

Hanne Birgit Jensen haje10ab 09.02.1957

Anslag: 122516.

Forfattererklæring

(indsættes som side 2 i opgavebesvarelsen)

Identifikation
Opgavens titel: <u>Brugerindflydelse på Handicap bosteder</u>
Studium: <u>MPG</u>
Fag: <u>Masterafhandling</u>
Prøveform (fx hjemmeopgave eller bachelorprojekt): <u>Masterafhandling</u>

GPR-nr. eller studienr.:	Navn på forfatter(e):	Evt. gruppenr.
haje10ab	Hanne Jensen	
Fr he09ad	Frank Hedegaard	

Opgavens omfang:

Efter eksamensbestemmelserne for prøven må opgavebesvarelsen højst bestå af 122,5 sider (sideantallet indsættes) eksklusiv forside, litteraturliste og evt. bilag. Bilagene indgår ikke i bedømmelsen.

Opgavens sider må i gennemsnit ikke indeholde mere end 2.275 anslag (inkl. mellemrum). (Fx svarende til 35 linjer á 65 anslag). Siderne skal have en margen på mindst 3 cm. i top og bund og mindst 2 cm. i hver side. Skrifttypen skal være på minimum 11 pitch. Tabeller, figurer, illustrationer og lign. tæller ikke med i antallet af anslag, men berettiger ikke til at overskride det fastsatte maksimale sidetal.

Code of conduct:

Undertegnede forfatter(e) erklærer herved:

- at jeg/vi selvstændigt eller i samarbejde med ovenfor anførte gruppemedlemmer har udført arbejdet med denne opgave og skrevet den indeholdte tekst
- at jeg/vi har markeret alle citater med citationstegn og forsynet dem med referencer til deres oprindelse
- at opgaven overholder de ovenfor anførte vilkår for opgavens omfang og udformning.

Dato:	Underskrift(er):
13-12-2015	Hanne Jensen. Frank Hedegaard.

Disposition:

Forfattererklæring.

Abstract.....	side 3
1. Indledning.....	side 4
2. Problemformulering.	side 4
3. Problembaggrund.	side 4
4. Videnskabsteoretisk position.	side 7
5. Teori.	side 8
5a. Meningsskabelse.	side 9
5b. Komplexitetsteorien, om organisationer.	side 11
5c. Involvering af borgeren og innovation.	side 12
5d. Udviklingsorienteret evaluering.	side 13
6. Design – Undersøgelse i egen organisation.	side 15
7. Dataindsamling.	side 16
7a. Organisationsbeskrivelser.	side 16
7b. Bosted A.....	side 17
7c. Bosted B.....	side 19
7d. Rammerne for indsamling af empiri.	side 20
7e. Ethiske spørgsmål.	side 20
7f. Udvælgelsen af interviewpersoner.	side 21
7g. Det semistrukturerede Interview.	side 21
7h. Interviewguide.	side 21
8. Analysemetode.	side 22
8.a Transskribering.	side 22
8b. Kodning.	side 23
8c. Kondenseringsskema.	side 23
8d. Typologier	side 24
9. Matrixanalyse om personaletypologier.	side 26
9.a. Matrixanalyse om ledelses typologier.....	side 28
9b. Delkonklusion.....	side 31
10. Ledelsesafsnit.	side 31
11. Meningsskabelse.	side 34
11.a. Menings skabelse som social proces.	side 35
11.b. Menings skabelse som identitet.	side 36
11.c. Sammenfatning.	side 36
11.d. Delkonklusion.	side 37

12. Brugerindflydelse.....	side 37
12a. Lederne.....	side 38
12b. Personalet.....	side 39
12c. Målgruppen.....	side 39
12d. Ledelse af kompetenceudvikling.....	side 40
12e. Delkonklusion.....	side 41
12f. De pårørendes rolle og indflydelse.....	side 41
12g. Delkonklusion.....	side 43
13. Brugerindflydelse og TopDown.....	side 43
14. Innovation.....	side 45
15. Komparativ undersøgelse.....	side 46
16. Kvalificering af resultater.....	side 49
17. Konklusion.....	side 50
18. Perspektivering.....	side 52
19. Egen ledelsesudvikling.Hanne.....	side 53
20. Egen ledelsesudvikling Frank.....	side 54
21. Litteraturliste.....	side 56
22. Bilagsoversigt.....	side 57

Abstract.

This master's thesis takes into consideration, the degree to which users of the public system are given the potential to influence and have an actual effect on the organization of their daily lives. The study is based on the existing national and local laws and regulations, which prescribe to the idea that the user should have an influence and be actively involved in the organization of their own daily lives. The targeted group for this study is people with multiple disabilities.

Thesis statement: How are employees innovative, how do they develop a sense of purpose for the individual involved and encourage engagement in managing their own lives, within a residence for citizens with multiple disabilities?

The examination of the issue is based on two case studies and includes the following conclusions:

- The Social Worker expects the citizen to adapt to the organization.
- The Social Worker chooses the input that makes sense to themselves, and implement them into the way the organization is set up.

Through qualitative interviews the study examines how the different subjects understand and are aware of the significance of situations. The study relies on the theories developed by Karl E. Weick, Ralph Stacey, Michal Quinn and Christian Bason, and two case studies, which were carried about within both a private and government run residence, in order to have a comparative analysis. Two matrix models and typologies were used for the analysis. Following this, deductive codes were created with the use of theory. The computer program Nvivo processed the data and generated the necessary codes. Each interview coded into Nvivo in relationship to forty-eight inductive and deductive codes.

To conclude, the study reveals, that regardless of where the citizen resides, they will subjugate themselves to the organizational frames already set within a residence. The user's influence is largely determined by the terms already set within the organization, and these terms are primarily based on the significance it has for the individual employee at the residence.

In the future it will still be meaningful, for directors to focus on creating significance for the individual within the innovation process and the development within their own organization. A director's power is in many ways based on the way that they can initiate the freedom of others. Whereas environments were once predetermined, standard and predictable, they are now increasingly indefinite and complex. It is therefore an important area for focus, that directors (those in positions of superior authority) should avoid creating a more complex situation for the employees or the users (those who are not in a position of authority). This could lead to doubt around the director's intentions and thus the constant interpretation of what the director actually wants them to do. Rather, the leader should adapt to the idea of an environment that is itself, constantly adapting.

1. Indledning.

Indledningsvis vil vi redegøre for relevansen af vores valg af problemstilling, og hvorfor det er et interessant undersøgelsesfelt. Vores motivation for valget af emne skal ses i forhold til den position vi har som ledere i en offentlig social institution, hvor det politiske system i stigende grad fokuserer på borgerinddragelse og brugerindflydelse i udmøntningen af velfærdsydelsen, det værende fra øverste politiske niveau til bureaukratisk niveau og til udmøntningen i de enkelte kommunale og private organisationer. Brugerinddragelse er et begreb der ifølge serviceloven retter sig imod alle borgere, der modtager en offentlig serviceydelse, og derfor også omfatter de institutioner, hvor vi er ledere.

2. Problemformulering.

Hvordan skaber de ansatte mening, er innovative og praktiserer brugerindflydelse i et bosted for borgere med multiple funktionsnedsættelser.

Vi vil belyse problemformuleringen ud fra 2 cases og har følgende antagelser.

- ***Socialarbejderen forventer, at borgeren tilpasser sig organisationen.***
- ***Socialarbejderen plukker selv de input, der giver mening og implementerer dem i organiseringen.***

Underspørgsmål:

1. Hvordan praktiseres brugerinddragelse i et offentligt og privat bosted

3. Problembaggrund.

Der findes ingen entydig definition af begrebet brugerindflydelse eller brugerinddragelse, hvilket betyder, der gives en bred vifte af muligheder for, hvordan det kan tolkes. Hvis man kæder begrebet sammen med de overnationale og nationale beskrivelser, såsom konventioner og lovgivning, kan det relateres til begrebet borger. Hvis man sætter

begrebet borger i stedet for bruger opstår der et helt nyt samspil, idet der pludselig er tale om individets position i staten. Som borger har man rettigheder, som kan henføres til lovgivningen, og som giver en mulighed for at stille visse krav overfor staten. Idet man besidder rettigheder, er staten pålagt, at skulle udvikle tiltag, som kan tilfredsstille borgerens ønsker, eller udvikle tilbud som kompenserer for borgerens mulighed for at opnå selvforvaltning.

Brugerinddragelse og brugerindflydelse er et positivt ord, som man også kan sige, er blevet et modeord. Nogle vil også sige at det er varm luft, og professor Lars Uggershøj har gennem en omfattende undersøgelse konkluderet, at brugerinddragelsen stort set ikke har flyttet sig de sidste 15 – 20 år, men i høj grad er blevet i tale sat. Den historiske baggrund for indsatsen omkring vores undersøgelsesmålgruppe, mennesker med multiple funktionsnedsættelser, har ændret sig radikalt. Fra tidligere tiders store statsinstitutioner, hvor de handicappede var gemt væk og ikke skulle ses, til i dag, hvor de bor i egne boliger og søges integreret i samfundet. Med denne anskuelse over tid er medborgerskabet og rettigheden til inddragelse blevet en grundlæggende rettighed. Modsat kan der argumenteres for, at medborgerinddragelsen i den offentlige sektor er blevet sat under pres af markedsorientering og rationaliseringstænkning.

Brugerinddragelse og brugerindflydelse blev med den ny servicelov fra 1998 inddraget som et vigtigt princip i forhold til velfærdsydelsen.

"§ 16. Kommunalbestyrelsen skal sørge for, at brugerne af tilbud efter denne lov får mulighed for at få indflydelse på tilrettelæggelsen og udnyttelsen af tilbuddene. Kommunalbestyrelsen fastsætter skriftlige retningslinjer for brugerindflydelsen." (Serviceloven 1998).

Teksten i serviceloven tager sit udgangspunkt i overnationale konventioner såsom FNs standardregler om lige muligheder for handicappede, hvori der bl.a. står

"Kommunen skal sikre... Respekt for menneskets naturlige værdighed, personlige autonomi, herunder frihed til, at træffe egne valg og uafhængighed af personer". (uddrag fra FN konventionens artikel 3).

I Københavns kommune har Borgerrepræsentationen bl.a. fastsat værdier for indsatsen (bilag 1) og der er udarbejdet en handicappolitik (bilag 2) og et etisk kodeks (bilag 3), som skal danne ramme om de ydelser, det offentlige tilbyder borgeren. Uanset om det er en kommunal eller privat organisation, der skal yde service til borgere med multiple funktionsnedsættelser, er institutionerne underlagt de samme organisationssystemer og sociale systemer. Som institutioner er det fælles mål at tilfredsstille den enkelte borgers behov og ønsker, og lederrollen fordrer derfor, at lederen kan give det mening for de ansatte i organisationen.

På Handicapområdet opererer man også med brugerindflydelse og medbestemmelse. Der er ikke en overordnet begrebsdefinition, men er udlagt således, det kan defineres lokalt. Det er derfor interessant, at rette blikket mod den "blinde plet" og iagttage om, vi kan stole på de professionelles altruisme og det offentliges service etos, at levere god kvalitet, og om det giver mening for de ansatte¹.

Vi vil, som institutioner gerne give borgeren og familien en god service. Når borgeren får brug for et offentligt tilbud, mødes denne af ansatte som operer ud fra et fagligt etos i et socialt system. Vi har en fornemmelse af, at samarbejdet med brugerne og pårørende/værger sker ud fra den professionelle socialarbejders logik og erfaringer og de organisatoriske rammer. Man kan sige om der er en kohærens mellem det politiske-, det bureaukratiske- og det institutionelle niveau, er afhængigt af de enkelte aktørers forståelse af begrebet.

"Man kan sige at offentlige ansatte i dag overvejende ser verden gennem en prisme, der farver deres egen faglighed, erfaring og organisatoriske kontekst", (Bason 2009: 74)

Det er rigtig vigtigt for at der opbygges en tillid mellem de ansatte, borgeren og pårørende/værger.

"Ved at bringe borgernes faktisk levede liv ind i den offentlige udviklingsproces får vi kun langt bedre føling med de målgrupper vores indsats handler om, vi får også ny indsigt og ideer til hvordan indsatsen kan blive bedre". (Ibid: 75)

¹ Le Grand beskriver dette perspektiv og konkluderer den professionelle rolle er flyttet fra altruisme til lønarbejde.

Vi vil gerne udnytte ressourcerne bedst muligt, og sikre en høj oplevet brugertilfredshed. Et særligt forhold, der gør sig gældende omkring de bosteder, hvor vi laver vores empiriske undersøgelser, målgruppen er mennesker med multiple funktionsnedsættelser. Dvs. at de ikke besidder nogen kommunikative kompetencer der muliggør, at de selv kan ytre sig. Deres mulighed for at øve indflydelse sker gennem deres pårørende eller professionelle værger, som udpeges af Statsforvaltningen. Det kan foranledige, at socialarbejderen definerer brugerens problemstillinger og derved bibeholder magten overfor at definere brugerens problem. Socialarbejderen bliver i sin rolle det sidste led i implementeringskæden af brugerinddragelsen.

4. Videnskabsteoretisk position.

I dette afsnit redegør vi for valget af den videnskabsteoretiske position ontologisk² og epistemologisk³ og argumentere for vores valg og fravalg. Da problemfeltet i projektet befinder sig indenfor det humanistiske område, og vedrører subjektet, danner det grundlag for, vi tager udgangspunkt i en fænomenologisk og hermeneutisk tilgang. Problemstillingen kan betegnes som en normalia, idet "der tages udgangspunkt i noget der er normalt, netop fordi det er normalt". Normalierne er problemstillinger der er kritiske overfor det vi tager for givet, i modsætning til anomali, som repræsenterer en afvigelse fra det vi hidtil har regnet med.

Da vi i valg af emne om brugerindflydelse har valgt et undersøgelsesfelt, hvor tilgangen vil være den enkelte ansattes subjektive oplevelse, finder vi det naturligt at vælge den forstående forskningstype⁴ der dækker det humanistiske forskningsfelt. Ud fra Max Webers teori⁵ vil forskeren nemlig, altid tilskrive de fænomener han studerer en kulturel betydning. Derved inddrager vi ikke den forklarende og beskrivende forskningstype der som udgangspunkt kendetegnet ved en positivistisk tilgang i form af randomiserede forsøg, surveys, laboratorieforsøg og spørgeskemaer, altså en kvantitativ tilgang. Man kan dog overveje, i forhold til vores valg af teori, hvor vi i vores evaluering vil anvende Michael

² Ontologi "læren om det værende" (Justesen, Mik-Meyer 2010: 14)

³ Epistemologi "erkendelseslære". (Justesen, Mik-Meyer 2010: 14)

⁴ Launsø, Olsen og Rieper inddeler forskningstyper i 4 kategorier, Den beskrivende, Den forklarende, Den forstående og Den handlingsrettede (Launsø mf. 2011: 13-33).

⁵ Max Weber 1919 s.600

Quinn Pattons teori om *developing evaluation*, om ikke det ville have været mere relevant at vælge en handlingsrettet forskningstype, da den retter sig ind i organisationen og hvor sigtet med undersøgelsen forholder sig til den viden der opstår i selve undersøgelsesprocessen. Grundet rammen for afhandlingen, spørgsmålet om tidshorisonten og det, vi som aktører ikke befinder os i den samme organisation, har vi fravalgt dette.

Den erkendelsesinteresse vi søger, har sin oprindelse i empirisk og analytisk tradition som anvender den kvalitative tilgang. Det vil sige, vi gennem det semistrukturerede interview, vil søge at forstå de forskellige informanternes subjektive forståelser og opfattelser af meningsforhold. Dataindsamlingen vil ikke være styret af en på forhånd tilrettelagt teoretisk begrebs definition, da det er, hvordan socialarbejderen og lederen tolker og praktiserer brugerindflydelse, der er vores fokus (induktiv tilgang). Afhandlingens formål er netop at søge viden om aktørernes egenforståelse af brugerindflydelsen og hvordan den kommer til udtryk i en given kontekst (jf. undersøgelsespørgsmål 2).

"Interviewene bibringer en forståelse, der ændrer for-forståelsen, da det er de interviewedes perspektiv og deres kontekst, der er i fokus". (Launsø mf. 2011: 27)

5. Teori.

Teori er valgt ud fra, en tilgang der understøtter den videnskabsteoretiske position, vores erkendelsesmål og problemformulering. Samtidig finder vi valgene relevante i forhold til problemfeltets fænomologiske position og til at undersøge, finde belæg for og hjemmel til belysningen af den opstillede problemstilling. Her repræsenterer teoretikerne Karl E. Weick og Ralph Stacey en blanding af socialkonstruktivisme og pragmatisme. Michal Quinn Patton og Christian Bason repræsenterer begge en evalueringskultur som er et opgør med positivismen, der er en del af det realistiske perspektiv. I stedet betragter de organisationer og systemer som komplekse, altså formative. Det vil så også sige, vi ikke tror der er en "grand theorie" som kan forklare alle de empiriske forhold. De valgte teoretikere giver samtidig en tilgang til, hvordan vi som ledere kan forholde os innovative i forhold til vores egen organisation og dens forvaltning af brugerindflydelse.

5.a. Meningsskabelse.

Hvor andre teoretikere⁶ betragter forandringer som noget stringent og styrbart, så betragter Weick forandringer som noget kontinuerligt og emergerende. Mennesket søger ubevidst kontinuerligt efter mening i deres omverden og konstruerer mening gennem interaktion med andre. Meningsskabelse er både en individuel og en social aktivitet, hvor vi søger at tegne et kort over et konkret landskab. Weick har ikke en klar og entydig definition af begrebet meningsskabelse, men skriver:

"Virkeligheden er en kontinuerlig realisering, som opstår af vores anstrengelser for at skabe orden og konstruere retrospektivt mening af det vi oplever. Vi forsøger at gøre vores oplevelser rationelle for os selv og andre - vi forsøger at skabe mening."(Weick 1995:106)

Weick mener, at ledelsesopgaven er at påvirke, hvordan de ansatte tegner deres meningslandskab. Det handler om, hvordan de ansatte kontinuerligt i processer fortolker og tillægger mening, men også om den udvælgelse der sker blandt de elementer der er i spil.

Weick taler om syv karakteristika som han mener, er væsentlige elementer når ansatte tillægger mening. Disse giver et bud på, hvad der virker, men også, hvor det kan gå galt.

De syv elementer i meningsskabelse SIR COPE: (Weick 2009: 57-59)

1. *Social - gensidigt betingede handlinger.* Vi skaber mening sammen med andre, når nye tiltag kommer, vender de ansatte sig imod hinanden. Tanker, følelser og adfærd hos den enkelte er influeret af både konkret, forestillet og underforstået tilstedeværelse af andre. Som leder er det vigtigt at have opmærksomhed på disse sociale processer for meningsskabelse, og give rum, være til stede og påvirke disse processer.

2. *Identity - "Several potential identities are at work"*(Ibid: 57) Identiteten bliver til i interaktion med andre. Der er ifølge Weick en klar sammenhæng mellem, hvordan vi opfatter os selv i verden, hvordan vi skaber mening omkring os, og hvordan den menings

⁶ John Kotter og Harold J. Leavitt er kendt for teorier om forandringsledelse.

skabende omverden virker tilbage og påvirker vores identitetsopfattelse. Vi skal som ledere sørge for at give de ansatte flere muligheder for identitet, så man ikke fastlåses i en bestemt holdning i gruppen.

3. *Retrospect - vi skaber mening bagud*. Virkeligheden er det vi sanser her og nu, og bagefter oversætter vi det og tilskriver det mening. I den retrospektive søgning efter mening stiller vi os tilfreds med at en forklaring, der giver os en fornemmelse af klarhed og rationalitet. Lederne kan her være med til at påvirke meningsskabelsen, ved at trække positive konstruktive tidligere erfaringer frem, som de ansatte kan forholde sig til i processen med at skabe mening.

4. *Cues - ledetråde, "New inputs and older indicators"* (Ibid.s.58). Vi fortolker og skaber mening ud fra alle de ledetråde vi opfatter, med de erfaringer vi har gjort os. Når vi bevidst eller ubevidst har tillagt en mening, leder vi efter de ledetråde som kan bekræfte dette, og kan let overse de ledetråde, som viser andre betydninger. Vi kan som ledere så frø, når vi gerne vil påvirke meningsskabelsesprocessen, og undervejs stimulere processen mod det mål vi har for øje.

5. *Ongoing - kontinuerlig proces*. Weick opererer med begrebet "thrownness", som vi oversætter til, at vi er sat i en kontekst, hvor vi ikke kan undgå at handle, vi har ikke tid og mulighed for at overveje og reflektere, effekten af vores handlinger, og vi har en fragmenteret præsentation af situationen, så vi handler på rygmarven og de oplevelser og følelser, vi ubevidst har med os. Vi fortolker virkeligheden, med de ord vi bruger. Vi handler os frem til det der giver mening i en uendelig proces.

6. *Plausibel*. Vi har brug for den gode fortælling, det store billede, for at skabe mening, så det er mindre vigtigt om det er sandhed, eller om vi får alle detaljer med. Vi kan som ledere give den fortælling eller modfortælling, som skaber en klarhed og en fælles mening for gruppen af ansatte.

7. *Enactment*. Vi erfarer ved at gøre ting, og herefter reflektere over det vi gør. Samtidig er

vi med vores handlinger med til at skabe vores egen virkelighed. Når vi handler, sætter vi samtidig de vilkår, vi kommer til at handle i. Vi kan som ledere rent strategisk fremhæve, nogen handlinger frem for andre, som sætter retning af det mål vi ønsker. Det vil kunne få de ansatte til at knytte an og give mening til netop den adfærd.

Vi vil bl.a. bruge disse syv elementer fra Weick til at undersøge i empirien hvordan der skabes mening på institutionerne hos de ansatte og hos lederne, og se på hvordan lederne bruger de forskellige elementer bevidst strategisk når der f. eks. skal arbejdes med brugerindflydelse. Vi har desuden inddraget "10 skud" der ser på, hvordan ledere kan skabe mening (Hammer 2014: 213-230).

5.b. Komplexitetsteorien, om organisationer.

Ralph Stacey forsøger at beskrive den kompleksitet, der opstår i lederes og ansattes daglige praksis, samarbejde og kommunikation i organisationer. Han kalder det for teorien om komplekse responsive processer, eller teorien om kompleks interaktion. For Stacey opstår kompleksiteten i de mange forskellige typer interaktioner, som organisationens ansatte indgår i, og påvirker med deres forskellige og ofte modstridende krav, ønsker og interesser, i forhold til det fælles arbejde. Organisationer er imidlertid uforudsigelige og forudsigelige på samme tid.

Når Stacey sideløbende med kompleksitet og uforudsigelighed alligevel holder fast i det mere simple og muligheden for forudsigelighed og planlægning, er det med forbehold. Forudsigelighed kan kun skabes i tilbageblik. Det er ikke muligt at skabe forudsigelighed i selve situationen eller forud for den, men det er muligt i tilbageblik at identificere visse generelle mønstre af situationer, problemer og handlinger. Her anvender Stacey et centralt begreb *emergens* som betegnelse for den proces, der iteres over tid og gennem gentagelser producerer mønstre, uden der er nogen plan herfor. Ud fra det retrospektive overblik, kan man igangsætte tiltag og planlægge i organisationen med henblik på bedre at håndtere lignende situationer i fremtiden. Dog med den permanente risiko, at spontant opståede begivenheder i fremtiden vil undslå sig det på forhånd opstillede beredskab.

Det er ikke helt klart, om Staceys kompleksitetsbeskrivelse også omfatter, hvad der ligger uden for organisationen. Det kunne være beslutninger truffet andre steder i

organisationen, f.eks. på politisk eller bureaukratisk niveau, en interdependens som virker styrende ind og bidrager til kompleksiteten i en organisation som et botilbud. Det kunne også være andre yderligere eksterne faktorer, noget udefrakommende, som ikke umiddelbart har sit ophav i organisationen, men som bidrager til dens kompleksitet – måske det vi kalder virkeligheden f.eks. nye strømninger og tendenser i det omgivende samfund.

Staceys teori appellerer til moderne organisationer, fordi den giver kompleksiteten et sprog og en beskrivelse, der indfanger lederes og ansattes oplevelse af hverdagen i en organisation. Det er en gennemgående pointe hos Stacey, at ingen i organisationen har en privilegeret mulighed for at anskue organisation og praksis "oppefra" eller "udefra" – heller ikke lederne. Alle i organisationen er en del af og bidrager samlet til kompleksiteten med deres forskellige krav og interesser. Stacey forstår derfor organisationer og ansattes kommunikation og praksis som en grundlæggende politisk aktivitet. Komplexitet er derfor ikke kun et vilkår for ledere, selvom det ofte er dem, der er særligt forpligtet til at håndtere den.

"If human relations are nonlinear, and they certainly seem to be, then we will not be able to make long terms predictions of organizational futures, and this means that the failure to do so is not due to human incompetence, but to the inescapable dynamics of our interactions". (Stacey 2012: 12-13)

5.c. Involvering af borgeren og innovation.

Christian Bason mf. mener borgercentreret innovation sætter borgeren i centrum for offentlig nytænkning. Derfor skal ledere og ansatte i den offentlige sektor helt naturligt involvere borgerne i at udvikle velfærdsydelser, så vi udvikler og udbyder de ydelser der matcher behovet.

"Borgercentreret innovation er den systematiske inddragelse af viden om borgerens behov og adfærd med henblik på at udvikle nye værdiskabende offentlige løsninger" (Bason 2009: 19)

Bason, Knudsen og Toft er af den opfattelse at organisationer ofte lukker sig om sig selv, at organisationer er præget af silotænkning, hvor man primært ser indad og ikke udad, og har ikke et klart blik for den helhed, som borgeren oplever i mødet med organisationen.

Bason, Knudsen og Toft mener, man kan skabe den borgercentrerede organisation, når ledere og ansatte i det daglige har en åben og nysgerrig tilgang i interaktion med borgerne, hvor man efterspørger feed back. Den løbende borger involvering kan foregå på formelle møder eller i aktiviteter og rutinerne i organisationen. De mener organisationen og personalet ikke skal lægge fagligheden og myndighedsopgaven væk, men tværtimod udvikle faglighed og ydelser ved at forstå borgernes umiddelbare og dybereliggende behov.

Offentlig værdiskabelse defineres her som:

- innovation kan føre til øget produktivitet, at vi gør mere, af det der virker for borgerne, og mindre af det vi plejer.
- innovation kan føre til bedre service ved at være nysgerrige og efterspørge feed back på, hvordan servicen opleves for borgeren
- Innovation kan føre til bedre effekt i forhold til målopfyldelse, vi kan i samarbejde med borgerne ændre indsatserne.
- Innovation kan styrke demokratiet, at borgerne får indflydelse og bliver hørt

Vi kan bruge Bason, Knudsen og Tofts teorier til at se på, i hvor høj grad der finder borgerinvolvering sted i vores undersøgelse og se på, hvordan fagligheden og professionalismismen lader sig udfordre og emergere gennem input fra borgerne. Bason skriver om erkendte og ikke erkendte behov, og vi vil søge at bruge analysen til at se indre modsætninger i de ansattes udsagn. (Ibid: 78).

5.d. Udviklingsorienteret evaluering.

Til brug for at analysere og tilrettelægge vores evaluering af data, har vi taget udgangspunkt i Michael Quinn Patton teori om en "developmental evaluation". Patton har en anvendelsesorienteret tilgang til evalueringer, som betyder at analyserne skal være

anvendelsesorienterede⁷. Det betyder for Patton, at eventuelle nye mål kan implementeres med eventuelle nye metoder og midler. På den baggrund kan ønskede som uønskede konsekvenser identificeres. Patton mener der i udviklings evaluering fra start, skal være en nøje planlægning, herunder strategi for hele evalueringsforløbet, for at opnå en tiltænkt anvendelse til tiltænkte brugere (Patton 2002: 13-15).

Evalueringer ønskes i de klassisk bureaukratiske organisationer ofte på baggrund af løsninger af problemstillinger eller til måling af resultater⁸.

"Evaluation processes including asking evaluative questions and applying evaluation logic, to support program, product, staff and/or organizational development. (Patton 2002: 439)

I vores afdækning af problemfeltet har der været behov for, at indsamle data der gav svar på.

- De professionelles definition af brugerindflydelse.
- Borgeren som medskabere af kulturen.
- Sociale systemers reaktion overfor kompleksitet.

Uden dette bliver udvælgelsen af evalueringsdesign ikke muligt. Det socialfaglige felt er nemlig både enkelt (tæt på vished) og komplekst (langt fra vished). Et af Pattons evalueringstrin er vurderingen om fokus lægges på en interventionsmodel eller en forandringsteori. Patton betragter det sociale udviklingsområde som både et enkelt og kompliceret evalueringsfelt. Kompliceret fordi den tidlige faktor i summative evalueringer har en væsentlig betydning, som kan være svær at efterleve p.g.a. interdependens i net.

Patton anbefaler at der sker en formidling mellem evaluator og brugere, hvis der skal være en adaptation af innovationselementet og han anbefaler derudover "double loop-learning", hvilket i den aktuelle kontekst kunne øge adaptationen. (Patton 2011: 56)

Patton mener der bør være en entydighed i metoden, således at den anvendte Hypotetisk deduktive metode kan sammenkædes med den induktive metode, der anvendes i den kvalitative analyse. Det fordrer at evaluator i udviklingsevalueringer er en relationel

⁷ Den traditionelle evalueringsproces tager udgangspunkt i 1.problem og mål. 2 planlægningen af evalueringen. 3 dataindsamling. 4 Dataanalyse, status og konklusioner.

⁸ Maltamodellen: (Årsag – virkning og midler – mål) anvendes meget i sådanne situationer.

deltager "agile evaluator", som hele tiden er i kontakt med det praksisfelt, hvor evalueringen foregår og forventer konceptet kan ændres (Ibid: 10). Vi mener, at vi som leder og pårørende i den ene af de to organisationer vi indhenter data fra, er repræsenteret som "agile evaluators" og vores roller ændres fra interaktion til relation. Indenfor dette videnskabsteoretiske paradigme, bliver vi som evaluators en del af måleapparatet.

Dette understøtter undersøgelsen af vores forskningsspørgsmål, således den valgte model skal kunne omstille sig til uforventede ændringer i kontekst. Det at evaluering ikke foregår i et socialt vakuum, men er relateret til tid, rum og kontekst gør, at anvendelsen af evalueringer som noget instrumentelt i stigende grad også stilles overfor et ønske i praksisfeltet om, at skulle understøtte innovation og udvikling og ikke alene at dokumentere resultater, kort sagt, få nytte af den ny viden evaluering kan give. Det betyder at konsekvensen flyttes fra dataindsamlingstrinet til analysetrinet.

6. Design - Undersøgelse i egen organisation.

Vi er selv som aktører henholdsvis institutionsleder med det overordnede ansvar for personale og pædagogisk udvikling, og pårørende til en beboer på en afdeling i en af institutionerne. Som leder af institutionen har den ene aktør den fordel, at han allerede har en indgående viden om de uformelle kulturer, som giver ham en baggrund for at gennemskue informationer, magtstrukturer, og parademålsætninger, hvor der er langt mellem ord og handling, (Ry Nielsen 1993: 24) som udefrakommende ikke ville have samme adgang til. Den anden aktør, som er pårørende, har den fordel, at hun har en generel viden om, hvordan det er at være pårørende i samarbejdet med en institution omkring en borger. Med vores forhåndskendskab vil vi kunne stille mere præcise spørgsmål til opfølgning, og dermed få flere detaljer med, ved at bruge egne erfaringer. (Ibid: 25).

Der er også risici ved at foretage undersøgelsen i egne organisation. Dels kan vi have blinde pletter og overse indforståethed. Her kan vi udnytte fordelen i, at en af os er pårørende, og altså udenfor organisationen.

Den asymmetriske magtrelation vil altid være til stede i interviewsituationen og kan gøre, at personale giver de svar, de tror, vi ønsker (Kvale 2014: 55). Dette forhold skal vi have bevidsthed om i vores senere analyser og behandling af data. Kulturen og sproget i

institutionen bliver af informanterne kendetegnet ved, at der er stor åbenhed, tillid og plads til at have forskellige holdninger, så vores forventning var, at der ville være en vis ærlighed, i de svar der blev givet. Vi har hver især som aktører forskellige positioner i forhold til organisationen, og dette har vi udnyttet. I interviewsituationen har vi to forskellige positioner, idet Lederen ikke har interviewrollen i egen institution, og dels gennem en grundig forberedelse af interviewene, samt en høj bevidsthed om denne faktor gennem processen med, at kode og analyserer data. Kendskabet til organisationen betyder endvidere, at vi undgår at skrive fejlagtige oplysninger i vores afhandling. (Ry Nielsen 1993: 22-26).

7. Dataindsamling.

Data består af 2 typer af data, interview samt dokumenter:

- Interview: 6 (4 personaler + 2 ledere)
- Reinterview: Mundtlig opfølgning.
- serviceloven § 16
- Københavns Kommunes Etiske kodeks
- Brugerundersøgelse tilbud A fra marts 2015
- Grundlag og vision i det private bosted B

Vi har foretaget en triangulering mellem de forskellige datatyper og dermed opnå at understøtte de enkelte datagrupperes validitet, hvordan brugerindflydelsen politisk er tiltænkt, opfattes af personalet, og udmøntes i de to bosteder.

7.a. Organisationsbeskrivelse.

Vores undersøgelse blev foretaget på 2 bosteder (et kommunalt og privat) for mennesker med multiple funktionsnedsættelser for på den måde, at kunne lave en komparativ undersøgelse. En komparativ undersøgelse, der vil give os mulighed for at undersøge, om den organisatoriske ramme og placering i det bureaukratiske system, har en betydning i forhold til brugerindflydelse (jvf. vores underspørgsmål 2). Begge bosteder er underlagt de

samme lovregler, nationale som internationale,⁹ og i den kontekst må de operere ud fra de samme betingelser. Det vil sige, det er en undersøgelse af, hvordan effekten af implementeringen af en top down beslutning vil være. I den kommunale organisation(A) er der flere formelle rammer end i den private organisation (B), men begge organisationer har samme mål for, at implementere brugerindflydelsen. Det kommunale bosted er underlagt Københavns kommunes etiske kodeks og politiske målsætninger (bilag 2-3) og det private bosted med samme målgruppe arbejder på et andet grundlag (bilag 4) og med pårørende repræsenteret i bostedets bestyrelse. Dette for dels, at undersøge om der kan registreres en forskel på tilgangen til temaet forklaret i det grundlag de to bosteder arbejder på og for at kunne se på om forskellige ledelsesmæssige tilgange til temaet afspejler sig i den måde, som de ansatte finder mening og udmønter brugerindflydelsen på. Vores forforståelse er, at brugerindflydelsen har større synlighed der, hvor pårørende er tættere repræsenteret i forhold til beslutningsgrundlaget for bostedet.

7.b. Bosted (A)

Bostedet er et kommunalt bosted der åbnede i 2002 og blev i 2009 organisatorisk placeret i et center med 3 andre homologe bosteder. Centret er sammen med 7 andre centre underlagt et myndighedskontor som referer til en direktion af 3 direktører. Den politiske ledelse består af en borgmester og et socialudvalg. På den baggrund er bostedet en del af en traditionel organisation med top down linjeledelse. Centret ledes af en centerchef og de 4 bostedledere, som samlet udgør centerledelsen. Bostedets daglige ledelse består af en bostedleder og 2 afdelingsledere som varetager den pædagogiske, personalejuridiske og driftsmæssige ledelse og er ansvarlig for, at bostedet drives efter de gældende regler. På bostedet er der et tværfagligt personale (75 ansatte) som består af pædagoger, sygeplejersker, social og sundhedsassistenter og fysio – og ergoterapeuter. Udover at være bosted servicelovens § 108 er der et internt dagtilbud § 104. Kommunen har en overordnet handicappolitik og der er udarbejdet et værdigrundlag og et etisk kodeks som er retningsgivende for, hvordan brugerindflydelsen skal forvaltes.

Der bor 29 borgere på bostedet, som alle har multiple funktionsnedsættelser af en grad, som gør de ikke har nogen kommunikative kompetencer. Af den grund har alle borgerne

⁹ Servicelovens § 16 og Handicapkonventionen.

økonomiske og personlige værger, som varetager alle formelle beslutninger omkring borgeren. Borgeren visiteres til bostedet via den kommunale visitation og godkendes efterfølgende af værge og Statsforvaltning.

Borgeren har en kontaktperson, som er i dialog med pårørende og værger. Borgerens interesser varetages formeldt af værgerne, der inviteres til at deltage i handleplansmøder, som foregår 1 gang årligt, hvor de formelle mål for borgerens trivsel og velfærd planlægges. Derudover er der 4 årlige pårørendemøder, hvor ledelsen dels orienterer om økonomi og aktiviteter, ligesom de pårørende og værger inddrages i den fremtidige planlægning. Her kan de pårørende og værger samtidig fremkomme med ønsker til, hvordan de ønsker bostedet skal drives i forhold til de ansattes sammensætning og faglige kompetencer.

Bostedet har en faglig metode, som tager udgangspunkt i den neuro affektive udviklingspsykologiske teori, som er grundlaget for tilgangen til borgeren i det daglige arbejde. Der foregår intern undervisning i et tværfagligt forum (hver 14 dag), ligesom der på personalemøder gives supervision (4 x årl.). I forhold til at implementere de overordnede værdi rammer og etisk kodeks i relation til brugerindflydelse, har ledelsen iværksat dette på fælles temadage og ved en regelmæssig opfølgning.

Sikkerheden for at bostedet efterlever de gældende love og regler, herunder reglerne om brugerindflydelse, kontrolleres af 2 myndigheder. Dels af kommunens egen interne kontrol, som sker gennem akkreditering og den statslige kontrol gennem det socialfaglige tilsyn. Begge kontrolinstanser taler med ledelsen og personalet om deres varetagelse af brugerindflydelse, herunder det etiske kodeks, og med værger og pårørende. Her vil det være muligt for pårørende og værger af fremkomme med kritik, hvis de mener brugerindflydelsen ikke i tilstrækkelig grad er varetaget. Endeligt gennemgås alle indberettede sager vedrørende magtanvendelse, som er den ultimative situation, hvor brugerindflydelsen stilles på stand by og andre regler kommer i anvendelse. Der har ikke været nogen bemærkninger til varetagelsen af brugerindflydelse på Bostedet (A) ved de seneste tilsyn. Der blev foretaget en bruger tilfredshedsundersøgelse i 2015 (Bilag 5).

7.c. Bosted (B)

Bostedet er en privat bosted under Frieplejeboligloven § 85 og § 87 og blev åbnet i 2013. Bostedet tilhører en fond som har flere sociale tilbud placeret rundt omkring i Danmark. Fonden drives af en bestyrelse, som har den daglige kontakt med ledelsen på bostedet. Bostedet har ikke en driftsaftale med en enkelt kommune, så den er fri af en lokal kommunal politisk ledelse. Bostedet er underlagt de overordnede vedtagne love og fonden har en fundats, der er med til at sætte grænserne for bostedets virke og et værdigrundlag (Bilag 4) omkring forvaltningen af brugerindflydelsen. Det helt specielle ved bostedet er, at det er startet på initiativ af pårørende, som er medlemmer i bostedets bestyrelse. Bostedet ledes af en bostedleder, der sammen med en administrativ og pædagogisk leder varetager den daglige ledelse omkring alle forhold. Bostedlederen har været ansat fra bostedets åbning, mens administrativ og pædagogisk leder er nyansatte. Personalet (60) er uddannede pædagoger og uuddannede omsorgsmedhjælpere. Der er eksternt sundhedsfaglig konsulent der rådgiver omkring de sundhedsfaglige forhold, såsom medicin. Der er ikke et internt dagtilbud, men borgerne er tilknyttet eksterne tilbud.

Der bor 24 borgere på bostedet som alle har multiple funktionsnedsættelser og alle personlige forhold varetages af pårørende og værger. Borgerne er visiteret fra forskellige kommuner på Sjælland. Opholdet er godkendt af pårørende og værger samt Statsforvaltningen. Målgruppen er adækvat med borgergruppen i bosted (A).

På samme måde som på bosted (A) deltager de pårørende ved handleplansmøder, hvor fremtidige udviklings mål for borgeren besluttet. Pårørende er som sagt repræsenteret i bestyrelsen, hvor de overordnede mål for institutionens drift og virke varetages.

Repræsentationen af pårørende er gennem årene formindsket, så der i dag er to pårørende der er medstiftere af stedet i bestyrelsen

Bostedet har ikke en samlet pædagogisk metode, der tilstræber en ensartet faglig tilgang, og der er planlagt en regelmæssig supervision af de ansatte (4x årl.). Det er planlagt, der holdes møde med beboerne og personalet hver 14 dag, som er tiltænkt som et rum, hvor ønsker fra borgerne kan behandles. Den enkelte borger har en kontaktperson, som har den direkte dialog med pårørende og værger.

Der er også her et eksternt tilsyn til at sikre borgerens retssikkerhed, herunder brugerindflydelse, som varetages af Frederikssund kommune. Her tales der 1 x årl. både med ledelse, ansatte og pårørende og værger. Der har ved seneste tilsyn ikke været bemærkninger i forhold til forvaltningen af brugerindflydelsen. Ved tilsynet forholder man sig også til magtanvendelse, og de indberetninger der har måttet være.

7.d. Rammerne for indsamling af empiri.

Vi foretog interviewene på de 2 bosteder i et lokale, hvor vi vidste vi ikke ville blive forstyrret. Lokalerne var æstetisk indrettede, og frembød som en positiv ramme. Vi var placeret omkring et bord, hvor vi havde en god øjenkontakt og alle kunne se hinanden. Der stod kaffe og vand, som den interviewede blev tilbudt. Vi indledte med at præsentere os selv, og hvorfor vi havde valgt dem som informanter. Vi beskrev også vores egen faglige baggrund, og hvorfor vi var kommet for at foretage interviewene og endeligt, hvad vi ønskede at undersøge i vores afhandling. Derudover gav vi information om vores rolle under interviewet, samt hvordan vi ville stille vores spørgsmål. Vi indledte samtalen med at spørge til informantens baggrund, og hvor længe de havde været ansat på bostedet, for de kunne tale sig varme inden vi indledte med det første spørgsmål. Vi afsluttede interviewet med, at informere om muligheden for, at de kunne kontakte os, hvis de havde uddybende kommentarer ligesom vi informerede om, hvordan vi ville transskribere og anvende materialet.

7.e. Etiske spørgsmål i forbindelse med interviewet.

Informanterne fik forinden interviewet tilsendt et brev (bilag 6) med information om, hvad vi ønskede at undersøge, hvorfor de er udvalgt til at deltage i interviewet, hvordan data vil blive anonymiseret i afhandlingen og i hvilken sammenhæng data vil blive brugt. Informanterne har givet skriftligt tilsagn til brug af data. Efterfølgende har informanterne fået tilsendt deres eget interview, med et takkebrev (Bilag 7) og information om de ville kunne kontakte os, hvis de havde uddybende kommentarer.

7.f. Udvælgelse af interview personer.

Vi valgte at lave semistrukturerede interview med tre informanter fra hvert sted, to pædagoger og en ledelsesrepræsentant, i alt seks elite interview (Zuckermann 1972: 159-175). Efterfølgende har vi foretaget en mundtlig opfølgning, med de nye spørgsmål, som fremkom af de første interview. Dette i harmoni med Pattons "ongoing developmental evaluation".

På den private bosted har ledelsen selv udvalgt informanter, i aktørens bosted har vi valgt ansatte og ledelsesrepræsentant fra de forskellige afdelinger. Da data ikke kunne indhentes andetsteds, er informanterne valgt ud fra en forventning om, de gennem deres faglighed ville kunne give informationer på et velovervejet og reflekteret grundlag, således vi kunne få data til den opstillede problemformulering.

7.g. Det Semistrukturerede interview.

Med udgangspunkt i vores undersøgelse er socialkonstruktivistisk, anvender vi i vores indsamling af data det semistrukturerede interview.

De empiriske data i interviewene tager sit udgangspunkt i de fortællinger som fremkommer. Informanterne ville her have mulighed for at tale om det, der for dem er væsentlige aspekter omkring temaerne. Herved kunne vi få væsentlig ny viden frem, og vi kunne forfølge de forsknings temaer, som er interessante for projektet.

7.h. Interviewguiden.

I interviewguiden (Bilag 8) valgte vi, at anvende en induktiv og deduktiv tilgang for at få svar på vores overordnede problemformulering. Den kvalitative tilgang anvendes på baggrund af, det fænomen vi ønsker at undersøge, ikke umiddelbart kan udtrækkes fra andre datakilder. Med en bottomup tilgang søges der mere efter aktørernes forståelser og opfattelser, modsat en topdown tilgang der sigter mod at afdække en målopfyldelse. At vi både anvendte en induktiv og deduktiv tilgang i de fremstillede spørgsmål, var et ønske om, at kunne indsamle beskrivende data fra informanten til data der kan anvendes til et mere reflekterende niveau i den senere teoretiske analyse.

Interviewguidens spørgsmål blev derfor udarbejdet ud fra, at der er rum til, der kunne optræde det uforventede og diskurser, eller flere problemstillinger

- et tematisk, med forskningsspørgsmål vi gerne vil have viden om.
- et med interviewspørgsmål, som kan bidrage dynamisk til en flydende naturlig samtale, der gør det muligt at søge efter informantens perspektiver.

Vi valgte at bruge teorierne til at undersøge vores problem, derfor er vores interviewguide udarbejdet ud fra de teoretiske begreber omkring meningsskabelse, som Weick beskriver det, og omkring innovation som Bason beskriver det.

Vi fandt det nødvendigt, at vende tilbage til informanterne med uddybende spørgsmål som emergerede i forbindelse med analysen.

8. Analysemetode.

Den menneskelige faktor i kvalitative undersøgelser er både en styrke og en svaghed i analysearbejdet, idet det er betinget af forskerens kompetencer, for forståelse, viden og indsigt. Vi har som forskere en forpligtelse til at redegøre for eget holdningsmæssige ståsted, for valg og fravalg undervejs i processen. Vi vil derfor søge at gøre rede for vore valg og fravalg og derved gøre afhandlingen transparent for læseren.

"Because each qualitative study is unique, the analytical approach used will be unique."
(Patton 2002: 433)

8.a. Transskribering.

De seks Interview (Bilag 9-14) blev optaget på to mobil tlf. således der var en dobbeltsikring, ved tekniske udfald ¹⁰. Efterfølgende har vi transskriberet de seks interviews efter følgende principper:

- Interviewene er udskrevet fra det talte sprog.
- Der er sat punktummer, hvor der er tænkepauser.
- Informanterne er anonymiserede, ligesom de to locations er anonymiserede.

¹⁰ Dette viste sig fornuftigt da optageren på I-phones stopper når der er et opkald til tlf., hvilket skete ved et af interviewene.

- Informanterne har fået de transskriberede interview til gennemlæsning og er blevet opfordret til at vende tilbage med uddybning, hvis de finder det nødvendigt.

8.b. Kodning.

Vi anvendte induktive koder ud fra vores egen praksis og for forståelse. De induktive koder brugte vi i opgaven til, at afdække emergens og mønstre i materialet. Vi udarbejdede to matrixmodeller og typologier til disse analyser (afsnit 8c-d). Vi har efterfølgende anvendt deduktive koder fra de anvendte teoretikere, og fundet teoribegreber for at udlede særlige konsekvenser, jf. vores påstande (kap. 3). Efter afdækningen af kategorier og emergens, brugte vi den deduktive tilgang i analysen til, at analysere de opstillede hypoteser samt hvilke ledelsesstile og tilgange, som med fordel kan tages i anvendelse.

Rent praktisk har vi anvendt Nvivo. Vi gennemgik de seks interview og kodede dem i forhold til 48 induktive og deduktive koder (bilag 15) (Silver 2014). Det gav os den fordel, at vi hurtigt har kunnet trække de data frem, som skulle anvendes undervejs i analyseprocessen.

8.c. Kondenseringsskema.

Efter kodningen er udarbejdet et kondenseringsskema (Launsø mf: 173). (bilag 16)

Skemaet blev udarbejdet for, at skabe overblik over de forskellige koder og positioner som lå i datamaterialet. Vi har udarbejdet skemaet som en matrix, med en summativ analyse af, hvor tyngden er i datamaterialet i forhold til problemformuleringen. Det gav et fingerpeg om, hvor informanterne har haft flest udsagn og tanker, holdninger og meninger.

Vi er bevidste om, at det samtidig er et udtryk for, hvordan vi har spurgt ind i interviewene, og er derfor også en udpluk af virkeligheden. Det kan anskues som et kvalificeret udpluk, da vi har stor erfaring og kendskab til temaet og organisationen. Vi har dog i alle interview spurgt om informanten har supplerende informationer i forhold til emnet, ligesom vi også efterfølgende har opfordret til at supplere de udskrevne interview. Vi har desuden brugt kondenseringsskemaet i analysen til at finde de relevante kodede data i forhold til de forskellige emner i opgaven.

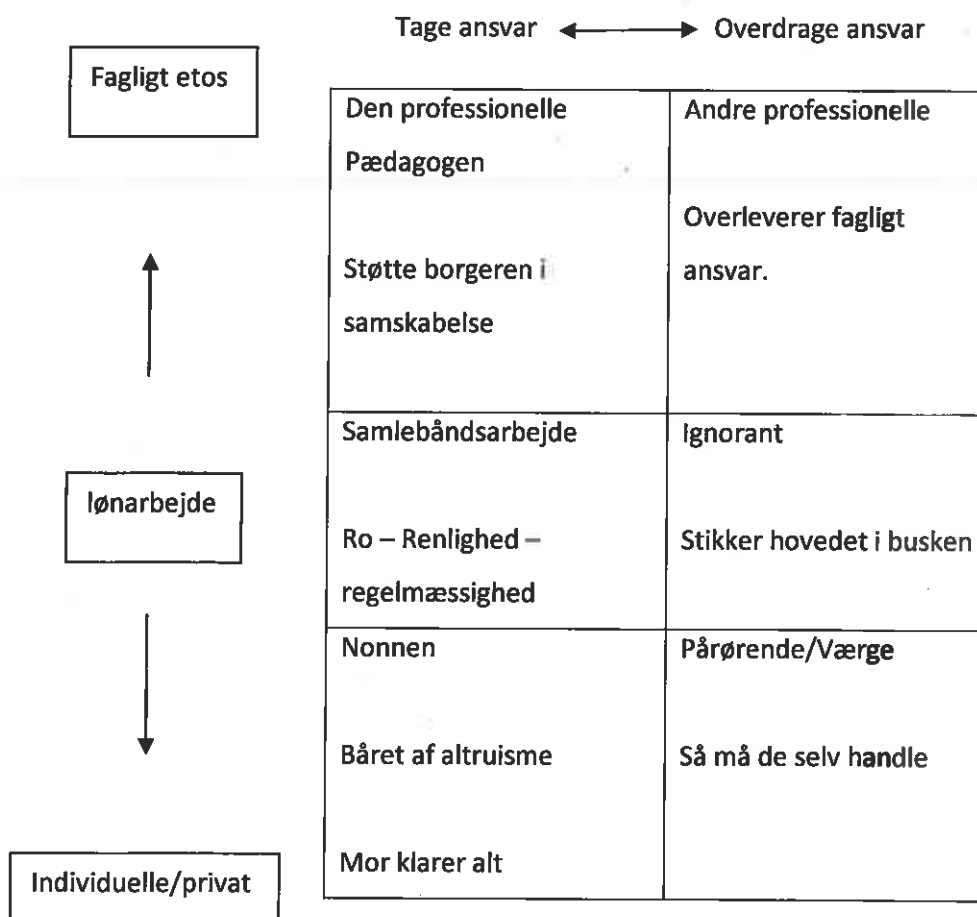
8.d. Typologier.

Inspireret af M. Q. Pattons typologier er udarbejdet til analysen, to matrix redskaber (Patton 2002: 469). Typologierne repræsenterer idealtyper¹¹ og tjener som illustrative modeller i analysen. Typologiernes funktion er at mindske kompleksiteten af data. Vi har gennem matrixen fundet eksplicite mønstre og emergenser i datamaterialet.

Disse to matrixer blev vi inspireret til undervejs i vores debatter om de indhentede data. Ved denne generaliserende måde, at omtale data gennem typologier, var vi opmærksomme på ikke, at manipulere materialet til at passe ind i vores kontekst.

Figur 8.d.1. En Empirisk typologi af pædagogens rolle i konteksten brugerindflydelse.

Pædagogens rolle overfor brugerindflydelse.

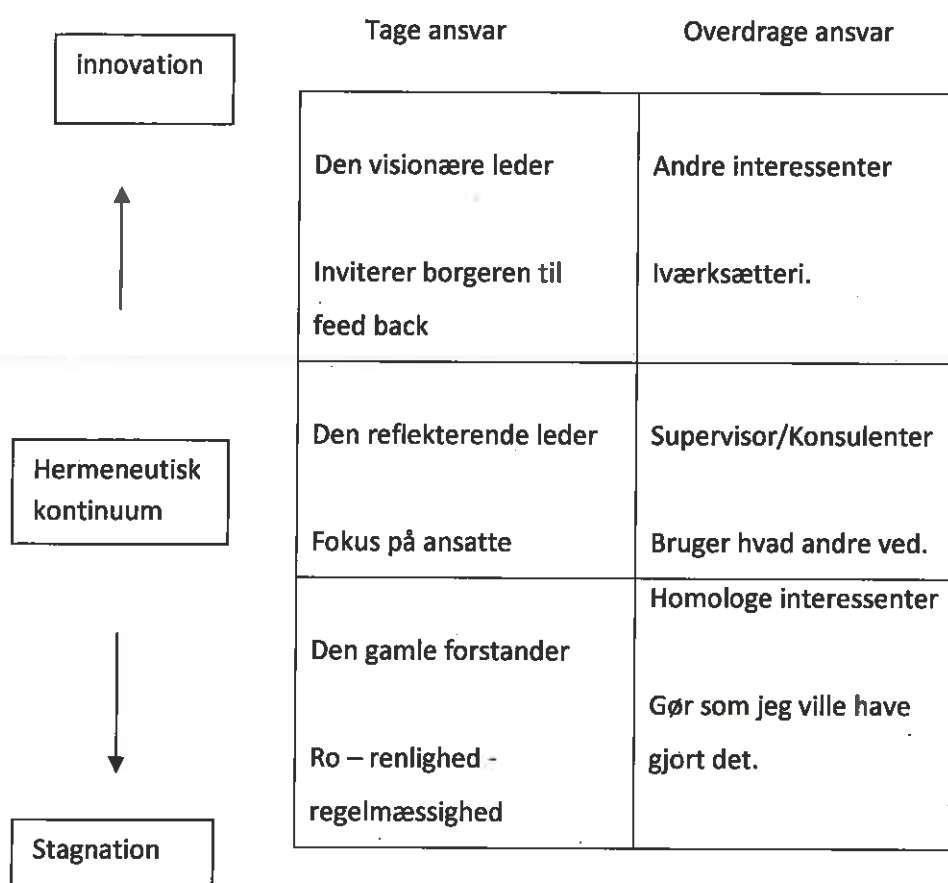


¹¹ Helle Hein can.merc. har forsket i arketyper og deres betydning i organisationer. Præstationstripperen, primadonnaen, pragmatikeren og lønmodtageren.

Denne første induktive model blev udarbejdet til at danne et nuanceret overblik over de positioneringer hos de ansatte, som vi har mødt i interviewene i forhold til vores problemformulering. Dels for, at se på de udsagn og data vi fik i forhold til de ansattes faglighed i en skalering fra det individuelle/ private over lønarbejderpositionen til den professionelle positionering, overfor de ansattes opfattelse og udøvelse af ansvar i opgaven med brugerindflydelse.

Figur 8.d.2. En Empirisk typologi af lederes rolle i konteksten brugerindflydelse.

Lederens rolle overfor brugerindflydelse.



Denne anden induktive model blev udarbejdet til at danne et nuanceret overblik over de positioneringer hos ledelsen, som vi har mødt i interviewene i forhold til vores problemformulering. Dette for, at se på de udsagn og data vi fik i forhold til den ledelsesfaglige tilgang og positionering i en skalering fra det stagnerende over det hermeneutiske kontinuum til ledelse af innovative processer, og ledelsens opfattelse overfor udøvelse af ansvar i opgaven med brugerindflydelse.

9. Matrixanalyse om personale typologier

De forskellige informanter repræsenterer etik og tilgang til emnet brugerindflydelse i datamaterialet, og igennem analysen drøftes de forskellige positioner, vi har fået repræsenteret gennem vore seks informanternes livsverden¹².

Vi opererede for overskuelighedens skyld med tre typer af ansatte. Disse positioner valgte vi i analysen at stille overfor begrebet: at tage eller fralægge sig ansvar for brugerindflydelse jf. 8.d.1.

Første position kalder vi for den professionelle pædagog, som bruger sin faglighed som ramme for sit virke. Hvis man i denne position fralægger sig ansvar for brugerindflydelse, søger man konsulent eller ledelsesmæssig bistand.

Vi har i kondenseringsskemaet fået 104 udtalelser indenfor temaet: faglighed

I den professionelle position indtager ansatte et fagligt udgangspunkt, og er reflekteret i forhold til etik i samarbejdet med beboerne. Vi har fået langt de fleste svar indenfor denne faglige ramme, hvilket viser os, at der er en høj faglighed og etisk bevidsthed hos de ansatte i forhold til at arbejde med denne svage målgruppe. De ansatte udtrykker faglige dilemmaer i at tolke og finde løsninger kontinuerligt, ved at have empati i samspillet med beboerne.

"Jeg vil sige, ham jeg er kontaktperson for der er ikke noget der siger moren bare – ja ja det gør i bare, men der er også nogle hvor de siger nej, fordi nu har vi gjort sådan i 23 år og det skal vi fortsætte med. Hvis det så er i forhold til fysikken, bevare mobiliteten kan man sige så er det bedre at gå 15 min om dagen frem for 5 min, og så længe du har en faglig argumentation for det, så synes jeg også forældrene er med på det, man kan sige det skærper jo også at vi skal være skarpe faglige til at argumentere for det, for man kan jo godt være rigtig god fagligt men det er måske man ikke altid kan finde ordene for det og det kræver jo så også, at man lige skal tænke sig om og tænke, hvad er det for nogle faglige argumenter jeg har for det." (Bilag 13 Ansat bosted B)

Når den professionelle pædagog lægger ansvar ud, sker det til eksperter og konsulenter. Vi får beskrevet, hvordan de ansatte søger råd og supervision hos kollegaer eller hos

¹² Jürgen Habermass opfatter livsverdenen som det sted, hvor menneskets primære socialisering og sprogudvikling foregår.

fageksperter. Her er der nuance forskelle mellem institution A og B, idet Institution A har organiseret et tværfagligt fora for videndeling og supervision, mens de ansatte i institution B løser dilemmaer internt i personalegruppen på afdelingen og ikke beskriver de bruger supervision udefra.

Anden position kalder vi lønarbejderen, som repræsenterer en type af ansatte, som kommer og gør sit arbejde godt, og er optaget af regler, rutiner og tidsfaktorerne. Hvis man i denne position fralægger sig ansvar for brugerindflydelsen sker det med udgangspunkt i at det ikke er muligt i de foreskrevne tidsrammer, og man ignorerer evt. ønsker om indflydelse fra beboeren. I kondenseringsskemaet har vi fået 9 udtalelser indenfor temaet: Lønarbejder

Vi hørte gennem interviewene, mange af informanterne refererer til organisering, og tidsmæssige begrænsninger, som faktorer der spiller ind, i forhold til hvad beboerne kan have indflydelse på eget liv i hverdagen. Vi hører om praktisk arbejde, som skal håndteres, og mødeskema og vagtskifter, hvor ansatte skal have løst visse opgaver på sin vagt. Vi ser her i denne position en magtudøvelse i afgørelser om indflydelse.

I det almindelig levede liv er der parallelt også mange begrænsninger i de strukturer som udgør hverdagslivet. Man skal møde på arbejde, nå toget, i børnehave til tiden, ordne vasketøj og købe ind o.s.v.

"Jeg er nødt til at spørge ind og du kan sige indenfor det felt her, så kan man sige, at hvis du ikke tager udgangspunkt i, hvor den enkelte bruger er så kommer du overhovedet ikke nogen vegne, det er, alt andet kan du godt glemme, og det der tager to minutter den ene dag, det kan godt tage 20 minutter den næste dag, det er lidt ærgerligt men sådan er det" (bilag 14 Ansat bosted B).

Forskellen til den multihandicappede beboer er, at de indgår med deres privatliv i et institutionaliseret samspil med de ansatte, som primært er der for at tjene til livets ophold og har deres hjem og familie udenfor konteksten, og sekundært er engagerede og optagede af at gøre det etisk og fagligt kvalitativt.

"Jeg synes at, nogen lægger det højt, og nogen lægger det ikke højt på sinde at gøre (Brugerindflydelse). I en travl hverdag kan man godt komme til at sige, at nu er det mig der bestemmer her". (Bilag 11 Ansat bosted A)

Som citatet ovenfor også udtrykker, så sker der det, når lønarbejderen fralægger sig

ansvaret for brugerindflydelsen, at ansatte ignorerer ønsket om indflydelse og udøver magten til at prioritere opgaverne.

Den tredje position kalder vi nonnen, den altruistiske, som repræsenterer en position med høj etik og omsorg, men også en normativ og mere privat praksis. Hvis man i denne position lægger ansvaret for brugerindflydelsen fra sig, sker det til pårørende.

Vi har i kondenseringsskemaet fået 2 udtalelser indenfor temaet: Nonnen

I data fandt vi to udtryk inden for den altruistiske referenceramme. Vores erfaring er, at denne rolle for år tilbage var langt mere udbredt indenfor de pædagogiske fag. De ting som optræder i data som altruistiske og normative, hvor den ansatte blander sin egen private følelse i arbejdsrelationer, og også direkte i afgørelser, som påvirker beboerens indflydelse på egen hverdag og livssituation fylder ikke.

Når man i Nonnes position overdrager ansvar sker det til de pårørende.

Vi tænker, at der har været et stort fokus på faglighed og kompetenceudvikling, samt implementering af etisk kodeks gennem årene, som vi mener, slår igennem her.

Denne konstruerede form at anskue data på, har været en øjenåbner i analysefasen. Vi er bevidste om, at det er en karikeret virkelighed, som ikke tager nuancerne med, virkeligheden er langt mere flydende i positionerne, idet man, i arbejdet med mennesker er i relationer og tillids rum, som hele tiden udvikler sig, og som har betydning for, hvor fagligt man kan agere, og hvor vi i datamaterialet ser eksempler på, hvor faglighed fraviges eks. pga. af magt aspektet og det private normative.

9.a. Matrixanalyse om ledelses typologier

Efter udarbejdelse af matrix med typologier for ansatte, har vi udarbejdet en matrix som åbner op for data om ledelsesmæssige tilgange til emnet brugerindflydelse, og i forhold til at tage eller fralægge sig ansvar for implementering af dette.

Gennem data fra ledelsesinterview har vi brugt matrix som fortolkningsramme til at analysere og forstå data omkring ledelsens tilgang til at implementere brugerindflydelsen i organisationen. De forskellige informanter repræsenterer etik og tilgang til emnet brugerindflydelse i datamaterialet, og vi ville herigennem i analysen drøfte de forskellige positioner, vi har fået repræsenteret gennem vore to leder informanternes livsverden.

Vi opererer for overskuelighedens skyld med tre typer af tilgange til ledelse. Disse positioner har vi i analysen valgt at stille overfor begrebet: at tage eller fralægge sig ansvar for brugerindflydelse. Derved får vi også et billede af hvad ledelse betyder for implementering af nye tiltag jf. 8.d.2.

Den første position har vi kaldt den visionære leder. Her møder vi lederen som efterspørger feedback og i kontinuerlig dialog med interessenter udenfor organisationen. Lederen afstemmer service, rammer og indhold til den samfundsudvikling, som hele tiden pågår, og afsøger sprækker for innovation og råderum. Lederen sørger for at have de ydelser på hylderne, som bliver efterspurgt på ethvert givent tidspunkt. Vi har kaldt det innovation. Lederen har en retningsanvisende ledelsestilgang. Hvis lederen overdrager ansvar til andre, er det til andre interessenter på området, som lederen ved vil kunne fremme brugerindflydelsen.

Vi har i data ikke fundet eksempler på at lederne afstemmer service med interessenter udefra. Dette fravær fortæller os, at der ligger et stort uudnyttet potentiale i at inddrage disse stemmer. På institution A har man drøftet serviceniveau med bestyrelsen ud fra et på forhånd af institutionen fastsat ydelseskatalog, så man på den måde kan styre forventningerne fra de pårørende i en retning. Herved fraskriver man sig også muligheden for at høre nye ideer og innovative vinkler på samspil mellem institution, beboer og pårørende.

Den anden position har vi kaldt, den reflekterede leder. Her møder vi lederen som plukker input, som denne finder relevante i forhold til udefra kommende og de ansattes faglige behov. Lederen sætter nødvendige temaer til debat, det kan eks. være etisk kodeks, og skaber mening for de enkelte ansatte, så de er i stand til, at justere praksis. Lederen har en coachende ledelsestil overfor de ansatte. Organisationen er i ongoing debat og udvikler og forfiner pædagogikken, og sig selv. Vi har kaldt det et hermeneutisk kontinuum. Hvis lederen overdrager ansvar er det til konsulenter, undervisere og andre faggrupper, som kan supplere den faglige viden og debat i personalegruppen.

Vi ser i data, at begge lederne er opmærksom på kulturudvikling i organiseringen, i form af, at de går ud og skabe forstyrrelser i organisationens indforståede hverdagsrutiner, og

at det er disse små hverdags drøftelser, at lederne sikrer sig, at mødet med beboeren udvikler sig i den retning af mere brugerindflydelse.

"det er også at have tiden til at være ude, og se de her ting folde sig ud og stille spørgsmålstegnene og det gør jeg " (Bilag 12 leder bosted B)

"man kan jo godt gå og spørge indtil, hvorfor at de syns, at tingene skal være som de er, og prøve at få dem til at reflektere lidt over, om det i virkeligheden er deres egne holdninger til tingene, som de prøver at stoppe ned i skoene på vores beboere" (Bilag 10 Leder bosted A)

Vi har i data fundet adskillige eksempler på at begge ledere på møder sætter emnet til debat, og at de efterfølgende er tilgængelige i organisationen for gennem debat og spørgsmål at understøtte en igangværende udvikling af brugerindflydelsen.

"Det skal give mening for de ansatte, og det er oftest gennem snakke på personalemøderne at jeg forsøger at give mening" (Bilag 10 Leder bosted A)

Det har stor betydning for brugerindflydelsen, hvordan lederne strategisk sætter det i spil i organisationen, og hvordan de arbejder med at skabe mening sammen med de ansatte i drøftelser på personalemøderne og i hverdagen. Det som emergerer af data er, at man introducerer på personalemøder og bruger efterfølgende sig selv ude i organisationen til at have føling med implementeringsprocessen.

Den tredje position har vi kaldt den gamle forstander. Der arbejder lederen ud fra erfaring, og det der virker. Lederen har en organisation, som har opstillet rutiner, handleplaner og rammer for hverdagen, og har en autoritær og retningsgivende tilgang til ledelse af de ansatte. Hvis lederen overdrager ansvar til andre, sker det til homologe interessenter. Vi har kaldt det stagnation.

Vi ser en del eksempler på at brugerindflydelsen er besværligt og også enkelte, hvor det ikke er ønsket. Det er især i eksempler hvor magt og indflydelse sætter spørgsmålstegn ved lederens maskinrum, den pædagogiske linje, normering, m.m.

"det er jo ikke direkte indflydelse men må jo i høj grad være indirekte indflydelse en sådan bestyrelse skal lave, ik?" (Bilag 12 leder bosted B)

"Jeg tænker dem ikke som nogen som har direkte indflydelse på brugerindflydelsen og jo slet ikke på den daglige pædagogiske tilrettelæggelse, det tror jeg er vigtigt" (Bilag 12 leder bosted B)

Vi ser eksempler på, hvordan omverdenen opfattes som udenfor, og at man kommer til at definerer sin egen faglighed, erfaring og etik som overlegen i forhold til andre indfaldsvinkler og nye ideer på opgaveløsning.

Disse tre ledelsespositioner får gennemslagskraft i organisationens måde at håndtere samspil med omverden, og den interdependens som rammesætter og stiller krav til organisationen udefra.

9.b. Delkonklusion.

Det er vores konklusion at de ansatte primært befinder sig i positionen "den professionelle pædagog". De få tegn på altruisme tillægger vi, at det etiske aspekt tydeligt fremstår i interviewene som en integreret del i det faglige etos. Vi vurderer lederen på bosted A befinder sig i positionen "den reflekterende leder" og lederen på bosted B i positionen "den gamle forstander". Vi opfatter ingen af lederne befinder sig indenfor det innovative område.

10. Ledelsesafsnit.

Når vi inddrager Hammers definition på den menings skabende leders "ti skud", som vi også har kodet interviewene efter, kan vi af analysen se, der i begge lederinterview optræder flere af "skuddene" i den ledelsestilgang som beskrives (Hammer 2014: 214 - 232).

Den offentlige leders rolle i det hyperkomplekse modernistiske samfund er præget af, at man agerer mellem forskellige interessenter. Som offentlig leder kommer man konstant til at stå som oversætter og meningsdanner og dermed i et krydspres fra forskellige arenaer. Krydspres mellem det politiske system som udstikker rammer for servicen, et forvaltnings lag som udmønter de økonomiske rammer, borgere som har en forventning til systemet om standarder og kvaliteter, og har en forventning om at blive hørt og mødt. Krydspres i forhold til egen organisation, hvor man skal omsætte og give mening til opgaveløsning i hverdagsliv og kvalitet for sig selv, så man som leder kan kommunikere troværdigt

omkring forandringer. Krydspres i praksisfeltet, som skaber mening for de ansatte bl.a. gennem identitet og dermed skal kunne forbinde sig fagligt og etisk til den tilrettede serviceydelse, hvis de skal kunne møde beboerne med empati, og positive initiativer. Begge lederne giver os indblik i netop dette krydspres og hvordan de hver især håndterer det. *"Find ud af hvad der er værd at tale om, men gør det aktivt"*. Det har vi hørt brugt i begge institutioner. *"Talk the walk"*. Lederne fortalte, at de er synlige og engagerede i hverdagen, er til rådighed for sparring og kan stille undrende spørgsmål til det der foregår, så de på den måde kan lederne sætte retning i små daglige sparrings-samtaler.

I institution A bruger man sit ledelsesteam, hvor Institution B har to nyansatte ledere i teamet, og netop skal til at finde en fælles praksis. Begge ledere fortæller om stærke pårørende, som stiller krav og som påvirker personalet både til at finde nye veje til at kommunikere og imødekomme beboere, men også hvor presset gør at faglighed og etisk kodeks tilsidesættes pga. det pres som de pårørende lægger på ledelse og personale. Det der fylder hos lederne, er ikke så meget de mange gode fortællinger om samarbejdet med pårørende, hvor der faktisk er et givtigt og positivt samarbejde, men mere om samarbejde der fører til konflikter og uoverensstemmelser. Her kan det være svært at fastholde det faglige blik på opgaven, hvis der ydes et følelsesmæssigt pres på de ansatte fra de stærke pårørende. Vi ser også forventninger til ydelsesniveau fra pårørende kan være et pres på lederne i forhold til den økonomiske ramme, man som leder har til eks. at normere afdelingen. *"Organisationer er løst koblete - giv slip, men hold fast"*. En for stram styring af de ansatte kan gøre, at de ikke reagerer hensigtsmæssigt overfor ønsker og behov fra beboerne. Det har vi ikke oplevet eksempler på i vores indsamlede materiale, og det tænker vi, er fordi der i institutionerne er fokus på, at personalet skal være selv ledende i de konkrete situationer med beboeren.

I Institution A har ledelsen arbejdet med at implementere en fælles pædagogisk platform, som løfter personalets bevidsthed om, hvordan man møder beboergruppen, man har skabt et fagligt fællesskab, og dermed også en mere gennemskuelig og tydelig ramme for de ansatte at agere i omkring brugerindflydelsen. *"Forandringer finder sted hele tiden - tag en timeout, hvis du vil ændre retning"*. Vi får af både personale og ledelse i institution A positive beskrivelser af, hvordan man arbejder med på personalemøder at introduktion af nye tiltag. Vi får beskrevet en strategi for at introducere nyt til alle ansatte på en gang, så

alle hører det samme, for herefter at kunne gå rundt i organisationen og understøtte debatten ud fra den enkeltes behov for at skabe sig mening. Når vi sammenstiller data fra de ansatte og ledelsen, kan vi se at denne form for introduktion giver ejerskab og mening i gruppen af ansatte. *"Træf ikke beslutninger - skab mening i stedet"*. På begge institutioner får vi beskrevet, hvordan lederne stiller spørgsmål for at få de ansatte til at reflektere. Det giver flere muligheder for at skabe mening for de ansatte gennem identitet og igennem sociale processer, end hvis man møder en færdig beslutning fra ledelsen. Da de ansatte overvejende refererer til meningsskabelse, som social proces, virker det som om at netop ledernes spørgende refleksive tilgang virker menings skabende i kulturen. *"Forventninger er med til at skabe virkeligheden - vær opmærksom på dine forventninger"*. Vi hørte ikke lederne bruge dette skud aktivt, men har heller ikke spurgt særligt ind til dette.

Vi hørte at man er underlagt hverdagens rammer, hvor også praktiske opgaver og personalets mødeskema sætter begrænsninger. Det viste sig, at være et vilkår i den måde vi har organiseret os i Danmark omkring institutioner for multihandicappede. *"Du ved først hvad du foretager dig når du har gjort det, gør ting for at forstå"*. Begge ledere refererede til tidligere erfaringer som forståelsesramme for brugerindflydelsen, men vi så ikke eksempler på at lederne aktivt gik ind og afprøvede forskellige metoder eller skabte forandringer i organisationen.

I institution B er lederen startet forfra med to nye kolleger i ledelsesteamet, og det har haft en betydning for, hvor samarbejdede ledelsen er, i forhold til at kunne være til stede og give et fagligt fundament omkring brugerindflydelsen til de ansatte. Det tager lang tid og kræver mange fælles debatter i personalegruppen, at skabe en fælles tilgang til brugerindflydelsen. *"Vær strategisk - brug kulturen"*. Organisationer er en kultur, og lederne kan med fordel have fokus på kulturen, og de fortællinger som lever her. Begge institutioner bruger praksisfortællinger til at videns dele og give hinanden feedback bl.a. i forhold til brugerindflydelse og tolkning af brugernes behov og ønsker, og udvikling af nye måder at få kommunikationen til at virke godt for beboerne. Vi hørte, at kulturen er selvforstærkende, og der overleveres rutiner som beboeren, på godt og på ondt bliver underlagt. Godt, der hvor det giver nye ansatte værktøjer til at kunne kommunikere med beboerne og Ondt, der hvor rutinen overtager og dikterer beboerens liv. *Ord skaber mening, vælg dine ord med omhu*. Vi oplevede at begge ledere var opmærksomme på at i

tale sætte værdier omkring mødet mellem ansat og den enkelte beboer. Vi oplevede, at især leder i Institution A, beskrev en proces, hvor hun oversatte udefra kommende tiltag, så det gav mening for hende selv, før hun gik ud og præsenterede det på personalemødet. Det skal give mening for hende, for at hun kunne få det omsat til at give mening for andre.

"Det er de små detaljer i dagligdagen, der betyder mest - vær opmærksom på de små detaljer". Lederne i vores to institutioner brugte opmærksomhed på de små detaljer i hverdagen i forhold til at skabe mening for de ansatte, og i forhold til at sikre sig at udviklingen går i den ønskede retning. De ansatte var ikke opmærksomme på at dette skud bruges ifølge vore undersøgelser. *"Undgå simplificeringer - gør ting netop så komplicerede som de er".* Vi mister detaljen, hvis vi forsimples tingene. I mødet med de multihandicappede beboerne er det netop i detaljen, vi kan aflæse behov der bliver udtrykt. Derfor er det ekstremt vigtigt netop i disse relationer, som leder at øge fokus på detaljer. Det ser vi også i begge institutioner er et fokus på detaljen hos ledelsen til at opnå mest mulig brugerindflydelse.

11. Meningsskabelse.

Weick taler om meningsskabelse for mennesker som syv forskellige karakteristika, som vi alle anvender til at skabe mening for os selv. (Weick 2009: 56-59)

Det har været relevant at afsøge data for menings skabende karakteristika i forhold til vores problemformulering. Disse tilgange kan vi med fordel have en bevidsthed om som ledere, når vi skal have føling med udvikling og opgaveløsning i vores organisation, og hvor vi som ledere har til opgave at udvikle organisationen i et hermeneutisk kontinuum, hvorved man giver rum for at skabe mening retrospektivt. Samtidig skal vi forholde os innovativt og når interdependens optræder, implementere nye tiltag eller ændrede tilgange til opgaven f.eks. politiske beslutninger som afføder lokale forandringer.

I analysen af data fra kondenseringsskemaet om, hvordan personalet skaber mening i arbejdet, ser vi, at vi især har fået udsagn omkring meningsskabelse som social proces og meningsskabelse som tager udgangspunkt i identitet. Det er disse to menings skabende kategorier, som alle seks informanter taler ind i gennem de seks interview. Disse kategorier nævnes i henholdsvis 77 og 69 udsagn gennem de seks interview.

Det har vist sig at være mindre betydningsfuldt for informanterne om der skabes mening

gennem enactment (19), retrospektivt(12), kontinuerligt(7), plausibilitet (10) og gennem ledetråde (7).

Enactment er interessant fordi det nærmest er fraværende i de ansattes interview, men bliver nævnt en del i ledelsesinterviewene (henholdsvis 7 og 11). I handling er vi med til at skabe omgivelserne, og den måde at skabe mening for sig selv gennem at handle er i følge vores data særlig vigtig for mennesker i ledelsespositioner. Det finder vi naturligt, at man som leder har brug for at handle og gøre en forskel. Vi havde forventet der var flere udsagn fra de ansatte omkring mening skabelse gennem handling, enactment.

11.a. Menings skabelse som social proces.

Alle informanter udtrykker, at det som giver mening for dem er viden deling, det daglige samarbejde og gensidig supervision i personalegruppen. De skaber mening sammen med andre i sociale sammenhænge. I alt får vi 69 udsagn, som omhandler meningsskabelse som social proces. Det giver mening for personalet, at tage en timeout og have tid til at drøfte fælles afklaring og positionering i forhold til forskellige faglige aspekter af arbejdet. Det giver også mening for lederne at tage timeout, og drøfte dilemmaer og udfordringer i lederkollegiet.

"Jeg synes nok, at man nogen gange, godt kan få trukket noget ned over hovedet, fordi det er retningsbestemt, men jeg synes også, der bliver holdt nogen gode møder her i huset, hvor vi får lov til at komme med vores input om, hvad vi tænker, i forhold til det der nu er oppe, det synes jeg er ret godt, fordi så bliver vi også hørt og at det ikke bare er helt, det er sådan det skal være. Det synes jeg vi er gode til, og F(Lederen) er ret god til at formidle de ting der nu rører sig". (Bilag 11. Ansat bosted A)

"Det giver god mening for mig, altså for at snakke om beboerne, du møder jo sjældent alle dine kolleger, nogle af dem møder du måske kun to gange om måneden fordi vi har så skiftende arbejdstider og selvfølgelig får du så igennem, de ting og tanker du har, hvis du er i tvivl om noget eller ikke synes der er noget der ikke fungerer, kan vi gøre det på en anden måde eller bare at kunne sige, dette her fungerer skide godt, få sagt det til hinanden" (Bilag 13 Ansat bosted B)

Her og i lignende udsagn i interviewene udtrykker de ansatte det værdifulde for dem i at finde mening i opgaverne i samspil og i relation med kollegerne. De afstemmer og forhandler bl.a. om hvordan de etisk på bedste måde håndterer brugerindflydelse for den enkelte beboer i de rutineprægede rammer i hverdagen. Tidsfaktoren gør, at de ofte må gå på kompromis og beboeren derfor må tilpasse sig institutionens rammer, eks.

vagtskemaer, praktisk arbejde.

Her er det vigtigt i ledelsesopgaven at være til stede og påvirke diskussionerne.

11.b. Menings skabelse som identitet.

Alle informanterne gav os udsagn i data som vi tolker som, at de skaber mening gennem identitet. I alt får vi 77 udsagn om meningsskabelse som identitet. De taler om egne holdninger overfor personalegruppen og hvordan man påvirker hinandens holdninger gennem drøftelser i personalegruppen

"Det handler om at få personalet til at reflektere over de ting de gør i dagligdagen, de ting de umiddelbart finder, giver mening, fordi meget ofte bliver det meningsdannende jo også hægtet op på det du selv har i rygsækken som ansat, det vil sige, det er meget individuelt bestemt, hvad der giver mening for dem og hvad der ikke giver mening" (Bilag 13 ansat bosted B)

"det har egentlig været en naturlig del for mig, og har altid i mit pædagogiske virke har arbejdet med brugerindflydelse. jeg har heller aldrig været på børneområdet, så det har også været meget naturligt for voksenområdet, at det er borgeren selv der bestemmer og ikke noget man hiver ned over hovedet på dem. Ved at komme her, har jeg faktisk skullet lære lidt, at som jeg også sagde før, det her med balancen mellem omsorgssvigt og hvornår er det ok at tage et nej for et nej, og hvornår er det ikke." (Bilag 10 leder bosted A)

Vi skal som ledere give muligheder for de ansatte kan skabe mening gennem identitet. Lederen kan understøtte den positive meningsdannelse gennem identitet, ved at fremhæve handlinger som fremmer brugerindflydelsen og giver mulighed for forskellige måder at knytte an til emnet.

11.c. Sammenfatning.

Det peger i retning af at netop de faggrupper som arbejder med multihandicappede skal kunne identificere sig med opgaveløsningen, herunder måden og tilgangen til brugerindflydelse. Hvis anvisninger går imod den opfattelse de har af sig selv i situationer med beboeren, giver det ikke mening for dem. De ansatte beskriver de skal have empatiske evner, netop for at føle de lykkes i at tolke beboerne. Vi kan have en formodning om, at man netop vælger dette fag, fordi man i sin personlighed har en

interesse i, at være noget for andre i sit virke og det giver særlig faglig stolthed, at inddrage disse svage borgere.

Når vi sammenstiller det med mening som identitet, kan man måske udlede at der stilles højere faglige krav nu end før serviceloven blev indført i 1998. Den massive fokus på faglig udvikling og kompetenceudvikling har bevidstgjort de ansatte om det særlige ansvar de har for at kommunikere og inddrage de svageste borgere. Lederen skal skabe rum for, at de mangfoldige identiteter i organisationen kan skabe mening i den kontinuerlige udviklingsproces.

11.d. Delkonklusion.

Vi mener gennem empiri og data at have hjemmel til at konkludere de ansatte skaber mening gennem sociale processer med kolleger og meningsskabelsen tager sit udgangspunkt i identitet.

Vi mener også at have hjemmel til at konkludere, at lederne især skaber mening for sig selv gennem enactment, at skabe i handling, at gøre en forskel.

12. Brugerindflydelse.

Vi mener, der er forskellige forståelser af brugerindflydelse afhængig af positioner og hierarki, så på politisk niveau er reformer om brugerens rettigheder et nødvendigt styringsredskab, men det er ikke sikkert det også opfattes sådan på institutionelt niveau, hvor det udmøntes. Altså, hvilke ydelser skal det offentlige levere og hvordan? (Bason 2009: 20). Vi har valgt at definere begrebet således, at vi forstår brugerindflydelse er noget der kan opnås gennem brugerinddragelse.

For at forstå, hvorfor brugerindflydelse er blevet et centralt begreb i den offentlige sektor, har vi reflekteret over det ud fra et makroperspektiv. Hvis man over tid betragter udviklingen af det danske velfærdssystem, så er borgerens rettigheder i stigende grad blevet et forhold, som skal modvirke klientgørelse, og for det sociale medborgerskab ikke skal svækkes. Der har fra forskellige regerings side, over tid, været gjort flere forsøg på at modernisere velfærdsstaten. I 80'erne var det den borgerlige regerings hensigt at skabe brugerindflydelse igennem markedsøkonomiske tiltag, såsom tilvalgsordninger og udbud (performance management og NPM). I 90'erne ønskede den socialdemokratiske regering,

at brugerindflydelsen skulle forny velfærdsstaten. Det vil sige, at skiftende regeringer har haft fokus på brugerindflydelse, men med forskellige tiltag og hensigter.

I 1998 ønskede den daværende regering, at opgør med den formynderiske velfærdstat og ændrede den eksisterende bistandslov til den nuværende servicelov. Her var det væsentlige, at afinstitutionalisere de offentlige tilbud og sætte brugeren i front. Det betød, at serviceloven som reform igangsatte en proces, eller en virus¹³. Dette skete ikke ud fra en tvangsismorfi, men mere ud fra en italesættelse mellem de berørte aktører af reformen i stat og kommuner og brugerorganisationer.

I vores interview er der spurgt ind til, hvilken indflydelse det øgede politiske fokus har betydet for den enkelte ansatte. Det har vi gjort for, at se om der er en bevidsthed om de overordnede lovregler og om der hos de ansatte er et fokus på den omkringliggende organisation. Hvis vi samler svarene fra de ansatte på begge institutioner, så er der ingen der direkte nævner de politiske pejlemærker eller referer til konventioner og love om brugernes rettigheder. De ansatte svarer meget entydigt, at det har de ikke fokus på.

12.a. Lederne.

Lederen på bosted A fortæller om, at det er der brugt en del tid på, at implementere det etiske kodeks på temadage, og det er integreret i hverdagen og diskuteres på personalemøder. Lederen på bosted B fortæller, at der er skabt et organisatorisk rum, hvor brugernes ønsker kan debatteres. Disse mødefora nævner de ansatte også, men de relaterer det ikke konkret til en overordnet politisk beslutning. Det betyder dog ikke, at brugerindflydelsen er fraværende, for i alle udsagn fra informanterne om brugerindflydelse fremstår et billede af, at der sker en refleksion over det etiske aspekt i mange af hverdagens daglige handlinger.

Det viser dog, som Stacey påpeger, at der er en stor grad af kompleksitet i organisationer (Stacey: 101). Det vi som ledere tror vi styrer og kan generalisere, bliver ikke nødvendigvis implementeret på den måde, som det er tiltænkt. Over tid bliver det partikualiseret af

¹³ Den norske organisationsteoretiker Kjell Arne Røvik benævner, den translation der sker når ideer overføres mellem forskellige sfærer og organisationer, som en virus.

mange mennesker, og det vil over tid påvirke det generaliserede mønster¹⁴. Det vil sige at det overordnede globale (det generelle) ikke kan adskilles fra det lokale (det partikulariserede).

Vi ser som ledere derfor et paradoks i, at det er umuligt at adskille sig fra det partikulære i sin egen organisation, da man er deltagende i det. Derfor taler de to ledere også forskelligt om, hvordan de implementerer brugerindflydelsen i deres organisationer. Hvor lederen i Bosted A taler om organiseringen af det etiske kodeks og de redskaber der anvendes, for at implementere det i en dialog med de ansatte, så taler lederen i bosted B om hvordan hun kæmper for at få begreber som "synd for" og "hygge" luget ud af de ansattes sprogbrug. To vidt forskellige tilgange og reaktioner på det samme globale (generaliserende) ønske om, at kunne implementere brugerindflydelse.

12.b. Personalet.

I et interview ser vi, hvordan en privat tilgang til alkohol forbrug bliver det styrende for, om borgeren kan få en daglig øl. Borgeren har yderligere fået øllen ordineret som PN medicin af lægen. Den ansatte ønsker borgeren skal have en øl, mens andre kolleger mener, at borgeren ikke har godt af alkohol, og derfor vil de ikke give borgeren en øl, på trods af borgeren beder om det, og har ret til det. I 2 interview oplyser de ansatte, at de ikke ønsker at udføre en spisesituation, som det ønskes af de pårørende. Her er begrundelsen, at det går imod deres faglige viden, og dermed er et legitimt argument for ikke at gennemføre det. Hvor det ene argument for ikke, at følge et brugerønske, har udgangspunkt i en privat holdning, har det andet et fagligt. Man kan bedre argumentere for, at brugerønsker ikke efterleves, når der er faglige argumenter der taler imod det, men udfaldet af dem begge er, at borgerens og værgers ønsker ikke efterleves og opfyldes.

12.c. Målgruppen.

Et stort dilemma omkring den målgruppe vi har lavet undersøgelsen i er, at vi ikke har kunnet spørge dem direkte og på den måde ikke har kunnet indhente borgerproducerede data (cultural probes) (Bason 2009: 86). Grundet målgruppens manglende kommunikative

¹⁴ George Herbert Mead har beskrevet, hvordan komplekse interaktionsmønstre mellem mange mennesker emergerer. Mennesker agerer ud fra, hvad der er fælles for dem (det generelle), men responderer på forskellig måde (det partikulære).

kompetencer, er deres mulighed for at ytre sig delegeret til pårørende eller værger, udpeget af Statsforvaltningen. På den måde har staten forsøgt at sikre brugerindflydelsen, så det ikke alene bliver de fag professionelle tilgang til, hvad der giver livskvalitet, der bliver styrende. Der er gennemført en brugertilfredshedsundersøgelse på bosted A i 2015, hvor de pårørende dels er kommet med kommentarer til den aktuelle indsats, men også ideer til, hvordan servicen kan forbedres. Resultatet af denne undersøgelse er dog ikke blevet effektueret, således at ideerne er blevet implementeret¹⁵.

12.d. Ledelse af kompetenceudvikling.

Som ledere ser vi ofte dette krydspres, hvor ansatte stilles mellem faglige argumenter og kravet om brugerindflydelse, og skal derfor navigere i denne kompleksitet. Nogle gange kan det være relevant at følge de ansattes faglige argumenter, andre gange må man gå imod. Det fremstår dog tydeligt ud fra de enkelte interview, at der, hvor der er en større grad af faglighed og fælles faglig stillingtagen til de enkelte problemstillinger, er det nemmere at sikre brugerindflydelsen og brugerens retssikkerhed. På bosted A nævner de ansatte, at de er bevidste om, hvor de skal gå hen i organisationen, hvis de møder problemer eller konflikter mellem borgeren eller de pårørende. Umiddelbart virker det som om, at ledelsen ved at implementere de overordnede principper for brugerindflydelse, sikrer dialogen og modvirker, at den ansatte egenhændigt skal træffe beslutningen. Det understøttes også af vores analyse af data i kondenseringsskemaet, hvor det sociale har en betydning.

På bosted B ser vi det ikke fremstå på samme måde. Her har man forsøgt at få en fælles meningsforståelse af, hvad og hvordan man forholder sig omkring konflikter og problemer i forbindelse med brugerindflydelsen, og de ansatte ved ikke, hvornår de skal involvere ledelsen. En ansat beskriver på bosted B, hvordan den ansatte i gruppen, den ansatte er en del af, meget hurtigt blev enige om, hvordan hverdagen skal organiseres. De havde f.eks. ikke brug for den eksterne sundhedsfaglige leder blev involveret, men anså det for en styrke, at de selv klarede problemerne. På samme måde talte en ansat om, hvordan man kunne manipulere en pårørende således, at man opnåede det man ønskede. Her var fraværet af ledelse mere tydelig, og vi mener dette kan være årsag til, at der udvikler sig

¹⁵ Det er planlagt undersøgelsen skal indgå i en centerstrategiplan for perioden 2016 til 2021.

en kultur, hvor det der giver de ansatte mening bliver det toneangivende. Uanset om det er det faglige eller private argument der anvendes.

12.e. Delkonklusion.

Vi mener derfor, vi på baggrund af interviewene, har en hjemmel til at kunne sige, at de ansatte implementerer det i organisationen, som giver dem mening (jf. vores påstand 1). Dels på baggrund af de ikke har en entydig definition af begrebet brugerindflydelse i relation til det globale (love og konventioner), men også fordi den individuelle (partikulære) tilgang fremstår i interviewene. Det der giver mening for den ene ansatte, er ikke det der giver mening for den anden. Det understøttes af vores data i kondenseringsmodellen, hvor den individuelle tilgang i forhold til at skabe mening fremstår tydelig.

Vi er igennem analysen af data blevet opmærksomme på, at begrebet magt er en væsentlig faktor, som indgår i relationen mellem de ansatte, brugeren og værger. Det var ikke noget, vi spurgte direkte ind til, men er emergeret igennem vores analyse af data. Det fremstår af flere af interviewene, at der, hvor der er en værge eller pårørende, som kender til lovregler og ved, hvordan man kan bruge det overfor det bureaukratiske system, er der en større mulighed for at få brugerindflydelse. På begge bosteder referer de ansatte til pårørende, som volder dem store problemer, fordi de stiller særlige krav. Der er dog forskel på, hvordan den enkelte ansatte håndterer det. En vil udføre det den pårørende ønsker, og så derefter gå til sine kolleger. En anden vil ikke udføre det, men involvere sin ledelse. Men det fremstår klart gennem data, at hvis man som pårørende presser på, så får man også det man ønsker gennemført.

12.f. De pårørendes rolle og indflydelse.

Vi gennemførte vores undersøgelse på et bosted, hvor de har en meget speciel organisering, med pårørende i deres bestyrelse (bosted B). Vores for-forståelse var, at hvis brugerne havde en repræsentation i en bestyrelse, så ville der være bedre muligheder for, at brugernes stemme vil få en indflydelse i hverdagen. Vi må dog konstatere at dette ikke er tilfældet, men at den på nogen måder fremstår mere fjern, og der er en magtkamp mellem de pårørende i bestyrelsen og lederen af bostedet. I interviewet siger lederen bl.a., at det er hendes ansvar at varetage dagligdagen på bostedet og derfor hendes

"maskinrum", som det udtrykkes. Vi har i interviewene spurgt ind til, hvad der er det mest besværlige omkring brugerindflydelse, og her var svaret fra lederen:

"Ja det synes jeg det er. Jeg synes det er rigtigt besværligt men vi besluttede så efter en hel strategidag vi havde, at der sidder ingen forældre med i bestyrelsen. De to personer der sidder der, sidder fordi de var stiftere så man kan sige den dag de så ikke interesserer sig for at være der mere, så vil der ikke nødvendigvis skulle være pårørende." (Bilag 12 leder bosted B).

Dette udsagn overrasker på mange måder, da man skulle mene, at netop en bevidst organisering af et bosted, hvor de pårørende er direkte deltagende i bestyrelsens beslutninger ville fremme brugerindflydelse. Vi tillægger det i vores analyse af udsagnet, at det er udtalt ud fra lederens egen identitetsoplevelse af hendes rolle og betydning som leder i organisationen. Forstået på den måde, at vi som mennesker tillægger vores egen betydning og deltagelse i et arbejdsfællesskab. Det har så også den betydning, at det kommer til at influere på vores deltagelse og påvirker det der sker (Solsø, Thorup 2015: 144).

Netop organiseringen af arbejdet på de enkelte bosteder fremstår i interviewene som en væsentlig faktor i forhold til, hvilket rum der gives for brugerindflydelse.

"det er sådan rutinerne er og det skal man fastholde, hvis de skal af sted, så er vi også nødt til at indarbejde nogle rutiner med hvornår de skal op og med bussen, hvor man siger, AHH, vi andre kan sku godt sige fra hvis vi ikke gider, men de gør det ikke på helt samme måde. Nu er jeg nødt til, at det tilpasser sig rutinerne" (Bilag 13 Ansat bosted B).

Vi kan ud fra data læse, der på den ene side er et stort fokus på, at man tilgodeser den enkeltes behov og ønsker, men det fremstår også tydeligt, at de daglige rutiner og måden de er organiseret på har en indflydelse på, hvor meget brugerindflydelse der kan gives. De ansatte udtrykte alle, der er faste rutiner omkring den daglige pleje og borgerens deltagelse i f.eks. daghjemsaktiviteter. Samtidig nævnes det, at der bruges meget tid på at dokumentere indsatsen, hvilket er et bureaukratisk krav, der skal legitimere at brugerindflydelsen finder sted. Der er mange faste opgaver, som de ansatte skal varetage ligesom de skal deltage i de fastlagte møder på bostederne. Alle disse formalia har en indflydelse på, hvor meget tid der kan hensættes til at opfylde den enkelte borgers ønsker i

nuet. Det fremstår dog tydeligt, at der, hvor organisationen har fastsat nogle rammer, der må borgeren tilpasse sig organisationen.

De ansatte nævner, at der er forskel på om det vedrører dagholdet eller aftenholdet på bostederne. Opfattelsen er, at der er bedre tid til være opmærksom på borgerens behov, og derfor også bedre tid til at kunne efterleve brugerindflydelsen i nuet. Det fremgår også, at man forsøger at tilpasse organisationen efter borgerens behov. På bosted A nævnes det, at man kan servere kosten på forskellige tidspunkter og på bosted B, hvor borgerne skal i et eksternt dagtilbud, der kan man også nogen gange blive hjemme, hvis man har en dårlig dag.

Bason taler om, at man i organisationer skal have blik for borgerens virkelighed, og man må anvende kvalitative metoder til at se verden med borgerens øjne. På bosted A har man i 2015 foretaget en brugerundersøgelse. Det der dog fremstår, er behovet for øgede ressourcer for, man vil kunne tilfredsstille hensynet til de individuelle behov, hvis det ses med borgerens øjne.

12.g. Delkonklusion.

Vi mener, at der med disse udsagn er en hjemmel til at kunne sige, at ud fra det enkelte bosteds organisering af arbejdet så må borgeren underlægge sig de organisatoriske rammer (jf. påstand 1.kap 3)

13. Brugerindflydelse og topdown.

I dette afsnit beskriver vi intentionerne med, at indføre brugerindflydelse gennem topdown beslutninger, som de fremstår i serviceloven og i kommunens værdigrundlag og etiske kodeks. Derudover ser vi på, hvordan staten og kommuner sikrer, at intentionerne i lovgivningen efterleves, bl.a. gennem den statslige socialfaglige kontrol og for den ene kommune, suppleret med en intern akkreditering. Vedtagelsen om, at udvide de kontrollerende styringsredskaber såsom, akkreditering og statsligt socialtilsyn, ser vi skaber en inkohærens i translationsprocessen og budskabet i serviceloven (hvis brugerindflydelse her forstås som et normativt forhold, hvor NPM ses som kontrol). Effekten af serviceloven som ide/organisationsopskrift er implementeret på forvaltningsniveau, men det fremstår uklart, hvordan det udmønter sig andre steder i

organisationen. Ikke mindst i praksisfeltet (primary work level), hvor de ansatte skal participere ideen for, at serviceloven har en effekt i organisationen. Det omfatter derfor også inddragelsen af det kognitive aspekt i institutioner, samt en for forståelse af at institutioner opstår og virker i et organisatorisk felt. Med dette socialkonstruktivistiske paradigme mener vi, at organisationer ses som kontekstafhængige sociale konstruktioner og dermed unikke. Det vil sige en anerkendelse af, i institutionaliseringsprocesser er organisationer og individer ikke passive elementer.

Man kan undres over årsagen til, man på den ene side har vedtaget at implementere en tillidsbaseret tilgang til brugerindflydelse, og samtidig implementerer nye styringsredskaber, som akkreditering, der historisk opfattes som værende kontrollerende (en informant udtrykker, at det opleves som mistillid, hvis man hele tiden kontrolleres). Det er i sig selv interessant, men vil ikke kunne give svar på hvad effekten vil være i praksis. Det paradoks der ligger mellem tillid og kontrol gør det derimod relevant at spørge til, hvorledes oversættes internationale konventioner og nationale love i en socialforvaltning, og på hvilken måde kan effekten ses i organisationens praksis.

Stacey beskriver, hvordan interaktioner over tid itereres og kommer til at danne mønstre i en organisation (Stacey 1993: 31). Det sker også i statens og kommunens tilgang til, hvor der skabes en emergens for et mønster. I tilfældet med akkreditering og det statslige socialfaglige tilsyn, skabes der en emergens for kontrol, uagtet at man har den nationale og lokale tillidsreform. Vi ser dog ikke i vores indsamlede data, at det har en betydning for, hvordan de ansatte forvalter brugerindflydelsen. På bosted A har ledelsen i forbindelse med akkrediteringsprocessen i kommunen gennemgået love og regler, værdigrundlaget og det etiske kodeks. Det betyder dog ikke, at det ud fra de ansattes perspektiv er den direkte bevæggrund for, at agere etisk i mødet med borgeren. Som tidligere nævnt ser vi dog også af data, at dette i høj grad sker og etikken fremstår som noget der generelt er indeholdt i informanternes svar.

Stacey mener som Weick, at det ikke er muligt for ledere, at styre, hvad der giver mening for den enkelte ansatte, men den enkelte ansatte skaber sin egen mening. Vi kan dog ud fra data betragtet se, at der hvor der er et forløb for en sådan translationsproces, hvor en reformteoretisk opskrift oversættes til social organisationspraksis, der er der en højere bevidsthed hos den enkelte. Vi antager, at det sker, fordi der er opstået et mønster i

organisationen gennem gentagne diskussioner og input således et fælles sprog og tilgang opstår (hermeneutisk kontinuum). Vores daglige praksis er sociale processer, der bygger på genkendelige strukturer, vaner, fortolknings- og beslutningsprocesser. Det er sådan de bliver genkendelige, vi ved hvornår møderne på arbejdet finder sted, hvem vi mødes med ved kaffemaskinen og nogle gange, hvad vores leder eller kollega, vil sige, før de nærmest har åbnet munden. Men samtidig er de sociale processer præget af underlige krumspring, uforudsigelighed og fyldt med paradokser og dilemmaer. De er - med ét ord - komplekse.

14. Innovation.

Jf. Bason, så kræver det en inddragelse af brugeren og en systematik, hvis man skal kunne agere innovativt og involvere borgerens ideer i udviklingen af det offentlige tilbud (Bason 2009: 36). Vi har i interviewene direkte spurgt ind til, hvordan de ansatte er innovative i forhold til, at udvikle brugerindflydelsen. Der fremkommer ikke mange data på dette (A5 –B3), vi ser kun lederen på bosted A (A4), som har en tydelig refleksion over, hvordan dette element er vigtigt.

"Jo, jeg har arbejdet med etisk kodeks. jeg har været med fra starten, hvor Etikon var ude og interviewe på institutionerne, så jeg føler også selv at jeg har haft lidt indflydelse på, hvordan etisk kodeks er blevet udformet, så det er også noget der ligger i mig, synes jeg. Så kan man sige at det jo så også en måde at blive klædt på med at jeg har været med til at forme det". (Bilag 10 leder bosted A)

Her ser vi, at det innovative sker på baggrund af noget udefrakommende, som integreres i organisationen. På bosted A har man forsøgt at skabe en systematik i forhold til at involvere de pårørende, og har i 2015 udarbejdet en traditionel brugertilfredshedsundersøgelse¹⁶ (Bilag 5). Bason taler om behovet for forandring, og det offentliges indsat for at nå de politiske mål, gennem input, aktivitet og output skal føre til en effekt (Ibid: 64). Vi kan af data se, at brugerundersøgelsen ikke er blevet anvendt til at skabe forandringer, selvom der er flere ideer, og den indgår ikke i akkrediteringen. Det vil sige, at det bureaukratiske system gennem kontrollen overser innovationsaspektet, ligesom organisationen ikke anvender muligheden for at inddrage de pårørendes ønsker

¹⁶ Bosted A valgte tre hovedtemaer som udgangspunkt for fokusgruppediskussionerne: De fysiske rammer, den pædagogiske indsats og samarbejdet med personale og ledelse.

(borgercentreret innovation). Modsat ser vi af data, frygten for et "borgerdiktatur" der, hvor borgeren er tæt på magten, som på Bosted B, hvor der er en pårørenderepræsentation.

"Nej, selvfølgelig lytter du efter hvad de pårørende siger, men mit fokus det er helt klart på brugerne." (Bilag 14 ansat bosted B)

Udelukkelsen af den borgercentrerede innovation, mener vi vil gøre det svært at være på forkant med fremtidens krav.

Bason mener, der er en rigtig måde at gøre dette på, og ser ikke borgerinvolveringen skal ske gennem projekter. Ligesom Patton med "ongoing developing evaluation" og Weick der anbefaler time outs, så ser Bason det som en proces, hvor man i faserne må tage et skridt tilbage og reflektere. Altså ikke en kronologisk proces mod et fastsat mål, men gennem iteration. Patton anbefaler er der sker en formidling mellem evaluator og brugere, hvis der skal være en adaption af innovationselementet og han anbefaler derudover "double loop-learning", hvilket i den aktuelle kontekst kunne øge adaptionen. Vi ser af data ikke en systematik i forhold til at skabe innovative tiltag, om end der i organisation A og B er rum til at planlægge, udvikle og igangsætte en sådan proces. De ansatte definerer ud fra data, brugerindflydelsen som et stort ansvar for, at skabe tillid og tryghed og opbygge en kommunikation i det nonverbale rum mellem den multihandicappede beboer og sig selv i en faglig og etisk ramme¹⁷. De beskriver, at det tager tid at opbygge en relation, hvor beboeren dels får tillid til den ansatte, og hvor man lærer beboerens nonverbale signaler at kende, så man som ansat har en mulighed for, at give beboeren indflydelse, valg og mulighed for at præge eget liv.

Det fremstår af data i interviewene, at det for de fleste ansatte er overordentlig vigtigt, at kunne få mulighed for at opbygge sådanne relationelle rum.

15. Komparativ undersøgelse.

Som beskrevet har vi i vores undersøgelse indhentet data fra 2 forskellige institutionstyper. En privat selvejende og en kommunal. På det generelle niveau er begge bosteder underlagt de samme regler, men på det bureaukratiske niveau er der forskelle. Den

¹⁷ Vi har i reinterviewene spurgt ind til, hvordan de ansatte definerer ordet brugerinddragelse og her defineres det som det der sker i nuet mellem ansat og borger og ikke som en rettighed. På spørgsmålet om, hvis det var en rettighed, hvordan kunne de så i interviewene sige de prioriterede deres faglighed i relation til valg af ydelse, kunne ingen svare.

kommunale institution er direkte underlagt det politiske udvalg, modsat den private, som kan operere uden direkte politisk indblanding i forhold til, hvordan brugerindflydelsen skal Udmøntes. Derudover er det kommunale bosted kontrolleret af 2 instanser, hvoraf den ene er en intern akkreditering.

På det kommunale bosted er der et kommunalt værdigrundlag og et etisk kodeks som er retningsgivende for, hvordan de ansatte skal handle. På det private er der et overordnet værdigrundlag udarbejdet på baggrund af, hvordan fonden ønsker at operere som en social fond. Der er ikke et etisk kodeks på det private bosted.

Det fremgår ikke umiddelbart af interviewene, at de overordnede dokumenter har en betydning for, hvordan brugerindflydelsen kommer til udtryk. Det fremstår dog af kondenseringen (B43 – A26), at betydningen af at se mening som en social proces på bosted B fremstår tydeligere end på bosted A. Overfor det står at mening som identitet har en større betydning på Bosted B end på Bosted A. Det mener vi, er i overensstemmelse med Weick tilgang, som taler om at i organisationer er der ikke en ligevægt eller stabilitet, men igangværende arbejder og sociale processer (Hammer 2014: 178).

Vi mener, ud fra Weicks tilgang om, at meningsskabelse ikke skal forstås som en metafor, men er noget konkret (Ibid: 87), at rum til at skabe den sociale mening fremstår stærkere på bosted A, hvor ledelse har tilrettelagt fora, hvor den sociale meningsskabelse har kunnet udvikles.

"Jeg synes nok, at man nogen, gange godt kan få trukket noget ned over hovedet, fordi det er retningsbestemt, men jeg synes også, der bliver holdt nogen gode møder her i huset, hvor vi får lov til at komme med vores input om, hvad vi tænker, i forhold til det der nu er oppe, det synes jeg er ret godt, fordi så bliver vi også hørt og at det ikke bare er helt, det er sådan det skal være. Det synes jeg vi er gode til, og Lederen er ret god til at formidle de ting der nu rør sig" (Bilag 11 ansat bosted A).

I flere udsagn fra Bosted B fremgår det, at ofte finder de planlagte møder ikke sted eller der er langt imellem dem. Der er heller ikke en fast supervision af de ansatte, som på bosted A, hvor problemstillinger kan diskuteres. Det fører til at det meningsskabelse som identitet kan fremstå stærkere i en organisation, hvor "jeg" ikke har noget, at spejle sig i. Af data fremgår det også, at lederen i bosted A i højere grad anvender den sociale proces,

som et redskab i sin dagligdag, til at skabe mening for de ansatte end lederen på bosted B (A15-B8). Her mener vi, lederen i højere grad anvender et autoritært ledelsesinstrument, ved at stille krav om, at noget enten skal finde sted, eller ikke finde sted.

"Jeg synes hygge er et mærkeligt pædagogisk begreb, jeg synes faktisk ikke hygge er en pædagogisk disciplin hvis jeg skal være helt ærlig. Man kan godt have det hyggeligt det er noget andet, men vi hyggede os, hvem hyggede sig og hvad er det at hygge sig? Er det lige hyggeligt for Per og Poul". (Bilag 12 leder bosted B)

Vi mener dog ikke, at man på baggrund af data kan sige, at det menings skabende sociale er fraværende på bosted B, for også her taler de ansatte om, de diskuterer med deres kolleger om at finde mening. Lederens råderum er netop både muliggjort og begrænset af andre (Stacey 1993: 91).

"Jeg synes vi er rigtig gode til at snakke om det på personalemøderne og høre hvad de andre siger, for f.eks. er det bedst de ikke har underbukser på om natten, hvis de skal skiftes om natten så bliver de vækket meget mere når nattevagten står og skifter, og det giver jo god mening i forhold til beboernes nattesøvn, og så på den måde få vendt det og reflekteret over det sammen". (Bilag 13 ansat bosted B).

I forhold til brugernes og de pårørendes indflydelse, så ser vi i interviewene ingen forskel på samarbejdet med de ansatte. På begge bosteder er kontaktpersonen i en tæt dialog med de pårørende, og brugerinddragelsen er et vigtigt fokusområde for de ansatte. Det er i overensstemmelse med Weick, som mener man gennem detaljerne og ikke det overordnede, skal se på relationerne.

Det samme gør sig gældende for organiseringen, og dens betydning for om brugerne får en større indflydelse ved at være repræsenteret i bestyrelser med formel magt, eller repræsenteret i et rådgivende organ. Her kan vi se, at denne indflydelse i høj grad er betinget af ledelse (afsnit 12.d.). Weick taler om forankringsledelse, som han mener, sker gennem dialogen (Weick 2009: 179). Det kan i lige så høj grad udfolde sig i et repræsentativt råd, som i et formelt. Stacey mener på samme måde, at man i organisationen er nødt til at stille sig spørgsmål om, hvad har vi brug for fra andre, og hvad har de andre brug for fra os (Stacey 1993: 453). Han mener det, vil åbne op for nogle etiske overvejelser om, hvordan vores ageren har betydning for andre.

Vi mener deraf, at kunne udlede der er en mindre forskel på de to bosteder i forhold til, hvordan betydningen af brugerindflydelse kommer til udtryk. Dette er ikke afledt af, om organisationen er privat eller kommunal, men er betinget af, hvordan styrkeforholdet udfolder sig på mikroplanet ¹⁸.

16. Kvalificering af resultater.

En analyse sker ofte på baggrund af bagudrettede data. I undersøgelsen må vi konstatere, at der i den efterfølgende analyse er fremkommet forhold, vi i vores interview kunne have været opmærksomme på, at indhente data omkring. I kondenseringsskemaet indgår ikke de koder, som vi foretog i vores reinterview. Desuden er magtbegrebet emergeret gennem de data, empirien har genereret, og som der kunne have været fulgt op på.

"the moment you cease observing, pack your bags, and leave the field, you will get a remarkably clear insight about that one critical activity you should have observed... but didn't". (Patton 2002: 431)

Patton mener, der i udviklings evaluering fra start skal være en nøje planlægning, herunder strategi for hele evalueringsforløbet, for at opnå en tiltænkt anvendelse til tiltænkte brugere (Patton 2011: 13-15). Det gør sig ikke gældende, når vi ser på de skemaer vi har udarbejdet til at skabe et overblik over de indsamlede data. De er udarbejdet, efter vi havde udført interviewene, og har ikke været en del af planlægningen af interviewspørgsmålene.

Patton betragter det sociale udviklingsområde som både et enkelt og kompliceret evalueringsfelt. Kompliceret fordi den tidslige faktor i summative evalueringer har en væsentlig betydning som kan være svær at efterleve p.g.a. interdependens i net.

Der bør også være en entydighed i metoden således at den anvendte Hypotetisk – deduktive metode kan sammenkædes med den induktive metode (abduktion). Det fordrer, at evaluator i udviklingsevalueringer er en relationel deltager "agile evaluator", som hele tiden er i kontakt med det praksisfelt, hvor evalueringen foregår, og forventer konceptet kan ændres (Ibid: 10). Vi har i denne undersøgelse, af tidsmæssige grunde, ikke kunnet

¹⁸ Stacey referer her til den tyske sociolog Norbert Elias som er kendt for sine studier af det civiliserede samfund. Elias mener ikke det er sket på baggrund af rationelle planlagte processer, men på baggrund af hvordan mennesker forbinder sig med hinanden på.

ændre på konceptet, men har primært måtte vurdere forholdene ud fra et øjebliksbillede i de enkelte organisationer, som vi har indhentet data fra.

Vi har brugt NVIVO programmet til, at danne en ramme for analyse af konvergenser og divergenser mellem de to bosteder A og B. På samme måde har vi anvendt NVIVO systemet til at kode de enkelte interview med deduktive og induktive "notes", som vi bl.a. har anvendt i kondenseringsskemaet som summative data. At omkonvertere kvalitative data til summative data betyder, vi ikke entydigt kan konkludere på data, men at de i højere grad må betragtes som fortolkende.

Valget af teoretikere har også en betydning for den deduktive analyse af data. Vi har oplevet at Weick på ingen måde er entydig eller tager udgangspunkt i valide data. Med sin episke og fabulerende tilgang i sin argumentation, kan han fortolkes og forstås på flere måder. Endeligt har vi inddraget dokumenterne i den deduktive kodning, men alene anvendt dem som et faktum for, det politiske og bureaukratiske niveaus ønsker om brugerindflydelse og ikke som data, der kan emergere nye mønstre. Vi er opmærksomme på at i udarbejdelsen af typologier kan man forelske sig i sine klassificeringer, således at det vil passe ind i forhold til ens egen forforståelse.

17. Konklusion.

I vores problemformulering (afsnit 3) ville vi undersøge, hvordan ansatte praktiserer brugerinddragelse i deres daglige arbejde omkring beboere, og på hvilket grundlag de skaber mening og forholder sig innovative. Vi har også undersøgt vores påstande om, at brugerne må underlægge sig organiseringen på de enkelte bosteder, og de ansatte skaber deres egen mening i arbejdet med borgeren. Vi havde en formodning om, at disse påstande kunne fremstå forskelligt, betinget af om det er et offentligt eller privat bosted. Som vi har beskrevet i afsnit 12.g. har vores undersøgelse vist, at der er hjemmel til at konkludere, at brugeren, uanset om de befinder sig på et privat eller offentligt bosted, kommer til at underlægge sig de organisatoriske rammer. I alle interview fremkommer der entydige udsagn om, at hvis tid og praktiske forhold trænger sig på, så reduceres brugerens muligheder for indflydelse. På den måde er belæg for at kunne sige, det er de ansatte der fastsætter, hvornår og på hvilken måde brugeren får indflydelse.

Vi har også hjemmel til at kunne konkludere, at de ansatte skaber mening med deres arbejde ud fra mening som en social proces og som identitet for den enkelte (afsnit 11.d.). Det vil sige brugerindflydelsen i høj grad sker på organisationens betingelser, og ud fra den mening det giver den enkelte ansatte. Brugerindflydelsen diskuteres primært på personalemøder, og de pårørende og værger inddrages på årlige handleplansmøder og pårørendemøder. Med udgangspunkt i de begrænsede kommunikative kompetencer, som brugergruppen besidder, er det derfor kun de meget aktive pårørende, vi ser får en indflydelse, som man vil kunne sige opfylder hensigten i serviceloven. Betragtet ud fra at organisationer er komplekse, ser vi også at de overordnede lovregler og bekendtgørelser, ikke konsekvent har en direkte bevidsthed hos de ansatte, men på trods af dette udmøntes intentionerne i praksis efter de enkeltes etiske vurdering.

De ansatte forstår brugerinddragelse i det direkte nære daglige arbejde med borgeren, f.eks. i forhold til valg af påklædning og spisetider. Det er samtidig i de nære processer, vi ser de ansatte forholde sig innovativt for hele tiden at udvikle metoder til at forstå beboerne, og sætte beboernes spæde initiativer i spil. Dette gøres med en høj personlig etik og faglighed. Vi ser dog ikke, at man inddrager de pårørendes innovative ideer i udviklingen af brugerindflydelse, f.eks. brugerundersøgelsens ideer. Det samme gør sig gældende for, hvordan bestyrelsens ideer i bosted B inddrages i formningen af bostedets pædagogiske tilgang, som alene ønskes formuleret af ledelsen på stedet.

Ledelse, har vi kunnet konstatere har en indflydelse på, i hvilken grad der er fokus på problemfeltet og på den måde ansatte praktiserer brugerindflydelsen på. Vi kan også konstatere, at ledelsens opgave i høj grad handler om at være nærværende og spørgende i forhold til tilfredsstille den sociale dimension hos de ansatte, samtidig med det understøtter, identiteten hos den enkelte. Vi kan også konstatere, at der hvor ledelsen over tid gennem strategisk planlagte kompetenceudviklingsforløb har implementeret en fælles pædagogik, er der mere videndeling på tværs i institutionen, og man bruger mere ledelsen som støtte, der hvor fagligheden presses af stærke pårørende.

Vi kan ud af vores undersøgelse få øje på, at magt emergerer i samspil med etik, som en væsentlig faktor i alle facetter af brugerindflydelse. Etikken fylder både hos ansatte og ledere og ses som en drivkraft i samspillet med denne målgruppe.

18. Perspektivering.

Der er fortsat brug for, at vi i samfundet og i de offentlige velfærdstilbud sætter fokus på brugerindflydelse, og vi gør det innovativt. Vi skal have et øget fokus på at invitere feedback og evaluering ind fra brugere og "agile evaluators", så vi fortsat kan udvikle vore institutioner/ organisationer. I denne sammenhæng, for at opnå optimal brugerindflydelse i faglige rammer for målgruppen, mennesker med multiple funktionsnedsættelser. Man kan også sige, det skal skabe en immateriel værdi gennem inddragelse af brugerne som "lead users"

Den innovative tilgang kan give os passende forstyrrelser i vores indforståede ongoing development, og vi kan sikre os, at vi faktisk får udviklet organisationen i den retning, som skaber mere velfærd for borgerne og en afinstitutionalisering, hvor det er muligt. At vi som ledere løbende får afprøvet, om vi udvikler serviceydelserne i takt med udviklingen og efterspørgslen i samfundet. Idealet er blevet en institution der konstant stiller spørgsmålstejn ved sig selv, for at overskride sig selv og åbne op for nye muligheder på den anden side af den aktuelle horisont.

I takt med individ/ kollektiv/organisation er gået fra tilpasning til omstilling, vil det fortsat være betydningsfuldt, at vi som ledere har fokus på meningsskabelse i innovationsprocesser og udvikling i egen organisation. Lederens magt består på mange måder i at lede andres frihed. Vi er gået fra en omverden, der var bestemmelig, generel og forudsigelig, til en omverden der er ubestemt og kompleks. Derfor er det et opmærksomhedspunkt, at vi som ledere (den magtoverlegne) ikke lægger kompleksitet over på de ansatte eller brugerne (de magtunderlegne). Det vil kunne medføre en usikkerhed omkring lederens intentioner, og føre til en konstant fortolkning af, hvad lederen mon kan mene. Samtidig skal lederen forholde sig til at omstille til en konstant omstilling.

19. Personlig ledelsesudvikling, Hanne Jensen

Gennem de forskellige moduler på MPG har jeg søgt at udfordre mig selv, og søgt at omsætte teori og metode til egen praksis. Dette har styrket min viden om, hvordan jeg som leder kan omsætte og oversætte politiske beslutninger og forandringer, og givet mig en bevidsthed om offentlige institutioners placering i samspil med samfund, bureaukrati og den enkelte borger. Jeg ser nu min rolle som leder mere offensivt og strategisk, og har i studieperioden udviklet det at lede opad i systemet, og at sætte mit præg på forvaltningen af de politiske beslutninger.

Studiet har givet mig et overblik, som sætter mig i stand til at træffe mere strategiske beslutninger og prioriterer i en foranderlig kontekst. Inspireret af innovationsmodulet har jeg afprøvede forskellige metodiske tilgange i min organisation i forhold til evaluering, og i forhold til implementering af de aktuelle forandringer som organisationen er i.

Som leder af ledere indenfor den pædagogiske verden er det relationelle og kommunikative vigtige ledelsesmæssige kompetencer. Her har jeg fået styrket mine færdigheder gennem fag som Kommunikation, eksistens og ledelse, Strategisk HRM, og Coaching.

Jeg har arbejdet med en at udvikle den lyttende og delegerende ledelsesstil, bl.a. gennem systematisk ledelsescoaching og nedsættelse af ad hoc grupper omkring opgaver i organisationen. Inspireret af Ole Fogh Kirkeby har jeg afprøvet metoder som protreptiske coachende samtaler i min ledergruppe.

I forhold til dette konkrete masterprojekt har jeg lært om den forskningsmæssige metode og proces, og hvordan det skaber overblik og indsigt at arbejde så systematisk med et emne. Interessant for mig har været, at se på de organisatoriske ledelsesmæssige sammenhænge jeg indgår i med Weick's teorier om meningsskabelse, og hvordan jeg som leder kan understøtte en lærende, evaluerende og innovativ kultur. Det vil, som Weick siger, være en ongoing proces.

20. Personlig ledelsesudvikling Frank Hedegaard

Da jeg indledte MPG studiet ønskede jeg helt konkret at opnå en bredere formel teoretisk viden, til i fremtiden at kunne udfylde min rolle som en professionel offentlig leder. Herunder redskaber til at kunne analysere en organisation så jeg bedre kunne tilrettelægge strategier, faciliterings -, implementerings - og evalueringsprocesser.

Kontekstuel kompetence:

Som filosofen Søren Kierkegaard mener, må en leder lede efter sig selv for at kunne lede andre. Gennem MPG studiet har jeg opnået en Kontekstuel videnkompetence der har givet mig en større kompetence i forhold til at kunne navigere i den kompleksitet der er i en politisk ledet organisation. I et holistisk perspektiv er både leder som ansat prædestineret til at indgå i det postmoderne samfunds krav om omstillingsparathed, produktivitet og innovation. Stillet overfor øgede politiske kvalitetskrav og garantier til borgeren, lægger det et pres på embedsmandsrollen, som udfører opgavevaretagelsen. I forhold til min aktuelle stilling som leder af et bosted, har jeg allerede nu oplevet mange ledelsesudfordringer og været involveret i mange ledelsesfunktioner. Bostedet er en del af et center i en offentlig kommunal forvaltning, og organisationen er på den måde forankret i en traditionsbunden organisation. Jeg kender denne organisation fra bund og til top, og har igennem årene både været elev og senere ansat og øverste politiske chef. Det vil sige meget af min ledelsesfærdighed er udviklet i praksisfeltets fagetos og ikke gennem teoretiske ledelsesstudier. Jeg har gennem MPG uddannelsen kunnet overføre mine praktiske kompetencer og erfaringer til undervisninger, og har kunnet anvende de deduktive teorier overfor dette, således jeg i dag føler jeg kan agere i min ledelse med en større sikkerhed.

Analytisk kompetence:

Som Magister Søren Kjørerup beskriver det, er videnskabelig tænkning en kreativ aktivitet, og deduktionen hjælper os dermed til at "kontrollere" de generaliserende udsagn i forhold til empirien. Man kan sige, at det er sket med indførslen af forskning og metode i MPG uddannelsen, og det har givet mig mulighed for, at jeg på et mere oplyst grundlag kan udføre forskning og empiriske undersøgelser. Flere af de fag jeg har modtaget undervisning i, har været med til at styrke mine analytiske kompetencer og givet mig mulighed for, at jeg i min ledelse har fået analytiske redskaber. Ikke mindst i

forhold til, hvordan jeg kan skabe et validt evalueringsgrundlag, jeg direkte har kunnet bruge i min praksis.

Personlig udviklingskompetence:

Howard Gardner operer med, at vi som menneske besidder flere intelligenser, det vil sige at udover den kognitive intelligens, operer han med en række kropslige intelligenser, som han mener, er i spil på samme tid, når vi som mennesker handler. Pierre Bourdieu har på samme måde udviklet habitus begrebet som et sociologisk bud på det praktiske mesterskab. Man kan definere det som tavs viden eller den viden vi opererer med i en social handling. En kropslig nærmest ubevidst viden, som vi opererer med i det praktiske mesterskab, som igen afløses af et symbolsk mesterskab.

På metaplanet har det for mig foranlediget en form for refleksion, som igen giver mulighed for en rekonstruktion af praksis, som igen førte til muligheden for, at jeg kunne omstrukturere min egen praksis ved en strategisk praksis. Denne proces kan fortsætte i det uendelige og har under studiet været mulig for mig, at etablere i min organisations realverden. Her er der sket en genese mellem MPG uddannelsens artificiel room, man kan definere som en slags erfaringsdannelses rum, set i forhold til min praksis reality room.

Det har samtidig været en overraskelse i MPG forløbet at opleve, at den autoritative lederstil var en fremtrædende faktor i min ledelsesprofil jf. Golman. Min egen oplevelse af at være innovativ og temposættende blev konfronteret. At det kunne være en risikofaktor når man primært repræsenterede en temposættende og autoritativ ledelsestype var yderligere en overraskelse. Jeg var bekendt med at man igennem egen hyperaktivitet risikerer at pacificere sine omgivelser, men ikke at en forkert cocktail af lederstil kunne skabe en regression. Jeg mener at studiet har været med til, at jeg nu i en langt højere grad, træffer beslutninger på et bevidst plan frem for det tidligere intuitive.

21. Litteraturliste.

Weick Karl E.: Making Sence of the Organization, John Wiley & Sons Ltd 2009, s. 47-64, s131-151

Weick Karl E.: Sensemaking in organizations. London. A sage publications series 1995.

Hammer, Sverri, Høpner, James: Meningsskabelse, organisering og ledelse, en introduktion til Weicks univers, Samfundslitteratur 2014

Bason, Christian, Knudsen, Sune, Toft, Søren: Sæt borgeren i spil, sådan involverer du borgere og virksomheder i offentlig innovation, Gyldendal Public, nordisk forlag 2009

Solsø, Karina, Thorup, Pernille: Ledelse i kompleksitet, en introduktion til Ralph Staseys teori om organisation og ledelse, Dansk Psykologisk forlag 2015

Patton, Michael Q: Qualitative Research and Evaluation Methods, kap. 8. Sage Publications 2002

Patton, Michael Q: Developmental Evaluation. The Guilford press. New York 2011.

Launsø, Laila, Olsen, Leif, Rieper Olaf: Forskning om og med mennesker, Nyt nordisk forlag, 6. udgave 2011

Justesen, Lise, Mik-Meyer Nanna: Kvalitative metoder, Hans reizels forlag, 2010

Kvale, Steinar, Brinkmann, svend: Interview, Hans Reizels forlag 2015, 3. udgave

RY Nielsen, J.C.: Anderledes tanker om livet i organisationer, Nyt fra samfundsvidenskaberne, 1993

Silver, Christina, Lewis, Ann: Using Software in Qualitative Research. Nvivo, Sage. 2014

Zuckermann, Harriet: Interviewing and ultra elite, The Public opinion Quarterly, Vol 36, no 2, 1972, s. 159-175

22. Bilagsoversigt.

1. Værdigrundlag.
2. Handicappolitik.
3. Etisk Kodeks.
4. Værdigrundlag Bosted B.
5. Pårørende Tilfredshedsundersøgelse.
6. Informationsbrev.
7. Takkebrev.
8. Spørgeguide.
9. Transskriberet interview med ansat P Bosted A
10. Transskriberet interview med leder L Bosted A
11. Transskriberet interview med ansat H Bosted A
12. Transskriberet interview med leder K Bosted B
13. Transskriberet interview med ansat L Bosted B
14. Transskriberet interview med ansat N Bosted B
15. Koder NVIVO.
16. Kondenseringsskema.