3 eller S1 lader til at lade sig påvirke af den udtalelse, da deres kropssprog, mimik og sprog forbliver uændret. S1 går (bilag G, EF42).

Jeg fortolker, at S1 og S3 er trygge ved at fortælle hinanden direkte, når der opstår problemer mellem dem, som det kun er den ene, der er bevidst om.

Teoretisk set er dette et udtryk for, at der er fælle virksomhed. Dette er deres rytme, idet der ikke opstår dårlig stemning mellem dem. S1 videndeler via ord og handling, hvordan S1 har tænkt sig at løse problemet. S3 videndeler at problemet er løst ved, at der netop ikke er skabt dårlig stemning ved S1's måde at løse problemet på. Der er også legitim perifer deltagelse i form at centrale roller

for begge to i positive problemløsningsstrategier. Dette betyder for begge parter, at de ved, hvordan de kan forvente er en god måde at agere i en lignende situation i fremtiden.

Dette fælles engagement og denne legitime perifere deltagelse kan have en positiv effekt på medarbejderfastholdelse, idet de har opbygget så stor tillid til hinanden, at de er autentiske i deres forhandling, når problematikker opstår.

6.2.4 Slagplan for morgendagens morgenpleje, fælles virksomhed, legitim perifer deltagelse

Da morgenplejen er slut, deler S1 med kollegerne, at S1 ikke havde det nemt med fordelingen af beboere, fordi dem S1 havde skulle op på samme tid grundet medicin. M'erne bliver sammen enige om, at lave planen anderledes dagen efter (bilag G, EF40).

Jeg fortolker, at S1 har et problem med måden beboerne er fordelt ifm. morgenplejen. Dette fortæller S1 til de andre, som modtager budskabet, hvormed de i fællesskab aftaler, at de vil ændre planen den næste dag. Empirien nævner ikke, hvem der har stået for planen, så det kan også være S1. I så fald er et potentielt kommende problem mellem S1 og en kollega forebygget med denne videndeling, i fald en anden end S1 står for planen dagen efter. Dermed anses problemet som løst eller forebygget.

Teoretisk er der fælles virksomhed til stede, idet S1 udviser ansvarlighed ved at starte en forhandling om problematikken, fordi kollegerne viser gensidig ansvarlighed og de i fællesskab når frem til en løsning. Der er legitim perifer deltagelse til stede for dem der deltog, for S1 udviste aktivt engagement i problemløsning, og de andre udviste engagement ved at deltage aktivt i forhandlingen, og de sammen nåede frem til en løsning. Denne form for dialogisk samarbejde betyder, at der mulighed for læring omkring, hvordan ÆT'et sammen forbygger lignende problemer.

Det kan have en positiv betydning for medarbejderfastholdelse, idet de fleste trives ved, at deres holdninger bliver taget seriøst af fællesskabet.

6.2.5 Hvordan overleveres budskabet til nye? Fælles virksomhed, Modteori: Ikke-legitim perifer deltagelse

Under FI'et siger S11, at S11 plejer at sige dette til nye M'ere: "Du skal huske, at når jeg siger det her, så er det faktisk, fordi jeg gerne vil have, at du skal blive en rigtig rigtig dygtig kollega engang i fremtiden" (bilag G, FI139). S11 fortæller, at nye M'ere erfarer, at erfarne medarbejdere tager hånd om problemer, der måtte være mellem en erfaren M og en ny. Måden de siger det på har betydning. S11 mener, S11 siger det på en anerkendende måde, ved at forklare den nye, at det bliver sagt som en hjælp til at dygtiggøre sig. S24 er enig i, at det er vigtigt at vise velvilje over for nye i sådanne situationer. S23 mener ikke, at måden med sådan at italesætte den nyes behov for læring er så god (bilag G, FI139).

Jeg fortolker, at det er S11's og S24's opfattelse af, at når de erfarne M'ere oplever problemer med den nye M'ere, så taler de om problemet på en anerkendende måde ved at sætte nyes læring i centrum og sætte ord på, at det skal forstås som en hjælp. S23 bryder sig ikke om, S11's tilgang, da S23 mener, man ikke skal tale ned til de nye og være belærende måde. Dette indikerer både at S23 også ønsker en anerkendende tilgang til at løse problemer mellem erfarne og nye, omend S23 ikke tilslutter sig S11 og S24 tilgang.

Teori: Fælles virksomhed, idet ÆT'et har et fælles mål om, at løse problemer med nye deltagere på en anerkendende måde. Der er noget legitim perifer deltagelse til stede, fordi der er engagement fra ÆT'et om, at man skal tale med nye om problemer, når de opstår. S23 betvivler dog, om S11 og S24's tilgang er helt så engageret, som det kunne være, da S23 finder den lidt nedladende. Disse

oplevelser kan for nye medarbejdere betyde, at de lærer, at man som del af ÆT'et rigtigt nok skal tage sig af problemer mellem kolleger, men at tilgangen ikke altid behøver at være anerkendende.

En sådan tilgang kan resultere i flere problemer mellem kolleger og optrappe til dårligt arbejdsmiljø, som dermed kan betyde større medarbejderomsætning.

6.2.6 Spørg en leder, fælles virksomhed

S24 fortæller, at S24 af og til opsøger råd hos andre. D22 anerkender dette. S24 fortæller at være gået til stedfortræder ugen før (bilag G, FI119). S24 forklarer, at episoden handlede om, at elever ofte tager kakao fra køleskabet, hvilket er et problem for S24, fordi det er beboernes kakao (bilag G, FI94). S24 søgte hjælp til, hvordan S24 kunne sige et eller andet på en konstruktiv måde til eleven. S11 giver ret i, at det kan være fint at vende med en leder. S23 siger, at det er ligget flere ting det, herunder menneskelige aspekter, fagområder, travlhed. S23 pointerer, at man må forvente, at der altid vil opstå nogle former for problemer. Dette anerkender S24, S22 og S11 (bilag G, FI119). Jeg fortolker, der er enighed om, at det er okay at gå til en leder, hvis man har behov for sparring om problemer. De begrundet dette med, at man ikke til hver en tid kan tage højde for hver en ting på L, og derfor må en sådan beslutning være op til den enkelte.

Teoretisk set er der fælles virksomhed i form af en lokal reaktion. Erfarne medarbejdere er kendte med denne procedure, som stikker lidt ud fra deres praksisfællesskabs. Den struktur er nye medarbejdere ikke nødvendigvis bekendte med. Og eftersom meningsforhandlingerne om problemhåndtering sker med en leder, så mangler denne viden i praksisfællesskabet, som ikke lærer selv at samarbejde om disse typer af problemer. På den anden side, kan der være samarbejdsproblemer af personlig karakter, som kan være bedst at tale med en leder om, så problemer ikke eskalerer. Konklusionen er, at det er et tveægget sværd, da det på den måde kan

være både godt og skidt, at informationen går udenom praksisfællesskabet. Både den enkelte medarbejder og lederen må også være med til at vurdere, om praksisfællesskabet skal inddrages i diskussionen. Dette viser også, at lederen skal have en vis forståelse for ÆT'et i sin helhed.

Når en M ikke selv kan finde en løsning på et problem med en elev, er det acceptabelt af kollegerne, at M'eren får hjælp af ledelsen. Dette kan på den ene side forebygge problemer blandt personalets faste personale og M i de enkelte tilfælde. Men på lang sigt, kan dette betyde, at M'erne, og elever, ikke selv over sig i, for dermed at kunne lære via meningsforhandlinger, hvordan lignende episoder kan håndtere og forebygges fremadrettet. Når meningsforhandlingen sker udenfor praksisfællesskabet, går viden tabt. Dette kan på sigt optrappe til konflikter, som kan øge medarbejderomsætningen.

MODTEORI: IKKE-FÆLLES VIRKSOMHED

6.2.7 Dit problem bliver til mit problem, Modteori: Ikke-fælles virksomhed, Modteori: Ikke-legitim perifer deltagelse

M'erne har en snak til et møde om morgenen, om at en pårørende flere gange har været uforstående ift., hvorfor en bestemt beboer skulle have noget specifik medicin. M'erne taler på mødet om, at det er smertestillende medicin, der skal trappes ud på sigt, og at dette er forsøgt forklaret til den pårørende. S8 fortæller, at en M i flere tilfælde har bedt om hjælp til at håndtere situationen med den pårørende (bilag G, EF55).

Jeg fortolker, at de der taler om dette har et problem med, at det tager arbejdstid fra andre opgaver at skulle tale med den pårørende gang på gang, og at både M'eren og S8 har et problem. På mødet finder S8 mulighed for at fortælle om S8's problem, som kan være tveægget: At det både er generende for kolleger at tage skulle bruge tid på at hjælpe med noget, som kan undgås. Men det kan også handle om, at S8 føler det ubehageligt på egen krop, når en kollega gentagende gange

fejler og derfor gerne vil hjælpe. Derfor hjælper S8 M med at få italesat M'ere's, og S8's, problemer. Men der kommer ikke en løsning.

Teoretisk set er der fælles virksomhed, i det agerer gensidigt ansvarligt ift., at de har samme mål, som er, at de ikke ønsker, der skal være problemer blandt kolleger, når man ikke modtager den rette hjælp, eller når man ikke føler kollegerne hjælper hinanden tilstrækkeligt. Det er i sig selv ikke vigtigt, at de ikke når frem til en løsning. Det er mere, at de er fælles om målet. S8 udviser ansvarlighed og er nærmere fuldgældig deltagelse overfor fællesskabet, men eftersom det ikke diskuteres yderligere af M'erne, kommer der ikke en fælles løsning. Derfor er dette et eksempel på ikke legitim perifer deltagelse. Dette betyder det, at ingen af dem ud fra denne situation lærer, hvordan man skal håndtere lignede situationer fremover. Her betyder problemløsning ikke nok til at det reelt bliver løst, selvom der er engagement omkring at nå et fælles mål fra S8's side. Dette kan resultere i, at det kan blive kutyme for erfarne og nye M'ere at tale om problemer uden at lægge fælles planer for løsning af dem. Dette kan anses for at være ikke-legitim perifer deltagelse, fordi engagementet er der, men den aktive handling mangler til at løse problemet.

At der hverken er fælles virksomhed eller gensidigt engagement for at hjælpe S8 problem med at M'eren mangler hjælp kan være en situation, som kan være med til at skade medarbejderfastholdelse på sigt. Dette kan skabe splittelse blandt kolleger og resultere i, at andre heller ikke tør bede fællesskabet om hjælp.

6.2.8 Mange kolleger, Modteori: Ikke-fælles virksomhed

F24 fortæller under FI'et, at der indimellem er meget larmende dage, fordi der er mange kolleger. Det medgiver S22. S24 forklarer, at opgavefordelingen bliver uklar. Dette medgiver S22 også. S24 mener, de tager det for givet, fordi der nok er en anden der ordner det. S11 giver ret (bilag G, FI124).

Jeg fortolker, at der er enighed om, at der under høj bemanning, opstår problemer i samarbejdet om ved koordinering af opgaver. Overblikket forsvinder, og M'eren fralægger ansvarsfralægger sig opgaven, fordi der er så mange andre til at påtage sig ansvaret.

Teoretisk set er der ikke fælles virksomhed, da der ikke forhandles fælles løsninger, og der er ingen gensidig ansvarlig for at finde løsninger. Der er ingen mulighed for at fortolke, hvad man skal, og der mangler struktur i arbejdsgangen. Der er ikke nogen, der aktivt laver en lokal reaktion og får skabt et fælles overblik. Dette kan medføre frustrationer. Dette kan for erfarne og nye medarbejdere betyde et forøget konfliktniveau.

En ansvarsfralæggelse af koordinering af opgaver kan resultere i at M'erne oplever forringet tillid til egen viden om opgaver og egen vilje til at ville opsøge denne viden. At ÆT er enige om dette perspektiv betyder også, at der er grobund for mistillid til kollegers velvilje til at tage ansvar for koordineringen. Dette kan betyde forringet trivsel og øget medarbejderomsætning på sigt.

6.3 Hvilken betydning tillægges begrebet problem i relation til medarbejderudfordringer – og hvordan opleves dette af henholdsvis lederen og medarbejderne?

FÆLLES REPERTOIRE

6.3.1 Lederen om ÆT'ets problemer, fælles repertoire

Jeg spørger Petra: "... Kan du med tre stikord fortælle, hvad du mener omkring, eller forstår ved ordet problem?" (bilag C, l. 76-77). Petra svarer: "Problem er en udfordring, he he, som skal løses (Bilag C, l. 78). Petra siger: "Er man åben? Det er simpelthen, altså, hvis vi har og står i et eller andet, som vi mener er et problem, så er det noget, der skal løses." (Bilag C, l. 78-81). "Det er noget, vi tager fat om. Øhm. Men sådan direkte tre stikord, det kan jeg ikke lige på stående fod komme i tanke om" (Bilag C, l. 83-84).

Kommenterede [SG1]: bilag G, Sl172

Jeg fortolker, at jeg ikke fik spurgt direkte ind til medarbejderne. Petra vælger disse tre udsagn: ”problem er en udfordring, som skal løses”, ”er man åben?” ”hvis vi har og står i et eller andet, som vi mener er et problem, så skal det løses”. Petras første svar siger hun ikke ”jeg”, så de ret neutrale svar i forhold til, hvem hun taler om. Det tredje svar siger hun ”vi”, hvilket betyder, at hun omtaler ÆT’et, som interviewet også omhandler. Derfor er svarene møntet på ÆT’et. Nå Petra siger ”vi”, omtaler hun sig selv som en del af ÆT’et.. Når Petra siger: ”Det er noget, vi tager fat om”, indikerer det, at ÆT’et forsøger at løse problemer i fællesskab. Når Petra siger ”Øhm. Men sådan direkte tre stikord, det kan jeg ikke lige på stående fod komme i tanke om”, indikerer det, at Petra mener, at ÆT’s problemer er en kompleks størrelse.

Teoretisk set vælger Petra tre udsagn, som alle er løsningsorienterede og er for komplekse til at beskrive med blot tre ord. Svarene viser at Petra mener, at ÆT’et har et fælles løsningsorienteret engagement til en meningsforhandling om deres problemer. Dette indikerer fælles repertoire.

At ledelsen har en løsningsorienteret indstilling til at løse problemer, kan have en positiv betydning for håndtering af konflikter, idet ÆT’et forventes at have samme tilgang, og at lederen på den måde er nem at sparre med. Øget trivsel øger medarbejderfastholdelse.

6.3.2 Lederen om ÆT’ets aktuelle problemer, fælles repertoire

Jeg spørger Petra: ”...“Hvad mener du kendetegner problemer mellem sosu’er for tiden - hvis der er nogen?”” (bilag C, l. 87-88). Petra svarer: “Jamen, hvis samarbejdet ikke kører. Hvis der er noget, der opstår, og hvor samarbejdet kommer i spil.... Altså, hvor man er uenige om et eller andet, måske omkring plejen omkring en borger. Så skal vi snakke om det og løse det. Så kan det godt være, at man skal blive enige om at være uenige, men man skal gerne udføre plejen på samme måde, alle sammen. Som det nu kan lade sig gøre med menneskelige aspekter, ha ha.... Ja” (bilag C, l. 89-99).

Jeg fortolker, at Petra svarer på, hvilke problemer der er blandt ÆT'et pt. Jeg fortolker, at når Petra nævner ord "samarbejde", handler det om, at medarbejderne kan have svært ved at arbejde sammen, når der problemer mellem dem. Når Petra nævner: "noget, der opstår", kan det være svært at forudsige, når problemerne er på vej. Når Petra siger: "uenige... måske omkring plejen omkring en borger", er problemerne arbejdsrelateret og omkring, hvordan man håndterer beboerne, og at dette derfor kan tyde på, at M'erne har forskellige tilgange til plejen. Når Petra siger: "udføre plejen på samme måde", kan det betyde, at der er en vis standard, der skal overholdes. Når Petra siger: "lade sig gøre med menneskelige aspekter", tolker jeg, at menneskelige er forskellige, og at der tages højde for dette.

Teoretisk set, udtrykker Petra, at ÆT har et fælles repertoire om at deres medarbejderudfordringer pt består i, at samarbejdet kan være besværet, når M'erne udfører arbejdet med borgerne forskelligt, og at disse forskelligheder kan være svære at forudsige. Men at M'erne forsøger at udføre arbejdet med borgerne, så ens som muligt, mens de samtidig forsøger at tage højde for disse forskellige udførelser af arbejdet.

At ledelsen forventer, at medarbejderne har deres egen faglige intuition omkring, hvordan problemerne skal løses blandt kollegerne, kan have en positiv effekt på medarbejdertrivsel og -fastholdelse. Det betyder nemlig, at der er tillid til, at ÆT kan selv, og denne tillid må forventes at smitte af på M'erne.

6.3.3 Anerkendende og lyttende. Fælles repertoire, fælles engagement

Under FI'et taler M'erne om nogle ord, som de forbinder med ordet problem:

S11: "Hvad har du skrevet?"

S24: "Jeg har skrevet: "Udfordringer" og "forskelligheder."

S11: "Jeg har skrevet: "En udfordring, der skal løses"."

S22: "Jeg har skrevet: "Opgavefordelinger" og "misforståelser"."

S11: "Mm."

S24: "Mm."

Interviewer: "Ja."

S23: "Jeg har skrevet: "Kommunikation", "forståelse" og "fælles mål"

S11: "Mm hm."

S24: "Mm."

S22: "Mm."

(bilag E, linje 127-137).

Jeg fortolker om deres dynamik, at S11 spørger nysgerrigt ind til S24 om S24's svar. S24 svarer. Så fortæller S11 sit eget svar, og S22 byder ind med sine som anerkendes af S11 og S24 med "Mm". S23 fortæller sine svar, hvortil S11, S24 og S22 anerkender med ord som "Mm". De afbryder ikke hinanden.

Jeg fortolker om ordene: S24's ord er "udfordringer", "forskelligheder". S11's ord er: "En udfordring der skal løses". S22's er: "opgavefordelinger", "misforståelser". S23's: "Kommunikation", "forståelse", "fælles mål". De ord de bruger, har ikke karakterer som "hævn" eller "kontrol", men mere konstruktive og, hvilket indikerer, at ÆT ikke har et anstrengt forhold til problemer, men til gengæld har nogle blødere værdier.

Teoretisk set udviser de engagement, hvor de spørger ind, og udviser tillid ved selv at byde ind, anerkender hinanden og hinandens udsagn, hvilket indikerer, at der er et fælles engagement for at tale om, hvad problemer betyder for den enkelte. Derfor tyder det på, at der er et fælles repertoire omkring, at ÆT respekterer hinanden, når de taler om problemer. Derfor viser fælles repertoire om, at ÆT lytter anerkendende til hinanden om problemer.

Denne anerkendende tilgang til at kommunikere om problematikker blandt kolleger kan have en positiv effekt på tillid mellem kolleger, som kan øge medarbejderfastholdelse.

6.3.4 Fælles repertoire trods forskelligheder og mangel på forståelse/kommunikation

Jeg beder dem finde tre kendetegn for de problematikker, der pt er blandt M'erne. S24, S11 og S22 starter med at komme ind på ordet "forskelligheder". S11 uddyber, at det handler om, at man udfører arbejdet på forskellig vis. Her indskyder S23 ordet "forståelse" omkring den måde man arbejder sammen på, fordi ÆT indeholder et stort antal kolleger. S22 siger, at både andre og en selv er forskellige fra hinanden. S23 giver ret i. S24 foreslår at sammensætte til "forskellighed/forståelse". S11 holder fast i "forskelligheder". Det anerkender S24. S11 spørger ind til, hvad S23's ord var. S23 gentager "kommunikation" "forståelse" "fælles mål". S22 og S11 anerkender. S24 siger "forskellige forståelser". S11 siger igen "forskellighed", og om de kan blive enige om det. S24 og S11 er enige. S23 spørger ind til, om det andet ord var "forståelse". S11 mener, at det skal være det modsatte. S23 er enig. S11 spørger ind til, hvad det tredje ord skal være og foreslår "mangel på kommunikation" S23 og 11 er enige. S22 skyder ind, at det kan hænge sammen med "opgavefordeling". S24 er enige. S11 giver ret, og S24 medgiver. S24 og S22 mener, det handler om "forståelse", hvor S22 synes, det er "kommunikation", der mangler. S22 taler igen om "opgavefordeling". S23 pointerer, at der ikke er fravær af "kommunikation", tværtimod. S11 og S22 er enige. S11 medgiver ved at indskyde "mangel på kommunikation og forståelse". S24

skriver ”mangel på kommunikation/forståelse”. S11, S22 og S23 er enige. Jeg beder dem opsummere. S24 siger ”forskelligheder”, ”mangel på forståelse/kommunikation” (bilag G, FI142).

Jeg fortolker, at der var enighed om, at de forbinder ordet forskellighed med ÆT’ets kollegiale problematikker. Forskellighederne bundet i arbejdets udførelse. S23 kæder forskelligheden sammen med forståelse pga. stort antal M’eres. Det fortolker jeg, som at man skal vise forståelse for disse forskelligheder. S22 tilkendegiver sin enighed og tilføjer, at forskellighed også er et spørgsmål om at kunne se sine forskelligheder fra andres perspektiver. Det er S23 enig i.

Jeg fortolker, at S11 afslår S24’s forsøg på at sætte forskellighed og forståelse sammen, hvilket S24 accepterer. S11 er nysgerrig på S23’s ord, som S23 nævner igen kommunikation, forståelse og fælles mål, hvilket S22 og S11 lytter nysgerrigt til. S24 foreslår forskellige forståelser, hvor S11 vender tilbage til forskellighed. Det godtager S24 og S11. S11 eftergiver i sin forhandling om ordet forståelse, da S23 accepterer, at det godt må være modsatte forståelser. S11 lukker forhandlingen ved hurtigt at spørge ind til næste ord, som er mangel på kommunikation. Det er S23 og S11 enige i, og S22 accepterer også kommunikation, fordi det for S22 hænger sammen med opgavefordeling. Det anerkender S24. S22 argumenterer for, at opgavefordeling hænger sammen med mangel på kommunikation ved at komme med en nylig arbejdsrelateret eksempel herpå. Det rejser sig om koordinering af praktisk arbejde; at fordele, hvem der giver beboerne medicin, og hvem der gør rent. S11 medgiver dette. Det samme gør S22, som kobler det sammen med forståelse. S22 nævner forståelse, men at kommunikationen er dårlig. S22 vender tilbage til opgavefordeling, og S22 siger, at der er så meget kommunikation, at det forstyrrer. Det medgiver S11. S22 foreslår mangel på kommunikation, og forståelse, og S24 noterer ”mangel på kommunikation/forståelse”. Dette er alle enige i.

Deltagerne bliver enige om ordene ”forskelligheder” og ”mangel på forståelse/kommunikation”.

Teoretisk set er der en meningsforhandling i gang, om hvad de, som deltagere af ÆT'et, finder relevant at være opmærksom på i forhold til de problematikker, der fylder for ÆT pt. De engagerer sig i samtalen ved at respektere både hinandens og egne holdninger, hvor det er disse forskelligheder, der også kan stå i vejen. Via deres måde at meningsforhandle på, tydeliggør de dog også, at de forsøger at give plads til forskellige perspektiver. Både deres egne og andres forskelligheder er en del af ÆT'ets fælles repertoire. Her forstået som, at de har øje på, at det ofte er M'ernes forskelligheder, der skaber deres problemer, men at de samtidig viser her, at de sagtens kan håndtere, når de er uenige på en meget respektfuld og tillidsfuld måde. Det lader til, de kender deres problemer, men også hvordan de skal håndtere dem. Man kan faktisk sige, at præcist det samme gælder for mangel på forståelse/kommunikation, som jeg tolker som værende en afart af de forskelligheder de taler om, bare i forskellige situationer. Såsom at S23 mener, der er for megen kommunikation, og de alligevel ender med at sige, at det er mangel på kommunikation. Eller S22 der taler om arbejdsfordeling. Deres problem opstår, når de ikke giver hinanden plads til deres forskelligheder. De forstår forskelligt, og de kommunikerer forskelligt.

M'erne udviser tillid til hinanden måder at håndtere problemer på. De kan være uenige og forhandle, uden at det skaber konflikter. Dette kan have en meget positiv effekt på trivsel og medarbejderfastholdelse.

MODTEORI: IKKE-FÆLLES REPERTOIRE

6.3.5 Elever kender ikke sproget. Modteori: Ikke-Legitim perifer deltagelse, Modteori: Ikke-fælles repertoire

To elevers oplevelser – de er tilfældigt alene med mig hver for sig, så de hører ikke, hvad den anden har sagt

Jeg spørger ind til S4s elevpraktik. S4 fortæller, at S4s første praktik var på den anden afdeling (afdeling 1. sal). S4 fortæller om meget kort introduktion til denne afdeling og jeg fornemmer utryghed, idet S4 kigger ned i bordet, da S4 fortæller mig det, og fordi S4s stemme bævrer. Men jeg fornemmer også en vrede fra S4, idet S4 taler mere sammenbidt, efterhånden som jeg aktivt lytter. Manglende oplæring i beboerne. S2 fortæller, S2 godt ved, S2 skal kunne have alle typer borgere fra og med denne elevpraktik, men at S2 fx aldrig har haft kateterpleje, og at der ikke er nogen, der oplærer S2 i det. Jeg tænker, at det må være svært som elev at sige til - også at pointere det med elevvejlederen. Svært at gøre opmærksom på, at der er et problem, da det for mig lyder som om, jeg er den eneste, S2 har fortalt det til (bilag F, 3).

Jeg fortolker, at eleverne S4 og S2 ved, der ikke er andre til stede og derfor tør åbne op om problemer til mig, som de anser som udefrakommende og dermed tryk. Ud fra S4's kropssprog fornemmer jeg sammen med det, S4 siger, om den ret fraværende støtte og oplæring fra M'erne, at S4 oplever, der er et problem med kollegerne. Når S4 fortæller mig også, at S4 mangler at blive lært op i håndtering af borgere, så er det endnu en indikator på, at S4 har endnu et problem med kollegerne. Det at S4 nævner det til mig, fortolker jeg som, at S4 ikke ved, hvordan man håndterer problemer med ÆT'et på L.

Idet, at S2 siger, at S2 mangler nogle arbejdsfaglige kompetencer, man som elev, skal have tillært sig på S2's niveau, og at S2 savner noget oplæring, tolker jeg som, at S2 har et problem med kollegerne. Dette problem ved S2 ikke, hvordan S2 skal håndtere, fordi S2 fortæller det til mig. Jeg fortolker også, at S2 ikke har talt med vejeler, som også er en del af ÆT'et, om dette.

Teoretisk set er der mangel på legitim perifer deltagelse, når elever ikke ved, hvordan de skal håndtere problemer mellem kolleger. Dertil er der mangel på fælles repertoire, da der ikke lader til at være en bestemt måde for elever at håndtere sådanne problematikker mellem dem og kolleger. Teoretisk set mangler der engagement fra elevens side til at håndtere dette problem, af god grund. Der mangler engagement fra andre kolleger, som nok ville vide dette, hvis de spurgte ind til S4 og hjælpe S2 med at løse problemet. Her har eleverne ikke et fælles repertoire, idet de ikke ved, hvordan de skal forholde sig til problemerne. Dette kan have en negativ effekt på forebyggelse af konflikter.

Disse to eksempler på L's blinde vinkler i forhold til problematikker fra elevers side med kolleger ifm. manglende oplæring kan betyde mistrivsel, hvilket usikkerheden på eleverne kan tyde på. Dette kan på sigt betyde forøget medarbejderomsætning. Samt dårligt renommé på elevskolerne, som kan gøre L mindre lukrativ som både elev- arbejdsplads.

Kapitel 7: Diskussion

Dette kapitel indeholder en diskussion af brugen af modteori samt begrundelse for valg af state of the art materialer.

7.1 Diskussion af modteori

Jeg er bevidst om, at analysen forekommer ret kritisk over for L's arbejdsmiljø, men det skal ses i forhold til, at jeg valgte modteori, netop for at få flere kritiske detaljer frem, da det er pointen for at kunne lave en forebyggende indsats ud fra den viden. Jeg har forsøgt at arbejde ud fra et mættet

datamateriale og har inddraget flere perspektiver for at skabe en mere dybdegående forståelse af de problematikker, der kan påvirke medarbejdernes trivsel og fastholdelse.

L har et godt psykisk arbejdsmiljø, og dette kan kun opretholdes via vedligehold. Havde analysen ikke indeholdt modteori, ville den ikke vise L's arbejds punkter. Modteorien giver en mindre ensidig karakteristik af ÆT'et, end hvad teorien om praksisfællesskaber ville gøre alene. Praksisfællesskab med modsatrettet fortegn kan give syn for, hvor der kan laves forbedringer for at forebygge mistrivsel og øge medarbejderomsætning. Fundene kan synes små, men de er ikke ude betydning.

På denne vis kan teorien om praksisfællesskaber også bruges sammen med modteorien i andre projekter fremover og samtidig være meget praksisanvendelige. Dette er specielt aktuelt for ældreplejen ifm. rekrutteringsproblematikken.

7.2 Diskussion af state of the art

Ifm. state of the art, har min tilgang været, at jeg har forsøgt at fremanalysere, hvordan problemer kan undgås i første omgang, og når de opstår, hvordan de kan håndteres konstruktivt. Specialet undersøgte derfor, hvordan et socialfagligt praksisfællesskab håndterer hverdagsproblematikker via problemløsning, hvor der er fokus på forebyggelse. Målet er at mindske antallet af problemer og dermed skabe trivsel, fordi konflikter ikke når at eskalere. Dette perspektiv er essentielt for at forstå, hvordan tidlig konfliktløsning kan bidrage til medarbejderfastholdelse. Til afsnittet om state of the art har jeg uden held søgt efter eksisterende forskning inden for ældreområdet ifm.

konflikt håndtering og medarbejderfastholdelse, og allerhelst inkluderende fastholdelsesstrategier. De undersøgelser eller rapporter, jeg fandt, har primært være virksomheders egne, som ikke nødvendigvis repræsenterer akademisk forskning. Selvom et projekt fra VIVE, *Social- og sundhedsansattes veje på arbejdsmarkedet* (Jensen, Lauritzen, & Larsen, 2010) bl.a. omhandler

fastholdelse i ældreplejen, så det er tilbage fra 2010, og både demografiske forhold og arbejdsvilkårene har ændret sig på ældreområdet siden da. Derfor valgte jeg at fokusere på alternativer, som bedre kunne understøtte specialets problemformulering.

I næste kapitel præsenteres specialets konklusion.

Kapitel 8: Konklusion

Det konkluderes, at ÆT mestendels kan karakteriseres som et praksisfællesskab i forbindelse med løsning af problematikker blandt medarbejdere i hverdagen. Brug af modteori bidrager med et mere nuanceret billede af ÆT's karakteristika. Der er høj grad af tillid og trivsel i ÆT'et, hvilket kan øge muligheden for medarbejderfastholdelse. Modteoriens karakteristika viser nogle arbejds punkter. Disse bør tages seriøst og handles på for at forebygge mulig øget medarbejderomsætning på sigt.

Der er gensidigt engagement vist i tre eksempler: 1) ÆT'et er inkluderende overfor en elev behov for frihed under ansvar. Denne ikke-kontrollerende tilgang til eleven motiverer eleven. 2) ÆT'et faste medarbejdere har et dybdegående kendskab til hinanden, som er skabt over flere år. Ancienniteten giver dem lyst til at lære hinanden at kende. 3) ÆT'et inkluderer en stille M, der endnu ikke er fuldgældigt medlem, i meningsforhandling.

Men der er også ikke-gensidigt engagement i et eksempel: ÆT'et giver ingen respons på koordinering af opgaver, som M adspørger hjælp til.

Der er fælles virksomhed vist i seks eksempler: 1) Når en elev begår fejl, kan der, grundet deres primære arbejdsopgaver, være situationer, hvor ÆT'et udsætter irrettesættelser. Dette kan betyde, at ikke videndeling ikke sker 2) ÆT taler om deres ønske om at drøfte førnævnte episode med eleven, så ÆT'et har en fælles holdning om, at dette bør følges til dørs 3) Når en M fortæller en anden M, at

vedkommende har et problem med noget, den anden gør, løses problemet prompte. Dette er en måde at forebygge en konflikt. 4) Når en M beder om ændring i planen for næste morgenpleje, godkender ÆT'et dette forslag. Dette betyder forebyggelse af konflikt. 5) ÆT har en fælles intention om at benytte en anerkende tilgang i situationer, hvor nye M'ere laver fejl. Det er dog ikke i alle, dette lykkes for i praksis. 6) Når videndeling sker uden for ÆT, fx hos ledelsen, foregår der ikke læring i selve ÆT'et.

Men der er også ikke-fælles virksomhed i to eksempler: 1) En M forsøger forgæves at meningsforhandle om en kollegas problem med en pårørende. Dette bliver konfliktoptrappende, da det også bliver et problem for M'erne, der bringer det op. 2) ÆT'et mister overblikket, når de er mange på arbejde, hvilket kan være med til at skabe konflikter grundet forvirring over arbejdsfordeling.

Der er fælles repertoire vist i fire eksempler: 1) Lederens omtaler ordet problem, som noget, der ikke er uløseligt. 2) Lederen mener, at ÆT'et selv kan løse deres uenigheder, hvis der fx er problemer i samarbejdet om en beboer. Forskelligheder er i orden, så længe standarden er ens. 3) ÆT'et taler gerne om problemer og anser dem som noget, der skal drøftes på konstruktiv vis. 4) Under en meningsforhandling bliver ÆT'et enige om, at "forskelligheder" og "mangel på forståelse/kommunikation" beskriver de problematikker, de kan have indimellem. De forklarer, at de forsøger at udvise forståelse for hinandens forskelligheder.

Men der er også ikke-fælles repertoire vist i et eksempel: To elever oplever problemer som noget utrygt og fremmed. De ved ikke, hvordan de skal håndtere dem, når de har nogle arbejdsrelaterede problemer med kollegerne.

Formidlende artikel: Social læring som inspiration til fastholdelsesstrategi i ældreplejen

Voksende rekrutteringsudfordringer

Rekrutteringsudfordringerne inden for ældreplejen er et stort problem, som kun forventes at stige med den demografiske udvikling. Den manglende arbejdskraft skaber et stort psykisk arbejdspress på sosu-medarbejdere, som resulterer i stresssygemeldinger, som i visse tilfælde også kan medføre omsorgstræthed, som kan betyde forråelse af beboere. Arbejdsmiljømæssigt er dette en negativ spiral, da sygemeldinger skaber et endnu større arbejdspress, eller forringer arbejdsvilkårene ved, at vikarer må træde til. Problemet forsøges løst på mange måder. En måde at løse det på er ved at tænke i medarbejderfastholdelse som er forbundet med trivsel. Trivsel er i arbejdsammenhæng ofte forbundet med lavt et konfliktniveau mellem medarbejdere.

Trivsel anset som fastholdelsesstrategi

Via specifik teoretisk tilgang i en forskningsundersøge af et ældrepleje-teams måder at håndtere de problematikker, som naturligt opstår mellem kolleger i deres daglige arbejde på et velrenommerede plejehjem Lykkevang i Nordjylland, har det vist sig muligt at komme med nedslag til indsatsområder. Det kan nemlig have stor betydning medarbejderfastholdelse ikke alene at fokusere på, hvad der fungerer, men også have et blik for det, der ikke gør. Undersøgelsens formål er at vise potentiale og gerne inspirere andre offentlige eller private organisationer, i eller uden for ældreområdet, til at nytænke fastholdelsesstrategier, hvor medarbejderne i centrum, og hvor der er en positiv tilgang til konflikthåndtering.

Praksisfællesskab og medarbejderfastholdelse

Ved at undersøge, hvad der kendetegner ældrepleje-teamets, det lille plejhjems medarbejdere,

måder at agere på i situationer, hvor der er konflikter mellem en eller flere medarbejdere er et muligt at finde frem til, om ældrepleje-teamet har et såkaldt praksisfællesskab, som er en social læringsteori udarbejdet af Jean Lave og Etienne Wenger. De siger, at man kun kan lære, hvis man er engagerede i at samarbejde om et fælles mål og er ret enige om, hvad deres jargon og daglige rutiner består i.

Jeg anser et ældrepleje-team for at være et praksisfællesskab. Der kan *godt* indgå *mange* konflikter i et velfungerende *praksisfællesskab*, men der kan *ikke* indgå *mange* konflikter i et velfungerende *ældreplejeteam*, *fordi mange konflikter* kan medvirke til dårlig trivsel og give dårligt psykisk arbejdsmiljø, hvilket kan resultere i sygemeldinger og dermed resultere i endnu færre i medarbejdere i ældreplejens arbejdsstyrke.

Så hvis der et praksisfællesskab kan det have en positiv effekt på trivsel og dermed på medarbejderfastholdelse. Har Lykkevangs sosu-medarbejderne derimod ikke et praksisfællesskab i forbindelse med løsning af disse problematikker, kan dette optrappe til konflikter og medføre mistrivsel og øget medarbejderomsætning på sigt.

At undersøge konflikter, hvor der næsten ingen er

Det kan virke kontraintuitivt at lave en undersøgelse om trivsel og medarbejderfastholdelse på en arbejdsplads, hvor trivselsundersøgelser påviser medarbejdertrivsel. Men da data blev indsamlet tilbage i marts 2024, var det for det første ikke sikkert, at der var et praksisfællesskab, og for det andet, hvis der så er et praksisfællesskab, er det med undersøgelsen muligt at gå lidt mere detaljeret ind i, hvad dette indebærer, så Lykkevang ved, hvad de skal forsøge at bevare. For det andet er det relevant at undersøge, hvordan sosu-medarbejderne håndterer interne konflikter, om end i en meget lille skala grundet høj trivsel. Lykkevang kan benytte disse små karakteristiske områder for

forbedring som indsatsområder. På den måde anses ældrepleje-teamet ikke alene ud fra, hvad de gør godt, eller hvad der kan forbedres, men ud fra et helhedsbillede.

Ældrepleje-teamet som et praksisfællesskab

undersøgelsen fandt man frem til, at der var flere ting, der pegede på, at ældrepleje-teamet har et praksisfællesskab, og i det følgende er de nogle eksempler på dette:

Et af eksemplerne viser, hvordan medarbejder engagerer sig for hinanden: En sosu-elev oplevede, at der var en vis form for frihed forbundet med arbejdet, hvilket elev også fandt nødvendigt specifikt for sin trivsel. Friheden var forbundet med, at der ikke var en kontrollerende adfærd fra de uddannede kollegers side.

Et andet eksempel viser, hvordan ældrepleje-teamet samarbejder om at løse interne problemer: To sosu-medarbejdere er i en arbejdssituation, hvor den ene fortæller den anden, at den anden taler for meget. Ingen af dem siger noget eller fortrækker en mine. Den anden går bare et andet sted hen, som om det var det mest naturlige i verden at udvise respekt for sin kollega på den måde.

Et tredje eksempel er, at ældrepleje-teamet har en fælles ide om, hvad problemer blandt kolleger betyder for dem i deres daglige arbejde. De forbinder problemer med noget, der opleves forskelligt fra person til person, hvilket der skal være plads til. De mener, det er deres forskellige forståelse er, at problemerne udspringer af, hvor kommunikationen derfor kan være svær. På den måde ved de også, at med et fokus på forskellighederne ved de, hvordan problemerne oftest skal gribes an.

De tre ovenstående eksempler er eksempler på, hvordan ældrepleje-teamet er gode til at håndtere deres interne problematikker, hvilket er godt for trivsel og medarbejderfastholdelse. Men det er også vigtigt at have blik for, at det er netop disse ting, der går godt for dem. På den måde har ældrepleje-teamet større mulighed for at forblive et praksisfællesskab.

Ældrepleje-teamet, hvor de ikke er et praksisfællesskab

Men der var også ting, som påpegede, at ældrepleje-teamet ikke havde et praksisfællesskab, omkring hvordan man løser interne problemstillinger blandt kolleger. Det er dig vigtig at pointere, at der var mange flere eksempler på, at der er et praksisfællesskab. Her er nogle eksempler på, at der ikke er et praksisfællesskab:

Et eksempel var, at de ikke var fælles engagerede i at løse et problem: En medarbejder forsøger forgæves at få igennem hos ældrepleje-teamet, at medarbejderen ønsker, at de sammen fordeler deres arbejdsopgaver mellem sig. Her opstår der et problem for medarbejderen med de andre kolleger.

I et andet eksempel var, at ældrepleje-teamet manglede en fælles måde at håndtere et problem på: Nogle dage er der rigtig god bemanding. Men på sådanne dage, mister sosu-medarbejderne nemt overblikket, så praktiske opgaver ikke udføres tilstrækkeligt.

Et tredje eksempel var, at det ikke var alle, der var enige i, hvordan man løser problemer: To sosu-elever fortæller, at de ikke ved, hvordan de skal håndtere nogle specifikke problemer mellem dem og kollegerne. Hvis ikke de lærer dette, er der risiko for, at problemerne ikke bliver løst eller bliver større, hvilket kan resultere i mistrivsel og forøget medarbejderomsætning. Det gælder for alle de tre ovenstående punkter.

Undersøgelse primært på medarbejderniveau

Undersøgelsen er lavet ved at en forsker tog del i ældreplejen over nogle dage. Forskeren var uddannet inden for sosu-faget. Ligeledes var der et særskilt interview med plejhjemslederen og et

gruppeinterview med fire sosu-medarbejdere. Det er lagt vægt på, at dette skulle være en positiv tilgang. Derfor er der kun kredset om, at det handler om, hvordan ældrepleje-teamet håndterer problemer mellem sig på daglig basis. Der er altså ikke lagt vægt på at fremprovokere dårlig stemning eller opildne konflikter. Denne tilgang har været med til, at medarbejdere og ledelse har udvist tillid og har været meget åbne og hjælpsomme før under og efter dataindsamlingsprocessen.

Praksisfællesskaber og deres modsætninger som inspiration

Der er behov for nye tiltag til, hvordan man kan håndtere rekrutteringsproblematikken inden for ældreplejen. Dette er bestemt et bud. Og fremgangsmåden kan også benyttes til inspiration til andre områder.

Litteraturliste

Aalborg Kommune. (u.å.-a). *Organisation*.

<https://www.aalborg.dk/om-kommunen/organisation/aalborg-kommune>

Aalborg Kommune. (u.å.-b). *Senior og Omsorg*.

<https://www.aalborg.dk/om-kommunen/organisation/senior-og-omsorg>

Aalborg Kommune. (u.å.-c). *Strategier for Senior og Omsorg*.

<https://www.aalborg.dk/om-kommunen/politikker-strategier-og-planer/strategier-for-senior-og-omsorg>

Benchmarkingenheden, Indenrigs- og Sundhedsministeriet. (2024). *Kommuners arbejde med fastholdelse af social- og sundhedspersonalet på ældreområdet: En kvalitativ afdækning blandt chefer og medarbejderrepræsentanter* (Rapport nr. 638641604594674281).

<https://www.benchmark.dk/Media/638641604594674281/Hovedrapport.pdf>

Boolsen, M. W. (2025). Grounded theory. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder: En grundbog* (4. udg., s. 373-412). Hans Reitzels Forlag.

Berger, P. L., & Luckmann, T. (2003). *Den sociale konstruktion af virkeligheden* (M. Visby, Trans.). Akademisk Forlag. (Originalværk udgivet 1966).

Blaikie, N. (2007). *Approaches to social enquiry: Advancing knowledge* (2nd ed.). Polity Press.

- Brinkmann, S. (2014). *Det kvalitative interview* (B. Nake, Trans.). Hans Reitzels Forlag.
(Originalværk udgivet 2013).
- Brinkmann, S. (2025). Etik i en kvalitativ verden. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.),
Kvalitative metoder: En grundbog (4. udg., s. 591-612). Hans Reitzels Forlag.
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2025). *Kvalitative metoder: En grundbog* (4. udg.). Hans Reitzels
Forlag.
- CEPOS (2024). *Sygefravær blandt SOSU'er mv. i kommunerne i 2023* (Analyse). CEPOS.
https://fagbladetfoa.dk/media/srljxiqv/cepos_2023_sygefravaer-blandt-sosuer.pdf
- Clark, A. T., Rivelli, A., Mroczkowski, M., Espino, S., Kelly, E. H., Vogel, L. C., & Zebrackis, K.
(2023). Problem solving and collaborative involvement among adolescents with spinal cord
injury and their caregivers. *Rehabilitation Psychology*, 68(1), 1–8.
<https://doi.org/10.1037/rep0000478>
- Danmarks Statistik. (2024). *Befolkningen forventes at runde 6 millioner i 2028*.
<https://www.dst.dk/da/Statistik/nyheder-analyser-publ/nyt/NytHtml?cid=49070>
- Frosh, S. (2011). The relational ethics of conflict and identity. *Psychoanalysis, Culture & Society*,

16(3), 225–243. <https://doi.org/10.1057/pcs.2010.31>

GECO.AI. (u.å.). Fastholdelse. *GECO.AI*. Hentet 12. oktober 2025, fra

<https://www.geco.ai/da/ordbog/fastholdelse/>

Gram, S. K. (2022a). *Bæredygtige arbejdsgange ifm. risikosituationslægemidler – På et plejehjem i Aalborg Kommune* (9. semesters projekt, Aalborg Universitet).

<https://digitaleksamen.aau.dk/api/file/957306>

Gram, S. K. (2022b). *Effektiviserings betydning for ældrepleje: Feltstudie på Kommunalt plejehjem i Aalborg Kommune* (9. semesters projekt, Aalborg Universitet).

<https://digitaleksamen.aau.dk/api/file/955684>

Halkier, B. (2016). *Fokusgrupper* (3. udg.). Samfundslitteratur.

Halkier, B. (2025). Fokusgrupper. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder: En grundbog* (4. udg., s. 67-86). Hans Reitzels Forlag.

Hasse, C. (2011). *Kulturanalyse i organisationer: Begreber, metoder og forbløffende læreprocesser* (1. udg.). Samfundslitteratur.

Hastrup, K. (1992). 1. Forbløffelse. I K. Haastrup (Red.), *Det antropologiske projekt: Om*

forbløffelse (s. 7-26). Gyldendal

Hastrup, K. (2025). Feltarbejde. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder: En grundbog* (4. udg., s. 87-118). Hans Reitzels Forlag.

Hjelmar, U., Horne Fischer, R., Ibsen, J. T., & VIVE. (2024). *Tværfagligt samarbejde om en helhedsorienteret indsats: En vidensindsamling med fokus på nordiske erfaringer og virkninger af samarbejdet* (e-ISBN 978-87-7582-301-7).

<https://www.sbst.dk/Media/638411588618997655/Tv%C3%A6rfagligt%20samarbejde%20om%20en%20helhedsorienteret%20indsats.pdf>

Jacobsen, D. I. (2019). *Organisationsændringer og forandringsledelse* (A. Kjølbj, Trans.) Samfundslitteratur. (Originalværk udgivet 2018).

Jensen, T. P., Lauritzen, H. B., & Larsen, B. Ø. (2010). *Social- og sundhedsansattes veje på arbejdsmarkedet* (Rapport nr. 978-87-7509-937-5). AKF. <http://www.akf.dk>

Kristiansen, S. (2025). Kvalitative analyseredskaber. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder: En grundbog* (4. udg., s. 613-632). Hans Reitzels Forlag.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Interview: Det kvalitative forskningsinterview som håndværk* (3. udg.). Hans Reitzels Forlag.

Lave, J., & Wenger, E. (2003). *Situeret læring – og andre tekster* (B. Nake, Overs.; S. Kvale, Forord). Hans Reitzels Forlag. (Originalværk udgivet 1991)

Mortensen, E. H. (2024, marts 5). "Det er helt vanvittigt godt": Sosuer på fuld tid får 5.680 kroner mere om måneden. DR. <https://www.dr.dk/nyheder/penge/det-er-helt-vanvittigt-godt-sosuer-paa-fuld-tid-faar-5680-kroner-mere-om-maaneden>

NFA. (2024). *Sygefravær kan ikke sænkes ved kun at kigge på den enkelte medarbejder*. <https://nfa.dk/nyt/nyheder/2024/sygefravaer-kan-ikke-saenkes-ved-kun-at-kigge-paa-den-enkelte-medarbejder>

Peirce, C. S. (1974). *Collected papers of Charles Sanders Peirce, Volume 5-6: Book II. Published papers. Paper II.4 "Man, a sign"* (C. Hartshorne & P. Weiss, Eds.). Harvard University Press.

Peirce, C. S. (1998). *The essential Peirce, volume 2* (P. Asquith & T. S. Goudge, Eds.). Indiana University Press.

Plejehjemsoversigten. (u.å.). *Lykkevang*. <https://plejehjemsoversigten.dk/da/Nordjylland/Aalborg-Kommune/Lykkevang#tabContent1>

Plejehjemsoversigten. (2024). *Tilsynsrapport for plejehjemmet Lykkevang, februar 2024*.

<https://plejehjemsoversigten.dk/-/media/Centers/Nordjylland/Aalborg-Kommune/Lykkevang/tilsynsrapport-plejehjemmet-lykkevang-februar-20241.ashx>

Ramian, K. (2015). *Casestudiet i praksis* (2. udg.). Hans Reitzels Forlag.

Rienecker, L., & Jørgensen, P. S. (2022). *Den gode opgave: Håndbog i opgave-, projekt- og specialskrivning* (6. udg.). Samfundslitteratur.

Rowan, B. L., Anjara, S., De Brún, A., MacDonald, S., Kearns, E. C., Marnane, M., & McAuliffe, E. (2022). The impact of huddles on a multidisciplinary healthcare team's work engagement, teamwork and job satisfaction: A systematic review. *Journal of Nursing Management*, 30(2), 382–392. <https://doi.org/10.1111/jonm.13598>

Saltofte, M. (2016). *Pædagogisk antropologi: Et overblik*. Hans Reitzels Forlag.

Sundhedsstyrelsen. (2025, december 9). *Rekruttering og tilknytning i ældreplejen*.

<https://www.sst.dk/da/Aeldrepleje/Temaer/Arbejdet-i-aeldreplejen/Rekruttering-og-tilknytning>

Szulevics, T. (2025). Deltagerobservation. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder: En grundbog* (4. udg., s. 119-138). Hans Reitzels Forlag.

Thingstrup, S. H., & Lind, U. (2025). Forandringsorienteret forskning. I S. Brinkmann & L.

Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder: En grundbog* (4. udg., s. 251-278). Hans Reitzels Forlag.

TV 2 Nord. (2024). *Men hver tredje dropper uddannelsen*. <https://www.tv2nord.dk/aalborg/men-hver-tredje-dropper-uddannelsen>

VIVE (2023a). *Når arbejdet udmatter: En litteraturbaseret og kvalitativ undersøgelse af omsorgstræthed som fænomen i den danske ældrepleje* (Rapport 302552).
<https://www.vive.dk/media/pure/mxbdkocz/24286404>

VIVE (2023b). *Paragraforganisering og andre kilder til bureaukrati i ældreplejen*.
<https://www.vive.dk/da/nyheder-og-debat/paragraforganisering-og-andre-kilder-til-bureaukrati-i-aeldreplejen-5xpn54v7/>

VIVE. (2024a). *TEMA ældrevelfærd*. <https://www.vive.dk/media/pure/yvrqpeox/26083706>

VIVE. (2024b). *Udsigt til massiv mangel på SOSU-medarbejdere i ældreplejen*.
<https://www.vive.dk/da/nyheder-og-debat/2024/udsigt-til-massiv-mangel-paa-sosu-medarbejdere-i-aeldreplejen/>

Vold som Udtryksform. (2024, 19. november). *Forråelse*.
<https://voldsomudtryksform.dk/viden/forraaelse/>

Wenger, E. (2004). *Praksisfællesskaber: Læring, mening og identitet*. Hans Reitzels Forlag.

Zeng, X., Ma, L., Wu, J., Wang, Y., Huang, W., & Li, W. (2023). Group citizenship behaviour in healthcare organizations, doctor-patient relationship, work engagement, and turnover intention: A moderated mediation model. *Human Resource Management Review*, 33(2), 687–702. <https://doi.org/10.1002/hpm.3615>

Ældreministeriet. (2024a, juni 1). Nu uddeles 376,1 mio. kroner til faste teams i ældreplejen.

Ældreministeriet. <https://aeldremin.dk/nyheder/nyhedsarkiv/2024/jun/nu-uddeles-3761-mio-kroner-til-faste-teams-i-aeldreplejen>

Ældreministeriet. (2024b, januar 15). Regeringen investerer massivt i SOSU-uddannelserne til gavn for fremtidens ældrepleje. *Ældreministeriet*.

<https://aeldremin.dk/nyheder/nyhedsarkiv/2024/jan/regeringen-investerer-massivt-i-sosu-uddannelserne-til-gavn-for-fremtidens-aeldrepleje>

Ældreministeriet. (2024c). Ældrereformen. *Ældreministeriet*.

<https://aeldremin.dk/ressortomraadet/aeldrereformen>

Ældreministeriet. (2025). *Læring og bedre trivsel skal forebygge forråelse i ældreplejen*.

<https://aeldremin.dk/nyheder/nyhedsarkiv/2025/jan/laering-og-bedre-trivsel-skal-forebygge-forraaelse-i-aeldreplejen>

Bilagsoversigt

Bilag A: State of the art fremsøgning

Bilag B: Interviewguide

Bilag C: Transskription af interview

Bilag D: Moderatorguide

Bilag E: Transskription af fokusgruppeinterview

Bilag F: Feltnoter

Bilag G: Kodebog, tematisering

Bilag H: Samtykke