

Giver det mening



the.bluelemonade – Instagram – SOS by Ann Hirsch

Jakob Vestphael Larsen
261262

Vejleder:
Mads Mordhorst

Antal anslag:
102.503

Indholdsfortegnelse.

1. English abstract.....	1
2. Indledning.....	4
2.1 Serviceloven.....	5
2.2 Faglig guide/Grundfortælling.....	5
3. Problemfelt.....	6
4. Hovedformålet med specialet.....	7
5. Problemformulering.....	7
6. Teoretiske overvejelser.....	8
7. Weick og sensemaking.....	9
7.1 Weicks 7 elementer.....	10
7.2 Meningsskabelse tager udgangspunkt i identitet.....	10
7.3 Meningsskabelse sker retrospektivt.....	11
7.4 Enactment (at skabe i handling) er centralt i meningsskabelse.....	11
7.5 Meningsskabelse er en social proces.....	11
7.6 Meningsskabelse er en kontinuerlig proces.....	12
7.7 Meningsskabelse er fokuseret på og udgår fra ledetråde.....	12
7.8 Meningsdannelse er drevet af plausibilitet – ikke akkuratesse.....	12
8. Videnskabsteoretiske overvejelser.....	14
8.1 Sproget konstruerer verdenen.....	14

8.2 ontologi.....	15
8.3 Forskertype.....	15
8.4 Epistemologi.....	15
8.5 Linseopfattelsen.....	16
9. Metodiske overvejelser.....	16
10. Empiriindsamling.....	17
11. Interview.....	18
12. Analyse del 1.....	19
12.1 Diskussion del	24
13. Analyse del 2.....	25
13.1 Diskussion del 2.....	30
14. Ledelsesmæssig udvikling fra LedelsesFagligt Grundforløb til Master.....	32
15. Konklusion.....	35
16. Perspektivering.....	38
16.1 Narrativ organisatorisk proces.....	38
16.2 Genforfatning.....	39
16.3 Diskussion.....	42
17. Litteraturliste.....	44
18. Bilag.....	45

1. English abstract.

As a leader I have always been interested in the organisation and its employees, and as part of my Masters degree I have particularly focused on leadership processes as a basis for change.

In the City of Copenhagen change is a fact and over the last couple of years we have experienced a variety of change, eg, in IT systems, personal data protection and the change plan as one of the most important ones.

As a leader I need to primarily translate and explain change while being able to show results, both now and in the future. From an employee perspective change needs to make sense and the management team's mission to begin with is to inform about change in a way that enables the employees to influence and make their own sense of and action within the change.

Working with the mentally challenged is difficult, takes considerable time and may never succeed in the 'subject' feeling able to look after themselves. There are few success stories in social psychiatry and therefore a substantial reason to perform strongly, not just professionally but also organisationally.

So how do you create a strong organisation that allows few success stories while ensuring independence and flexibility for the employees while maintaining a strong human and professional culture?

The answer could be to create meaning and enforce the narrative around professionalism and identity, using as a basis the employee's perceived reality, and as a leader take a position of showing interest in eg, a recent home visit to verbally express and generate common action.

My aim with this paper is to achieve a deeper understanding of the sensemaking processes inherent in the organisation and how the individual employee makes sense of the change process as part of the change plan.

In brief, I aim to achieve this understanding and increase my ability to rewrite a stronger narrative by collecting data via qualitative research by using a narrative interview guide to identify the employees' experience with the change plan.

A subset of the empirical evidence will be analysed based on Karl E. Weick's¹ theory on sensemaking, and the conclusions of the analysis will be used to rewrite while applying Schnoor's narrative organisational process.

The method will provide unique insight into the organisation and an understanding of existing narratives to make sense within the existing narratives for me as a leader. At the same time this will enable the deconstruction of these narratives to stress the unique cases/actions that, according to my subjective conviction, can be reinterpreted as a stronger future narrative about the organisation.

I remain, and have been from the very first introduction, very keen on Karl E. Weick and his slightly 'unorthodox' approach to organisations. I find that his way of 'thinking' suits an organisation where the employees are at the same time both 24 organisations and one organisation.

¹ Weick, K. E. (1995)

For this future rewritten narrative, aimed at reinforcing accountability and support for the change plan, I am using Michala Schnoor's² model around the development of preferred narratives. The model focuses on contexts that reinforce narratives to develop the organisation's preferred processes.

The following would be

suitable to describe contextual phenomena that provide a background for an interpretation which allows an increased understanding of the phenomenon:

Qualitative empirical research to provide knowledge and insight into organisational phenomena expected to deliver access to answers around the topic presented.

As an investigator of my own organisation I wish to access the various versions of the world of the interviewees to bring about both positive and negative versions. I have therefore chosen to differentiate as much as possible around gender, profession and experience.

The qualitative research interview aims to create a better understanding of the world of the participant which is why I have chosen this approach in combination with the semi-structural interview. This interview model has the advantage that the interviewer can depart from the pre-planned questions if the nature of the interviewee's comments makes the interviewer want to focus further.

Weick finds meaning in many complex contexts, and a claim will be that Weick can find meaning in everything. Weick thinks about corners and looks through walls when looking at his sensemaking processes. The complex image of sensemaking and the very detailed picture of what makes sense and what does not make sense, shows how difficult it can be to create common strong narratives. There is a wellknown Weick tale, about firefighters who have to fight a forest fire, but who, for various reasons, lose their identity as firefighters and therefore cannot find meaning in what they would otherwise be best at.

When I look at the 3 interviews, they have not lost their identity as home supervisors, but they are challenged on their identity.

This thesis concludes:

Does it make sense – yes it does – at least as long as we agree that opinion creation is a complex process.

Overall, this thesis has shown that sensemaking creation seen through a Weick lens, is not only a complex process, but also that sensemaking takes place on several levels.

The thesis and I as a writer have raised a problem which is based on own organization and gained a good insight into the sensemaking processes that are present in an organization during a change process.

One of the things that has been interesting and frightening at the same time, is how home counselor's make conditions for citizens' involvement in their own recovery process.

² Schnoor, M. (2016) S. 196

Analysis and discussion point to the fact that home counselors do not occupy an equal position in cooperation with the citizen, despite the fact that the professional guide specifically writes that there must be equal cooperation relations with the citizens.

*to get things done through and with people*³

is one of the readers I took with me, attending my management basic course and one of the reasons why my problem formulation is divided in two, justifies the choice that in the perspective there is a fairly thorough description of Schnoor's⁴ narrative process.

Despite the complexity of the sensemaking processes and the fact that a strong tale must reach out to 24 home counselor's, it is still my conviction Schnoor⁵'s narrative process is a competent choice because it is a strong method which I feel qualified to manage and because the method takes employees seriously.

As a leader and writer, it has been like running a marathon to write this thesis. You know you will reach the finish line when you've been going for an hour, but you don't know at what speed and how many breaks it takes.

³Slide from Ledelsesfagligt Grundforløb (2014)

⁴Schnoor, M. (2014) S. 196

⁵Schnoor, M. (2016) S. 196

2. Indledning.

Københavns kommune, Socialforvaltningen⁶ har i 2018 iværksat projekt omstilling af socialpsykiatrien som har til formål at sætte en ny faglig retning og styrke troen på at alle kan komme sig helt eller delvist.

Omstillingsplanen består af 3 tiltag – et uddannelsesforløb for samtlige ansatte i socialpsykiatrien bestående af et diplommodul i rehabilitering, en faglig guide og en grundfortælling.

Diplommodulet giver en indsigt i teorier og metoder som understøtter borgernes recoveryproces og modulet skal tages af alle som arbejder direkte og indirekte i socialpsykiatrien i Københavns Kommune, dvs. ca. 1000 medarbejdere inklusive dette speciales forfatter - mig.

Den faglige guide fortæller kort om den faglige tilgang og hvilke metoder der er anvendelige i en rehabiliterende proces og grundfortællingen fortæller fra et borgerperspektiv hvad recovery betyder for den enkelte borger.

I grundfortællingen kan man få et indblik i hvordan det har påvirket borgernes livkvalitet positivt at være en del af omstillingsplanen og hvordan det opleves at blive mødt af medarbejdere med viden om en særlig faglig og rehabiliterende tilgang.

Der er al mulig god grund til at sætte fokus på den faglige kvalitet set ud fra et socialt, et menneskeligt og et samfundsmæssigt synspunkt for det et faktum, at sindslidelser står for ca. 25% af de samlede udgifter til sygdom i Danmark⁷ samtidig med at mange sindslidende er socialt isoleret uden stort netværk.

Der er ca. 40.000 som har diagnosen skizofreni⁸ og ca. 60 % med skizofreni⁹ kommer sig helt eller delvist, hvilket i praksis betyder at der stadig er mange borgere der har brug for hjælp og støtte til at gennemføre deres egen recoveryproces.

Jeg er leder for i alt 36 hjemmevejledere og 2 afdelingsledere med stedfortræder funktion og vi yder § 85 støtte til i alt ca. 450 borgere fordelt på 2 centre – Center Nord Vest og Center Amager. For god orden skyld skal det nævnes at denne opgave tager udgangspunkt i Center Nord Vest og de 4 medarbejdere der så venligt stillede op til interview, er ansat i Center Nord Vest.

Socialpsykiatrien i København Kommune er i dens nuværende organisering fra 2011 hvor de 4 geografisk opdelt distrikter – Amager, City, Nørrebro og Nord Vest blev etableret. Samtlige 4 områder har mangfoldige tilbud i form af botilbud, samværs – og aktivitetstilbud, samt hjemmevejledning efter § 85 i serviceloven, som er den paragraf organisationen arbejder efter.

⁶ <https://www.kk.dk/nyheder/ny-grundfortaelling-socialpsykiatrien-i-koebenhavn>

⁷ www.psykiatrifonden.dk

⁸ www.psykiatrifonden.dk

⁹ www.bedrepsykiatri.dk

1. 1 Serviceloven §85

Kommunalbestyrelsen skal tilbyde hjælp, omsorg eller støtte samt optræning og hjælp til udvikling af færdigheder til personer, der har behov herfor på grund af betydelig nedsat fysisk eller psykisk funktionsevne eller særlige sociale problemer¹⁰.

1. 2 Grundfortælling og faglig guide.

Den faglige guide definerer rehabilitering således:

Når vi støtter borgerne i at komme sig, gør vi det gennem rehabiliterende indsatser. Det er borgernes behov og ønsker, der er styrende for rehabiliteringen. Borgerne er erfaringseksperter, og vi er fageksperter, som støtter borgerne i at få et hverdagsliv på egne præmisser. I vores rehabiliterende indsatser lægger vi derfor vægt på at udvikle ligeværdige samarbejdsrelationer med borgerne¹¹.

Rehabiliteringsbegrebet bliver uddybet i den faglige guide, med at alle i socialpsykiatrien skal blive bedre til at arbejde med rehabilitering ud fra et vidensbaseret grundlag.

Den faglige guide¹² beskriver metoder og tilgange der fremover skal være en del af den fagprofessionelle viden, man som medarbejdere tager udgangspunkt i, når man arbejder rehabiliterende.

Den faglige guide definerer faglighed som den måde, du omsætter din viden og erfaring til handlinger. Faglighed er, når du med din fagprofessionelle viden og erfaring reflekterer over en handling og hvorvidt fagligheden giver mulighed for en positiv forandring for borgeren.

Grundfortællingen definerer recovery således:

Recovery er en individuel og personlig udviklingsproces, som den enkelte selv definerer. Mennesker kommer sig nemlig af psykisk sygdom på mange forskellige måder. Det er forskelligt fra person til person, om man kommer sig helt eller delvist, ligesom det er forskelligt, hvor lang tid det tager at komme sig¹³.

¹⁰ <https://danskelove.dk/serviceloven/85>.

¹¹ https://www.kk.dk/sites/default/files/uploaded-files/faglig_guide.pdf.

¹² https://www.kk.dk/sites/default/files/uploaded-files/faglig_guide.pdf.

¹³ <https://www.kk.dk/nyheder/ny-grundfortaelling-socialpsykiatrien-i-koebenhavn>.

Den faglige guide¹⁴ og Grundfortællingen¹⁵ er vedlagt som bilag.

3. Problemfelt.

Som leder har jeg altid været optaget af organisationen, og de medarbejdere der er ansat i organisationen og jeg har fra starten af mit Master studie, i særdeleshed været optaget af ledelsesmæssige processer som kan understøtte forandring.

I Københavns Kommune er forandringer et vilkår, og inden for det sidste års tid har vi oplevet forandringer af flere forskellige slags, f. eks ændringer i IT-systemer, persondataforordningen og omstillingsplanen som én af de større forandringer.

Som leder skal jeg først og fremmest oversætte og forklare forandringen, samtidig med at jeg gerne her og nu, men i hvert fald på sigt skal kunne fremvise resultater.

Forandringen skal, set fra et medarbejderperspektiv give mening og ledelsens opgave bliver i første omgang at informere om forandringen på en sådan måde, at medarbejdere kan få øje på hvor muligheder for selv at præge og skabe deres egen mening og handling i forandringen.

De sindslidende som er aftagere af vores ydelser og modtager hjemmebesøg har krav på, at den ydelse de modtager har en kvalitet som giver mulighed for at etablere en recoveryproces og det er derfor ikke helt ligegyldig hvordan den enkelte medarbejders performance kommer til udtryk.

Jeg vil gerne være med til at sikre at det som vi leverer, har en kvalitet som giver den enkelte sindslidende, mulighed for at opnå en livskvalitet som de synes er optimalt. Samtidig skal indsatsen medvirke til fortælling om kvalitet i indsatsen, og forhåbentlig give værdi til det omkringliggende samfund.

Arbejdet med sindslidende er svært, tager lang tid og måske lykkedes det aldrig at nå dertil, hvor borgeren siger, jeg er nu kommet så langt i min recoveryproces, at jeg kan klare mig uden hjælp. Der er få succeser i socialpsykiatrien og derfor alt mulig grund til at stå fagligt stærkt, men ligeså meget grund til også at stå stærkt organisatorisk.

Som hjemmevejleder arbejder man primært alene og når man er på hjemmebesøg, er der ikke en organisation man søger råd hos eller en kollega som man lige kan få lidt sparring hos.

Så hvordan får man en stærk organisation med plads til få succeser, som sikrer krav om selvstændighed og fleksibilitet til medarbejderne, og samtidig har en stærk kultur, menneskeligt men også fagligt.

Et svar på disse spørgsmål er at skabe mening og skabe stærke fortællinger om faglighed, identitet og et udgangspunkt i medarbejdernes oplevede virkelighed og som leder indtage en position, hvor man er nysgerrig i forbindelse med det seneste hjemmebesøg og igennem en sproglig italesættelse skabe fælles handling på baggrund af nysgerrigheden.

¹⁴ Bilag 3.

¹⁵ Bilag 4.

4. Hovedformålet med specialet.

Med dette speciale er det mit mål at få en mere dybdegående forståelse, af hvordan den enkelte medarbejder skaber mening i en forandringsproces, som omstillingsplanen er, og efterfølgende anvende den øgede forståelse, til at skabe en stærkere fortælling om det rehabiliterende arbejde. For at kunne genforfatte en stærkere fortælling vil jeg interviewe udvalgte medarbejdere via en kvalitativ undersøgelse, hvor der med en narrativ interviewguide spørges ind til deres livsverden omkring omstillingsplanen.

Udvalgte dele af empirien analyseres med udgangspunkt i Weicks teori om meningsskabelse og en af analyses konklusioner anvendes til at genforfatte en mere righoldig fortælling, med Schnoors¹⁶ narrative organisationsudvikling som metode.

Interviewdelen vil give et indblik i organisationens livsverden og en indsigt i de eksisterende fortællinger, som både kan skabe mening og forståelse for mig som leder, men samtidig give mulighed for at genforfatte disse fortællinger.

Ved at fremhæve en unik hændelse og genforfatte denne, er det mit håb at kunne skabe en mere kraftfuld fortælling om de muligheder, der er i omstillingsplanen.

5. Problemformulering.

Hvordan skaber medarbejderne mening i omstillingsplanen og hvordan kan én af de meningsskabende fortællinger genforfattes til en ny og stærkere fortælling.

¹⁶ Schnoor, M. (2016).

6. Teoretiske overvejelser.

Dette speciale vil som tidligere nævnt have fokus på, hvordan der skabes mening i omstillingsplanen ud fra de fortællinger der kommer frem i empirien og hvordan disse fortællinger kan genforfattes i en kommunikations strategi som i højere grad understøtter den forandringsproces som omstillingsplanen er.

Jeg har fra første introduktion været optaget af Weick og hans lidt skæve tilgang til organisationer. Jeg synes hans måde at "tænke" på passer godt ind i en organisation, hvor medarbejderne på én og samme tid er både 24 organisationer og én organisation.

Jeg vælger at anvende Weicks¹⁷ 7 hovedteser om meningsskabelse fordi de giver adgang til en større forståelse af, hvad meningsskabelse er, hvilken indflydelse meningsskabelse har på det organisatoriske arbejde og ikke mindst hvor det ikke giver mening.

Jeg synes teorien passer godt ind i en organisation, hvor man konstant er på jagt efter hvad der giver mening, fordi vores arbejde med sindslidende sjældent giver de resultater vi er sat i verden til at opnå og vi derfor søger efter mening, i det vi trods alt opnår i arbejdet med denne gruppe af borgerne.

Weick¹⁸ leder efter cues eller det som Hammer og Høpner¹⁹ kalder signaler i meningsskabelsen og det tror jeg er vigtig i den vanskelige proces, som det er at hjælpe og støtte sindslidende.

Ved at lede efter signaler i empirien vil det give det anvendelige indblik i hjemmevejledernes livsverden og den efterfølgende analyse ud fra Weicks²⁰ 7 elementer vil give en yderligere detaljegråd og forhåbentlig forståelse af de meningsskabende processer i organisationen.

Til den fremadrettede genforfattet fortælling som skal styrke ejerskab og følgeskab af omstillingsplanen bruges Schnoors²¹ model vedrørende bevidning. Schnoor²² beskriver flere modeller og mit valg falder på bevidnings modellen, fordi den kræver en aktiv indsats af medarbejdergruppen gennem en sproglig proces og derfor er medvirkende til en øget indsigt i udvalgte begivenheder.

Modellen danner grundlag for det strategiske arbejde med kommunikation i et narrativt perspektiv, og kan i mit speciale bruges konstruktivt til at genforfatte og dermed styrke fortællingen om omstillingsplanen.

¹⁷ Hammer, S. & Høpner, J. (2014). s. 87

¹⁸ Weick, K. E. (1995) S.

¹⁹ Hammer, S. & Høpner, J. (2014). s. 25

²⁰ Hammer, S. & Høpner, J. (2014). s. 87

²¹ Schnoor, M. (2009) S. 175

²² Schnoor, M. (2009) S. 175

7. Weick og Sensemaking

"Organisationer holder folk beskæftigede, underholder dem indimellem, giver dem forskellige oplevelser, sørger for, at de ikke hænger på gadehjørnerne, giver dem baggrund for historiefortællinger og giver mulighed for socialisering. De har intet andet at give"²³.

Citatet stammer fra Weicks²⁴ bog "The Social Psychology of Organizing", og er nok ikke ligefrem det billede en forvaltningsdirektør med stolthed ville videreformidle til de lokale journalister, når vedkommende skal berette om omstillingsplanen.

Weick²⁵ beskriver i hans bog "Sensemaking in Organizations", at til trods for at mange har den fejlagtige opfattelse af en organisation, at den er designet til at tage handling og være målrettet, er dette langt fra altid tilfældet. Ofte ser vi noget eller tror vi ser noget, som når vi går dybere i analysen, viser sig at være noget helt andet.

Weick²⁶ er socialkonstruktivist og har i særdeleshed beskæftiget sig med vigtigheden af handling og det faktum, at via sproget skabes der mening i handlingen.

Socialkonstruktivisme opfatter virkeligheden som sociale konstruktioner som skaber eller konstruere virkeligheden i de sociale relationer, og i den forbindelse er Weick²⁷ særligt inspireret af handlinger og hvordan handlinger skaber mening.

Ifølge Hammer og Høpner²⁸ adskiller Weick sig fra andre socialkonstruktivister ved at være særligt optaget af det meningsskabende samspil imellem en organisations medlemmer og hvordan organisationer er med skabere af deres egne omgivelser.

Som organisation er det altså sproget og de handlinger der ligger i en sproglig italesættelse internt i organisationerne der medvirker til at konstruere vores opfattelse af omstillingsplanen.

En sådan intern meningsskabende proces fordrer at nogen – lederen – koordinere italesættelsen imellem organisationens medlemmer.

Når Weick taler om meningsskabelse er det med udgangspunkt i "a sensemaker"²⁹, som kan opfattes som en person, men i denne sammenhæng er det væsentligt, at Weick³⁰ nok tænker a sensemakere som én person, men med flere identiteter, afhængig af hvilket kontekst meningsskabelsen foregår i. Meningsskabelse foregår i handling, men starter med, at nogen bemærke noget og indrammer det, skaber en praksis med handling som foregår i en social proces, med kommunikationen som den organiserende faktor³¹.

²³ Hammer, S. & Høpner, J. (2014). s. 15

²⁴ Hammer, S. & Høpner, J. (2014). s. 15

²⁵ Weick, K. E. (1995).

²⁶ Hammer, S. & Høpner, J. (2014). s. 18

²⁷ Hammer, S. & Høpner, J. (2014). s. 19

²⁸ Hammer, S. & Høpner, J. (2014). s. 19

²⁹ Weick, K. E. (1995). s. 18

³⁰ Hammer, S. & Høpner, J. (2014). s. 18

³¹ Murphy, Tine (2015). s. 27

I nedenstående boks er de 7 elementer først skrevet på originalsproget og efterfølgende på dansk i Hammer og Høpners³² oversættelse.

7. 1 Weicks 7 elementer.

1. Grounded in identity construction – Menningsskabelse tager udgangspunkt i identitet
2. Retrospective - Menningsskabelse sker retrospektivt
3. Enactive of sensible environments - Enactment (at skabe i handling) er centralt i meningsskabelse
4. Social - Meningsskabelse er en social proces
5. Ongoing - Meningsskabelse er en kontinuerlig proces
6. Focused on and by extracted cues – Meningsskabelse er fokuseret på og udgår fra ledetråde
7. Driven by plausibility rather than accuracy – Meningsdannelse er drevet af plausibilitet – ikke akkurat

7. 2 Menningsskabelse tager udgangspunkt i identitet.

Menningsskabelse har afsæt i den identitet, der tilstræber at skabe mening, og når man som individ skal skabe mening, sker det med udgangspunkt i det som Weick³³ kalder ” ”A Parliament of selves”. Dette udsagn skal forstås således, at individet identificere sig forskelligt afhængigt af, hvilket kontekst individet befinder sig i.

Man definerer altså sig selv forskelligt, afhængig af den situation man befinder sig i, men det går begge veje forstået sådan, at den meningsskabende kontekst er medvirkende til at skabe identiteten.

Der er altså en binding imellem den identitet, der skal skabe mening og den meningsskabelse, der er medvirkende til at forme identiteten.

³² Hammer, S. & Høpner, J. (2014). s. 93-94

³³ Weick, K. E. (1995). S. 18

I dette speciales sammenhæng vil det være spørgsmålet om en meningsskabende forhandling imellem den identitet, der skabes, når den enkelte præges af omstillingsplanen og omstillingsplanens indvirkning på identiteten.

7. 3 Meningsskabelse sker retrospektivt.

Vi opfatter virkeligheden på et øjeblik, men det er først når vi får øjeblikket på afstand at det bliver til en meningsskabelse. Skabelsen af mening bliver påvirket af vores forforståelse som på en og samme tid hjælper os til at forstå og skabe mening. Når vi skaber mening, er det med udgangspunkt i fortiden.

Sagt på en anden måde ved vi først hvad vi gør, når vi har gjort det.

7. 4 Enactment (at skabe i handling) er centralt i meningsskabelse.

Organisationen, og det der omgiver den, er en part af os selv og dermed inde for vores rækkevidde.

Enactment begrebet peger på, at når vi skaber mening, er det en proces hvor vi omsætter og efterfølgende erfarer, hvad handlinger afstedkommer.

Organisationen en del af vores egen handling, og dermed er vi med skabere af det der er omkring os, med de begrænsninger og muligheder der nu engang er gældende.

Organisationen er altså ikke noget der er stationært, men i bevægelse afhængig af medlemmernes input.

Weick perspektiver enactment med hans sætning³⁴

Hvordan kan jeg vide, hvad jeg tænker, før jeg ser, hvad jeg siger

I afhandlingens sammenhæng, vil det først og fremmest være en ledelsesmæssig opgave at stille sig nysgerrigt overfor hjemmevejledernes handlinger, når de i praksis anvender de tillærte metoder og begreber, som omstillingsplanen stiller til rådighed og sprogligt italesætte disse handlinger, så det fremstår tydeligt at der har været tale om en proces.

7. 5 Meningsskabelse er en social proces.

Den simple udlægning af ovenstående udsagn er at vi hele tiden forsøger at skabe mening i, hvad vi støder på i samspil med medlemmerne af organisationen. Tanker, følelser og adfærd er ifølge Weick³⁵ tilstede direkte, implicit og symboliseret og i særdeleshed i en social kontekst.

³⁴ Murphy, Tine (2015). s. 97

³⁵ Hammer, S. & Høpner, J. (2014). s. 95

Meningsskabelse fordrer altså ikke nødvendigvis andres tilstedeværelse, idet alene symbolikken kan anvendes i en social interaktion.

Weicks beskrivelse af det 4. element i en social sammenhæng og Hammer og Høpner³⁶ bruger ordene netværk, intersubjektivt og fælles sprog i deres beskrivelse og henviser ligeledes til den gensidigt betinget handling eller den som handler om hvordan de sociale processer i organisationen og dermed handlinger, påvirker hinanden gensidigt og ikke kan tilskrives et enkelt individ.

I afhandlingens sammenhæng kan hjemmevejlederne meningsskabelse altså ske som en symbolsk social sammenhæng, når de er på hjemmebesøg.

7. 6 Meningsskabelse er en kontinuerlig proces.

Weick arbejder med udtrykket "thrownness"³⁷ i det femte delelement, som overordnet har afsæt i, at meningsskabelse altid er i gang og man bliver så at sige kastet ind i det, som Weick kalder den stillestående bevægelse, og i denne meningsskabelse fanger man momenterne eller essensen af momenterne og skaber mening.

De fangede momenter er udtryk for en første hånds reaktion eller handling, som først på et senere tidspunkt bliver til en meningsdannelse, når vi får skabt en ramme omkring det projekt, udviklingsplan eller hvad det måtte være, vi er blevet smidt ind i.

Thrownness eller som Hammer og Høpner³⁸ kalder det "kastethed" er et udtryk for, på den ene eller den måde at stå i en situation, hvor man umiddelbart ikke har det fulde overblik og dermed hellere ikke mulighed for at styre situationen.

Efterfølgende skaber vi mening i det ved at italesætte det.

7. 7 Meningsskabelse er fokuseret på og udgår fra ledetråde.

Weick peger på "extracted cues"³⁹ eller ledetråde som velkendte mindre hændelser eller begivenheder som samlet set medvirker til en meningsdannelse.

I en organisatorisk kontekst kan cues være forskellige og mening skabes afhængig af den kontekst vi befinder os i.

Det er således en individuel proces hvor den enkelte skaber mening ud fra det oplevede, og samtidig er begivenheden med til at danne rammen for vores egen forudsætning – man hører et eller andet og forsøger at finde mening i det.

³⁶ Hammer, S. & Høpner, J. (2014). s. 95

³⁷ Weick, K. E. (1995). S. 44

³⁸ Hammer, S. & Høpner, J. (2014). s. 106

³⁹ Weick, K. E. (1995). S. 50

Den meningsskabende proces kræver, at vi så at sige lægge mærke til det som vi skal skabe mening i – der skal være en ledetråd.

7. 8 Meningsdannelse er drevet af plausibilitet – ikke akkurate

Weick giver flere grunde til at akkurate ikke spiller den store rolle, alene af den simple grund, at vi stræber efter det, vi tror er en ledetråd som har betydning. Vi har ikke brug for en entydig og fuldstændig forklaring, for at noget er plausibelt, men er mere på jagt efter det store billede.

Når vi bliver stillet over for en opgave eller et dilemma er det mere vigtigt at vi får noget, vi kan handle på, end får information som er præcis og konkret.

På denne baggrund er det væsentlig at når vi skaber mening, kan der ligge flere forklaringer eller historier til grund for vores meningsskabelse og det er af mindre betydning, om det er den fuldstændige endegyldige information.

Weick peger på den gode historie⁴⁰ som det essentielle i en meningsskabende proces. Hvis bare der er en metafor som man kan forholde sig til, er det alt rigeligt.

I afhandlingen sammenhæng kunne fokus være på det som organisationens medlemmer formidler til ledelsen, f. eks når en interviewperson siger at vi altid har arbejdet rehabiliterende skal ledelsen stille sig nysgerrigt til rådighed og f. eks gennem interview forsøge at forstå budskabet bedst muligt, for at kreere en mulighed for at genforfattet og skabe en ny og stærke. fortælling.

⁴⁰ Hammer, S. & Høpner, J. (2014). s. 111

8. Videnskabsteoretiske overvejelser.

8. 1 Sproget konstruerer verdenen.

Specialets problemformulering er delt i to, en første del som undersøger de meningsskabende processer og en fremadrettet del som beskriver hvordan det via genforfatning er muligt at forstærke dele af de fortællinger eller begivenheder der fremkommer i analyse.

Problemformuleringen tager afsæt i socialkonstruktivisme⁴¹ som kort beskrevet handler om at virkeligheden hovedsagligt består af sociale konstruktioner, som via sproget bliver skabt i de sociale relationer vi indgår i.

Weick⁴² erkendelsesteoretiske ståsted er socialkonstruktivisme og Schnoor⁴³, er socialkonstruktionisme og til dette har jeg ikke andet at sige, at det ligger uden for specialets rammer at beskrive den eventuelle forskel.

Weick⁴⁴ er særligt optaget af handling og det faktum at via sproget skabes der mening i handlingen.

Schnoor⁴⁵ benævner sig, eller skriver at hendes erkendelsesteoretiske ståsted er socialkonstruktionistisk og i stil med Weick omhandler det erkendelsesteoretiske ståsted meningsskabende processer for medlemmerne i organisationen.

Ifølge Hammer og Høpner⁴⁶ adskiller Weick⁴⁷ sig fra andre socialkonstruktivister ved at være særligt optaget af det meningsskabende samspil imellem en organisations medlemmer, og hvordan organisationer er med skabere af deres egne omgivelser.

Som organisation er det altså sproget og de handlinger, der ligger i en sproglig italesættelse der tillægger mening til en given handling.

Schnoor⁴⁸ henviser til at intet er virkeligt, før vi er enige om det er det. Og det er den proces henimod en enighed der er interessant, for i en social konstrueret verden kan vi dybest set ikke være enige, men vi kan tilstræbe at have nogle stærke fortællinger som er fælles accepteret.

⁴¹ Hammer, S. & Høpner, J. (2014). s. 18

⁴² Hammer, S. & Høpner, J. (2014). s. 18

⁴³ Schnoor, M. (2016). S. 61

⁴⁴ Hammer, S. & Høpner, J. (2014). s. 19

⁴⁵ Schnoor, M. (2016). S. 61

⁴⁶ Hammer, S. & Høpner, J. (2014). s. 19

⁴⁷ Hammer, S. & Høpner, J. (2014). s. 19

⁴⁸ Schnoor, M. (2016). S. 59

8. 2 Ontologi.

Ontologien⁴⁹ - hvordan opfattes virkeligheden i verden – og lidt mere specifikt i specialet, hvordan opfattes virkeligheden i organisationen.

Virkeligheden opfattes som værende flydende, fordi opfattelserne i organisationen ændrer sig afhængigt af hvilket individ der fortolker organisationen.

Når ontologien er flydende, forstår jeg organisationen som bestående af fænomener, der ændrer sig afhængigt af hvem der tolker dem. Den flydende ontologi er interesseret i de bevægelser som skaber nye betydninger af allerede eksisterende fænomener.

Med den flydende ontologi ønsker jeg at kigge bagud i organisationen og øge min forståelse af de organisatoriske fænomener og hvordan de udfolder sig.

8. 3 Forskertype.

Specialet tager afsæt i den forstående forsker⁵⁰ type fordi jeg ønsker at forstå subjektets forståelse af problemfeltet.

Den forstående forskertype er kendetegnet ved at den viden der søges, tager udgangspunkt i de interviewedes perspektiv.

Grunden til dette er, at forskeren derigennem både kommer tættere på forståelse af fænomenerne, men også i højere grad får adgang til at reflektere over fænomenerne

8. 4 Epistemologi.

Epistemologien⁵¹ i specialet– hvilken adgang har jeg til den organisatoriske viden – læner sig op ad den flydende ontologi, og i dette projekt hvor jeg undersøger egen organisation, er det et opmærksomhedspunkt, at der findes flere virkeligheder, og sandsynligvis flere end jeg umiddelbart kan få adgang til

Når jeg som leder søger indsigt i organisationen, vil det samtidig påvirke min opfattelse af organisationen, fordi jeg som leder og medarbejder er indlejret i organisationen og dermed også en del af den samlede viden.

⁴⁹ Justesen, L. og Mik-Meyer, N. (2010) s. 14

⁵⁰ Launsø, L. og Rieper, O. (2000)

⁵¹ Justesen, L. og Mik-Meyer, N. (2010) s. 14

8.5 Linseopfattelse.

Teorien i specialet vælger at se på empirien gennem det som Høyer⁵² kalder linseopfattelsen. Som kigger man gennem en linse kigger man på bestemte dele af empirien og lader på den måde teorien bestemme hvilken dele af teorien man vælger at sætte fokus på.

Linseopfattelsens udgangspunkt er, at verdenen ikke består af afgrænsede fænomener, som umiddelbart kan undersøge, men at verdenen i stedet består af fænomener, hvor mening skabes igennem social interaktion organisationens medlemmer imellem.

9. Metodiske overvejelser.

Projektopgaven tager udgangspunkt i egen organisation og er en undersøgelse, hvor jeg som leder står på kanten af organisationen og er nysgerrig og kritisk overfor medarbejdernes måde, at anskue verdenen på.

En grundlæggende faldgruppe er som Nielsen og Repstad⁵³ beskriver,
at man bare ser det man vil se

og ikke udfører en reel undersøgelse. Men samtidig har det også klare fordele at undersøge min egen organisation, fordi jeg har en faglighed og et indgående kendskab til organisationen. Kendskabet til organisationen bliver på en og samme tid en fordel og en ulempe, idet jeg som leder har sociale relationer – og dermed følelser – over for dem, der er genstand for undersøgelsen.

Væsentlig for en undersøgelse i egen organisation, er at jeg som leder har et reelt ønske om at ændre eller forandre organisationen, hvilket samtidig indebærer, at mit personlige engagement er stort, og at jeg har kendskab til både uformelle strukturer og processer som har påvirket organisationen.

Brinkmann⁵⁴ beskriver at det overordnede formål med at forske og dermed også at udforske egen organisation, er at tilvejebringe viden som kan få fællesskaber til folde sig yderligere ud.

Og dette er i høj grad målet med dette speciale.

Af samme grund bliver de etiske overvejelser væsentlige for mig, for når mit ønske er, at noget skal udfolde sig, så fællesskabet i højere grad bedre kan løse en bestemt opgave, må der også tages hensyn til etikken.

Kvalitativ forskning tager som regel udgangspunkt i det levede liv i organisationen, i det subjektive og kan omfatte både private og intime detaljer i de involveredes liv.

Magtrelationen, når der undersøges i egen organisation, og de evt. konsekvenser, hvis der under interviews fremkommer oplysninger, der skal handles ledelsesmæssigt på, må håndteres og

⁵² Høyer, K. (2007)

⁵³ Ry Nielsen, J.C. og Repstad, P. (1993)

⁵⁴ Brinkmann, S. (2010)

aftales på forhånd med den gruppe der skal interviewes. I sådant et tilfælde kan Brinkmanns tommelfingerregel⁵⁵ være et godt udgangspunkt. Reglen tilskrives, at der skal indhentes informeret samtykke, at der er en fortrolig relation forstået sådan, at deltagerne er anonyme, at evt. udtalelser ikke får ansættelsesmæssige konsekvenser, og endelig ens vigtige rolle som interviewer, hvor man skal have kendskab til egne værdier og fordomme, således at disse kommer til at påvirke mindst muligt.

10. Empiriindsamling.

For at tilvejebringe indsigt i de organisatoriske fænomener, der giver adgang, til at svare på problemformuleringen, vil en kvalitativ empirisk undersøgelse være:

*velegnet til at beskrive fænomener i deres kontekst og på den baggrund levere en fortolkning der giver en øget forståelse af fænomenet*⁵⁶

Fænomenologien arbejder med begrebet livsverden⁵⁷ som henviser til en subjektiv opfattelse af verden, hvor fænomenerne fremtræder virkelige for individet til trods for, at de er forankret i en social kontekst og dermed kan tolkes anderledes hos andre individer.

Når jeg som undersøger ønsker at forstå forståelsen, er det væsentligt at den empiri jeg søger efter, er den subjektive forståelse.

Da jeg undersøger og interviewer i egen organisation, har de etiske overvejelser, som tidligere beskrevet, også betydning for valget af interview form. Det er lederen som interviewer og som undersøger antager jeg, at deltagerne ønsker fuldstændig anonymitet og dermed i højere grad vil have mulighed for at udfolde deres livsverden, når de ikke skal tage hensyn til andre interviewdeltagerne. På denne baggrund giver det mening at vælge 1:1 interviews.

I en narrativ kontekst giver det ligeledes god mening at bruge den narrative interviewmetode, men ligeså væsentlig er det, at den narrative interviewmetode, som Kvale og Brinkman⁵⁸ skriver, fokuserer på deltagerens kendte eller ukendte fortællinger, som de enten selv fremkommer med, eller som intervieweren allerede kender til i forvejen. Den fremtalte fordel ved at udføre undersøgelser i egen organisation, og dermed muligheden for nysgerigt og ikke korrigerende at spørge ind til deltagerens livsverden, bliver tydeligere.

Som undersøger af egen organisation ønsker jeg at få adgang til forskellige versioner af de interviewedes livsverden, for på den måde at få både positive og negative versioner frem, og jeg vælger derfor at differentiere så meget som muligt på både køn, faggruppe og erfaring.

⁵⁵ Brinkmann, S. (2010)

⁵⁶ Justesen, L. og Mik-Meyer, N. (2010)

⁵⁷ Justesen, L. og Mik-Meyer, N. (2010).

⁵⁸ Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009).

Selve den praktiske udvælgelse vil foregå ved, at jeg sender en mail ud med informationer om interviewets formål, og hvordan det praktisk skal foregå. I mailen skriver jeg, at man kan melde sig til mig, og efterfølgende vil jeg foretage en udvælgelse jævnfør kriterierne, blandt dem der ønsker at deltage.

For at imødekomme den beskrevne differentiering vil jeg udvælge samtlige 4 faggrupper, pædagog, socialrådgiver, ergoterapeut og skolelære.

På alder og erfaring vil jeg udvælge yngre medarbejdere mellem 30 og 40 og ældre mellem 50 og 60 og selvfølgelig også udvælge mellem de kønnene.

Det er min vurdering at 4 interviews er tilstrækkeligt materiale, idet et koncentreret interview på én time giver ca. 10 siders materiale, når det er transskriberet.

Med det kvalitative forskningsinterview ønsker jeg at skabe bedre forståelse af deltagerens livsverden, og jeg vælger derfor dette i kombination med det semistrukturerede interview, som kan afvige i de i forvejen forberedte spørgsmål, hvis det viser sig at interviewpersonen kommer med udtalelser, som interviewerens ønsker at være nysgerrig på.

Grundstrukturen i interviewet er en interviewguide⁵⁹ i kombination med, og selvom det umiddelbart kan synes løst i strukturen, gennemføres interviewet konsekvent professionelt. Da interviewerens på forhånd ikke altid kan vide hvor interviewet bevæger sig hen er spørgsmålene i guiden tænkt som en inspiration til mig som interviewer og samtlige spørgsmål vil ikke nødvendigvis blive benyttet.

Alle interview bliver optaget og transskriberet.

Opsummeret vælger jeg at gennemføre 4 semistruktureret interviews 1:1 med de 4 mulige faggrupper der er tilsted i organisationen; pædagog, socialrådgiver, skolelære og ergoterapeut for at få størst mulig bredde i differentieringen og samtidig ønsker jeg at differentiere på erfaring og køn.

11. Interview.

Alle medarbejder modtog en mail fra mig med information om rammerne for interviewet og formålet med empiriindsamlingen.

Alle blev ligeledes informeret om at interviewet var anonymt og i tilfælde af, at der kom viden frem i interviewet, som ledelsesmæssigt var nødvendigt at handle på, ville det foregå fortroligt og uden konsekvenser.

Samtlige interviews blev gennemført på mit kontor.

Desværre var det ikke muligt at opnå den ønskede differentiering på de ovennævnte parametre på faggrupper, køn, erfaring og alder af flere forskellige årsager.

Ingen af organisationens mandlige ansatte meldte sig.

Den ønskede differentiering på alder blev delvist imødekommet idet 4 medarbejdere var mellem 45 og 57.

⁵⁹ Bilag 2.

Den ønskede differentiering på fag var desværre heller ikke mulig, idet ingen af organisationens 3 uddannede skolelærere meldte sig.

Interviewet blev derfor gennemført med 4 kvindelige ansatte, 2 pædagoger, 1 ergoterapeut og 1 socialrådgiver med en gennemsnitlig alder på ca. 50, hvilket stemmer fint med den gennemsnitlige alder i organisationen. Desværre var der som nævnt ingen mandlige medarbejdere, der ønskede at deltage, ligesom ingen af de yngre ansatte ønskede at deltage.

Set retrospektivt var det ikke godt nok gennemtænkt af mig at ønske så bred en differentiering, fordi der er dobbelt så mange kvindelige ansatte og de fleste af disse er over 50.

Faktisk er der kun 3 ansatte under 40, hvilket også betyder at erfaringsmæssigt er de fleste medarbejdere med relativ høj erfaring.

Den indhentende empiri har, set i min optik, den fornødne kvalitet idet alle interviews havde et godt flow, en god intensitet og ikke mindst en vilje fra de interviewede til at gøre en forskel, idet de efterfølgende gav udtryk for at det var svært, men også lærerigt.

Interviewene er transskriberet og findes i bilag 1⁶⁰.

12. Analyse. Del 1.

Analysen opdeles i to, hvor den første del har fokus på udsagn fra det borgerrelaterede arbejde, og anden del har fokus på udsagn som handler om organisationen.

Der afsluttes efter de to dele med deldiskussioner både for at opsummere resultaterne, men samtidig anvendes en mindre del af diskussionerne som analysemateriale i kapitel 16 hvor jeg vil diskutere og perspektivere ud fra Schnoors⁶¹ udvikling af foretrukne fortællinger.

Konklusionen vil sætte fokus på den endelige udvælgelse.

Opdelingen i to og udvælgelsen af udsagn fra henholdsvis et borgerperspektiv og et organisatorisk perspektiv giver en bred indsigt i hjemmevejledernes fænomenologiske livsverden. Alt meningsfuldt arbejde vil altid tage udgangspunkt i den borgerrelaterede kerneopgave og derfor giver det mening at tage dette perspektiv, men det organisatoriske er ligeledes vigtigt idet både Weick⁶² og Schnoor⁶³ tager udgangspunkt i sociale processer i organisationen

Nedenstående citater er uddrag fra empiriindsamlingen⁶⁴ hvor fokus er på interviewpersonernes faglige forandring før, under og efter omstillingsplanen og de dilemmaer den rehabiliterende tilgang sætter interviewpersonerne i.

Respekt – respekt er for mig en meget vigtig værdi – en gensidig respekt – det kan godt være jeg har en faglig ekspertise og det vil jeg også gerne anderkendes for og respekteres for, men det er

⁶⁰ Bilag 1.

⁶¹ Schnoor, M. (2016). S. 175

⁶² Hammer, S. & Høpner, J. (2014). s. 18

⁶³ Schnoor, M. (2016). S. 175

⁶⁴ Bilag 1.

borgeren der er ekspert på eget liv og her skal jeg stille mig ved siden af (se forklaring) og ikke definere borgerens egen værdi – lidt tilbage til den med at borgeren er ekspert på eget og har ansvaret for eget liv

Jeg skal ikke komme her og være den kloge.

Jeg har et eksempel på min vurdering –

at jeg har bestemt hvem der skal tilbydes videosamtaler og det synes jeg er temmelig arrogant.

Interviewperson 1

(uddybende forklaring – organisationen arbejder med hjemmevejlederens ståsted i forhold til borgerens recoveryproces og i den sammenhæng kan man være foran som et udtryk for at man ikke ser borgerens behov, man kan være bagved og dermed skubbe for meget eller man kan være ved siden af og være opmærksom hvor man bedst kan støtte og faciliteter.

Ovenstående uddrag fra det første interview er et godt eksempel på en rehabiliterende tilgang til arbejdet med sindslidende, hvor kombinationen af en respektfuld tilgang og den faglige ekspertise perspektiveres og tilskrives mening.

Interviewperson 1 skaber mening som individ ud fra Weicks⁶⁵ element meningsskabelse tager udgangspunkt i identitet. Interviewpersonen skaber en identitet som en hjemmevejleder, der respektfuldt står ved siden af borgeren. Identiteten giver mening for hende personligt, men er samtidig den identitet som omstillingsplanen ønsker at den enkelte hjemmevejleder skal indtage, som udgangspunkt for samarbejdet med borgeren.

Det virker dog væsentlig for interviewpersonen, at hvis samarbejdet skal gives mening, skal respekten være gensidig og jeg få den opfattelse, at den gensidige respekt er en betingelse. Hvis der i samarbejdet med borgeren stilles betingelser, kan det antages at samarbejdet ikke er ligeværdigt.

Interviewpersonen kan ikke skabe mening set i en social proces perspektiv før interviewpersonen får en oplevelse af at blive mødt med respekt.

Det er et bærende element i omstillingsplanen og i et recoveryperspektiv at medarbejder og borger har en ligeværdig relation, men det er samtidig velkendt i socialt arbejde at en ligeværdig relation kan være en udfordring og der i stedet, som ovenstående eksempel tyder på, er et magtforhold borger og hjemmevejleder imellem.

Weicks retrospektive meningsskabelse kommer til udtryk, når interviewpersonen reflekterer over udvælgelsen af borgere, der skal tilbydes video samtaler. Retrospektivt kommer interviewperson 1 til en erkendelse af, at der er arrogant når interviewperson 1 har bestemt hvem der skal tilbydes videosamtaler. Ved den nye forståelse skaber interviewperson 1 altså mening, når vedkommende ikke på forhånd bestemmer hvem der skal tilbydes videosamtaler.

Medarbejdere arbejder videre med det meningsfulde idet hun udtaler at, jeg skal ikke komme her og være den kloge, underforstået at det er borgeren der er den kloge.

⁶⁵ Hammer, S. & Høpner, J. (2014). s. 94

Retrospektivt har medarbejderen skabt mening i udsagnet, når hun konstaterer at hun ikke skal være den kloge, idet jeg tænker at hun tidligere, som eksemplet med hvem der tilbydes videosamtaler, har haft en anden opfattelse af samarbejde med borgeren.

Hvis jeg antager at magtforholdet mellem borger og medarbejder tidligere ikke var ligeværdig, må jeg så konstatere at medarbejderens refleksion over dette, kunne være starten på en mere rehabiliterende og ligeværdig tilgang i det relationelle arbejde.

Tilgangen hvor medarbejderen, bevidst eller ubevidsthed, indtager en ikke ligeværdig position, men får skabt mening i både i et identitets og et retrospektivt perspektiv er også tilstede i dette eksempel fra interviewperson 2:

Og det kan jeg jo også mærke på borgeren og jeg kan se det – de bliver også sat en smule til ansvar for at deltage i sin egen udvikling via nogle af de metoder.

Der er borgeren også nødt til selv at komme på banen, så det ikke er sådan at velfærdssystemet ikke gør det for borgeren, men med borgerne

Og det er der stor forskel på i forhold til før hen – man pakkede meget borgerne ind

Nu beder vi dem om at tage medansvar – og det kan nogle af de metodiske tilgange.

Interview 2.

Når interviewperson 2 udtaler, *der er borgeren også nødt til selv at komme på banen* indtager interviewperson 2 i stil med interviewperson 1 en position, hvor interviewpersonen 2 stiller krav til borgeren om selv *at komme på banen*. Underforstået kunne det tyde på at interviewperson 2 stiller betingelser for samarbejde, og dermed indtager en ikke ligeværdig position.

Interviewperson 2 kan altså ikke skabe mening i udsagnet medmindre borgeren kan imødekomme kravet om selv at komme på banen. Implicit siger interviewperson 2 at den type af vejledning der tidligere blev tilbudt, gav mening set i en meningsskabende social proces.

Interviewperson 2 får i lighed med interviewperson 1 skabt mening ud fra et identitetsperspektiv ved at indtage en position, hvor interviewperson 2 siger, at *nu beder vi dem tage ansvar* og skaber dermed mening i en ny identitet, ved at udtale sig om de metodiske tilgange og effekten af disse.

Retrospektivt får interviewperson 2 også skabt mening med udsagnet, og *det er der stor forskel på i forhold til før hen – man pakkede meget borgerne ind*

Når udsagnet er kommet på afstand, kommer interviewperson til en erkendelse af, at der er sket en meningsskabende udvikling.

Ja vores menneskesyn – at vi skal tænke i recovery og det er borgerens sag og det er dem der skal guide vejen for den hjælp de skal have og det er rigtig positiv, men jeg kalder det en vending for jeg har brug for at se det i virkeligheden.

Hensigterne er flotte og det at det er borgerens sag og dem der ved hvor der skal tages fat og det dermed ikke er kommunens sag.

Interview 4

Interviewperson 4 stiller ligesom interviewpersoner 1 og 2 sig i en position hvor interviewperson 4 er tvivlene overfor borgerens evne til at imødekomme tankegangen i recovery. Interviewperson 4 har dermed ikke den fornødne tro på borgerens evne til at indgå i et samarbejde og stiller sig i lighed med de to andre i en ikke ligeværdig position.

Interviewperson 4 kan ikke finde mening med de forhåndenværende midler, men forsøger at skabe mening i en social proces med udsagnet *jeg har brug for at se det i virkeligheden*.

Weick⁶⁶ skriver at vi hele tiden forsøger at skabe mening i en social kontekst, og interviewpersonen 4s udsagn kan tolkes derhen at hun har brug for, i samspil med kollegaerne at skabe et fælles sprog omkring omstillingsplanen, for at kunne konstatere at den virker.

Hun lader ikke til at tro på, at det overhovedet kan lade sig gøre og frasiger sig egentlig sit eget ansvar i omstillingsprocessen, ved at udtale *jeg har brug for at se det i virkeligheden* med en for mig at se, en distance til det som hun aktivt burde være medskaber af.

Hendes to udtalelser *det er dem der skal guide vejen for den hjælp de skal have og det dermed ikke er kommunens sag* set i et meningsskabende perspektiv er ledetråde og i en individuel bedømmelse medvirker de to udsagn til at skabe mening som en begivenhed, der danner rammen om hendes egen forudsætning, altså at borgeren ikke kan klare denne omstillingsproces uden hjælp fra medarbejdernes side og bliver dermed til en selvopfyldende profeti.

I stil med interviewperson 1 skaber interviewpersoner 2 og 4 mening i handling med det som Weick⁶⁷ kalder Enactment. De 3 interviewpersoner forholder sig med deres udsagn;

Vi skal tænke i recovery

Nu beder vi dem tage ansvar

Det er borgeren der er eksperten på eget liv

sig til deres omgivelser, i dette tilfælde via det faglige arbejde med borgeren og gennem deres handling sker der en meningsdannelse. De 3 sætninger er taget ud af deres rette sammenhæng, og kun i denne isolerede form skaber de mening via Enactment.

Alle 3 interviewpersoner anerkender at der er en form for bevægelse og dermed en handling, som gennem Enactment skaber mening.

De 3 ovenstående udtalelser, er også en del af en meningsskabende kontinuerlig proces idet meningsskabelser ifølge Weick⁶⁸ altid er i gang og interviewpersonerne bliver så at sige kastet ind i det.

Interviewpersonerne bliver kastet ind i omstillingsplanes kontekst og fanger momenterne i deres udsagn. Som en slags første hånds indtryk.

⁶⁶ Weic, K. E. (1995)

⁶⁷ Weic, K. E. (1995)

⁶⁸ Hammer, S. & Høpner, J. (2014). S. 96

Udsagnet fra interviewperson 4, kan tolkes som om interviewpersonen føler sig kastet ind i omstillingsplanen når interviewperson 4 giver udtryk for *jeg har brug for at se det i virkeligheden*. Weick⁶⁹ giver udtryk for at sproget er væsentligt fordi det skaber vores virkelighed.

Som hjemmevejleder bliver man konstant "kastet" ud i sammenhængen som man forsøger at skabe mening i og retrospektivt bliver der skabt en meningsskabende ramme omkring det pågældende emne.

I interviewpersons 4 udsagn sker der en meningsskabelse som en kontinuerlig proces, fordi interviewperson 4 står i en situation uden det fulde overblik og uden mulighed for at styre situationen. Interviewperson 4 søger derfor, eller har brug for at søge, kontinuerligt meningsskabelse.

Som tidligere nævnt kan organisationen betragtes som både 24 enkeltorganisationer og en samlet organisation og derfor vil en del af meningsskabelsen ske i et socialt samspil med borgeren.

Weick⁷⁰ peger på en meningsskabende proces i samspillet med medlemmer af organisationen og borgerne er jo ikke direkte medlemmer af organisationen, men har alligevel så stor indflydelse på dagligdags livet i organisationen, at det borgerrelaterede arbejde er en del af de sociale processer. I en meningsskabende social proces er tanker, følelser og adfærd en del af processerne og på den baggrund sker der en meningsskabelse i en social proces i samarbejdet med borgerne.

De mange borgerrelaterede fortællinger bliver bragt hjem til organisationen og bliver delt ved formel og uformel sparring, i teamsamarbejdet og til supervision.

Dette peger samtidig på en af de udfordringer der er i organisationen, nemlig at som hjemmevejleder arbejder man primært alene og det at skabe et fællessprog er vanskeligt, fordi man sjældent oplever andre kollegaer i faglig aktion.

Interviewperson 4 udsagn er drevet af plausibilitet, fordi der ikke er noget som er akkurat set ud fra interviewpersons 4 meningsskabende proces. Denne iagttagelse er i overensstemmelse med Weicks⁷¹ elementer om at meningsdannelse i højere grad er drevet af plausibilitet end af akkuratesse.

Interviewperson 4 søger en mening at handle på, når der udtales *at det er dem der skal guide vejen for den hjælp de skal have og det er rigtig positivt* som et billede på det som interviewpersonen skal finde mening i.

Plausibilitet er vel et grundvilkår når man udfører socialarbejdet og i særdeleshed med sindslidende, som for nogens vedkommende i perioder har en forandret virkelighedsopfattelse. hvormed man kan sige, at til hver en tid som hjemmevejleder, ud fra plausibilitets princippet, kan argumentere for at det giver mening.

⁶⁹

⁷⁰ Hammer, S. & Høpner, J. (2014). s. 96

⁷¹ Hammer, S. & Høpner, J. (2014) S. 86

12. 1 Diskussion del 1.

Udsagn fra interviewpersoner 1, 2 og 4 er analyseret og overordnet finder de 4 interviewpersoner mening på en del områder når jeg gennem Weick meningsskabende linse, ser på deres udtalelser fra empiriindsamlingen.

Weick finder mening i mange komplekse sammenhænge og en påstand vil være at Weick kan finde mening i alt. Weick tænker om hjørner og ser gennem vægge når man ser på hans meningsskabende processer. Det komplekse billede af meningsskabelse og det meget detaljeret billede af hvad der giver mening og ikke giver mening, viser hvor vanskeligt det som leder kan være at skabe fælles stærke fortællinger.

I speciale sammenhæng viser denne kompleksitet sig ved at det samme udsagn, både kan skabe mening ud fra Weick⁷² 7 elementer og samtidig kan en interviewperson give udtryk for at det kan være svært at skabe mening.

Det afhænger af øjnene der ser og som analysen også viser, skaber de 3 interviewpersoner mening flere steder. Når jeg som leder kigger ind på deres udsagn, har jeg også en forforståelse med ind i mine vurderinger, selvom om jeg tilstræber at kigge neutralt.

Min mission er at skabe de bedste betingelser for støtte til borgerne og de mange forskellige udsagn er anvendelige til det fremtidige arbejde med at skabe mening i omstillingsplanen.

Der findes en velkendt Weick fortælling, om brandmænd der skal bekæmpe en skovbrand, men som af forskellige årsager mister deres identitet som brandmænd og derfor ikke kan finde mening i det, som de ellers er bedst til.

Når jeg ser på de 3 interviewpersoner, har de ikke mistet deres identitet som hjemmevejleder, men de bliver udfordret på deres identitet.

De bliver udfordret på en tænkning om deres eget ståsted, når de bliver præsenteret for det nye, omstillingsplanen.

Der bliver skabt mening på mange forskellige måder, som Weick jo også lægger op til, når han udtaler at man må skabe mening ud fra de forhåndenværende midler.

Gennemgående for udsagnene fra de 3 interviewpersoner er, at de udviser forbehold i deres meningsskabelse når de stiller betingelser for borgernes involvering eller stiller sig afventende overfor borgernes handlemuligheder.

Interviewperson 4 udtaler at det er positivt at borgeren skal tages alvorligt, men samtidig er der brug for at se hvordan det kommer til at se ud i virkeligheden.

Ja vores menneskesyn – at vi skal tænke i recovery og det er borgerens sag og det er dem der skal guide vejen for den hjælp de skal have og det er rigtig positiv, men jeg kalder det en vending for jeg har brug for at se det i virkeligheden.

Hensigterne er flotte og det at det er borgerens sag og dem der ved hvor der skal tages fat og det dermed ikke er kommunens sag.

Interview 4.

⁷² Weick, K. E. (1995)

Interviewperson 4 bliver så at sige kastet ud i det, som brandmændene der skal bekæmpe skovbranden uden deres udstyr, og får brug for at se hvordan det ser ud i virkeligheden.

De faglige tilgange som interviewperson 4 normalt anvender, synes ikke at være anvendelige når menneskesynet skal drejes til at tænke i rehabilitering og borgeren skal vise vej.

Interviewperson 4 udtaler at hun har brug for at se det i virkeligheden, men hvilke tiltag skal iværksættes for at rehabilitering får et andet liv, kan jeg som leder spørge mig selv.

Jeg kan både blive bekymret når interviewperson 4 ikke sætter sig selv mere i spil, og kommer med bud på hvordan virkeligheden kan skabes og samtidig vækker det mit omsorgsgen, for jeg får lyst til at hjælpe og støtte den ”stakkels brandmand” som mangler udstyret.

Som fremhævet i analysen stiller de 3 interviewpersonen betingelser til borgerne og deres samarbejde og min påstand er, at de alle 3 dermed skaber en ikke ligeværdig position.

Hvis borgeren kan imødekomme de krav som interviewpersonerne stiller betingelser om, vil omstillingsplanen give mening for interviewpersonen.

Den ligeværdige position er en grundsten i recovery og den rehabiliterende tilgang. Som nævnt i indledningen dikterer den faglige guide at som medarbejder i socialpsykiatrien, lægger vi vægt på at udvikle en ligeværdig samarbejdsrelation med borgeren.

Det fremgår også af analysen at der er mange udsagn, som kunne anvendes i en genforfatning, f. eks nævner interviewperson 1 respekt, hvilket kunne være interessant at perspektivere i en bevidnings proces.

13. Analyse del 2

Nedenstående udsagn udvalgt fra alle 4 interview tager udgangspunkt i organisationen.

Det er jo et stort spørgsmål – jeg tænker at det er fint nok at Københavns Kommune prøver eller gerne vil have, at folk får mere viden - de mennesker der arbejder, får mere viden, ekspertise og mere et fælles sprog, en fælles måde at gøre tingene på- at man prøver at arbejde imod samme mål og det er jo det man prøver på ved at give folk den samme uddannelse.

Ved at give folk et fælles fundament - en fælles sti man går på.

Interview 3

Ovenstående udsagn fra interview 3 taler om Københavns Kommune, som om det ikke rigtig har noget med interviewpersonen at gøre, til trods for at organisationen er en del af Købehavns Kommune. Interviewpersonens udsagn *ved at give folk et fælles fundament* lægger i stil med udsagnet om kommunen en afstand til den begivenhed, som interviewpersonen selv er en del af.

Interviewpersonen prøver sandsynligvis at skabe mening med forandringen og som Weick⁷³ siger så starter meningsskabelse med, at nogen bemærker en ændring og efterfølgende skaber en praksis, med handling i en social proces.

Udsagnet kan derfor også være en begyndelse på at skabe mening, med den usikkerhed der følger med når man står overfor noget nyt, som man endnu ikke har fået skabt mening i.

Weick⁷⁴ siger jo også *hvordan kan jeg vide, hvad jeg tænker, før jeg ser, hvad jeg siger*, hvilket godt kunne understrege interviewpersonens usikkerhed.

Weicks sætning, som har afsæt i Enactment begrebet, hvor fokus er på processen og efterfølgende erfarer interviewpersonen hvad der kommer ud af handlingen.

Hvis jeg som leder antager at interviewpersonen lægger afstand til omstillingsplanen og de forandringer der følger med, er det sandsynligvis fordi interviewpersonen er ved at findes mening i forandringen.

I nedenstående udsagn som også er fra interviewperson 3 og en forsættelse af ovenstående udsagn bliver omstillingsplanen yderligere perspektiveret.

Interviewpersonen argumenterer, at det er godt nok det her med teorier og det fælles fundament, men i sidste ende er den bedste tilgang at man ved hvilket menneske man selv er, og hvilket menneske der er man skal hjælpe.

Interviewpersonen skaber mening retrospektivt ved at trække på den mere personlige metode, som vedkommende erfaringsmæssigt kender bedst, nemlig at som hjemmevejleder tager man først og fremmest udgangspunkt i det man ved om sig selv og det man ved og kan afkode, om det menneske man skal hjælpe. Og hvis der så er noget teori eller en metode fra omstillingsplanen der er anvendeligt, kobler man sin erfaring man denne viden.

Og det med den faglige guide, det synes jeg også er fint nok – igen at man prøve at samle hvad det er vi her i Københavns Kommune lægger vægt på – hvilke teorier vi bruger, hvilken tilgange - at det kan give en tryghed i arbejdet – at man arbejder lidt på samme måde.

Faren ved det er at rigtigt meget hele tiden at – øøøhhhh at man skal passe på med at sige at det her er det gode, for når man arbejder med mennesker er det meget vigtig at være omstillingsparat alt efter hvilket menneske man selv er og hvilket menneske man skal hjælpe.

Hvordan situationen og hvordan sammenhænge er og det gør at de tilgange skal være ret åbne – og det er de så også, men man skal hele tiden være opmærksom på situationen.

Interview 3.

Set ud fra identitetsbegrebet skaber interviewpersonen mening, idet hun som beskrevet identificere sig med omstillingsplanen. Hun anerkender at det er fint med muligheden for at

⁷³ Murphy, Tine (2015). s. 27

⁷⁴ Murphy, Tine (2015). s. 97

tilegne sig mere viden og have et fælles sprog. Den primære meningsskabelse sker via udsagnet at være omstillingsparat ud fra den mere erfaringsbaseret viden.

Udsagnet siger ikke direkte noget om hvorvidt det sker som en del af en social proces, men interviewpersonen taler om både kommunen og folk, antyder dermed at omstillingsplanen får liv i en social proces.

Den sociale proces ifølge både Weick⁷⁵ og Hammer og Høpner⁷⁶ er betinget af interaktion med andre og en gensidig påvirkning. Når interviewpersonen taler om kommunen og andre folk må jeg antage at der bliver talt om et netværk som skaber mening i en social proces.

Om interviewpersonen så skaber den mening der er tænkt med omstillingsplanen, kan jeg være i tvivl om, men den sproglige italesættelse i en social proces, og dermed muligheden for at interviewpersonens ståsted udfordres, er tilstede.

Der er altid nogen der vil forstå det på en anden måde, eller bare tager et kursus fordi det skal man, så hvis ikke der er en kontrolinstans som følger op på den enkeltes medarbejders indsats, så risikerer man den glider i sandet som alt muligt andet

Så jeg har tænkt kontrol selv om det lyder forkert – men der skal sikres at det går den rigtige vej og det er op til lederne.

Interview 4.

Ovenstående udsagn fra interview 4 hvor interviewpersonen udtaler at forandringen sprogligt kan italesættes i organisationen så hensigten med forandringen forsvinder.

Ifølge interviewpersonen er det derfor nødvendig med en anden sproglig tilgang for at få omstillingsplanen til at leve mest hensigtsmæssigt. Interviewpersonen skaber mening med udgangspunkt i identitet idet interviewpersonen peger på kontrol som det der kan få interviewpersonen til at koble sig til omstillingsplanen. Interviewpersonen opstiller en selvopfyldende profeti ved at pege på en ledelsesmæssig indsats som en meningsskabende ledetråd, som synes umulig. Interviewpersonen skaber mening i den selvopfyldende profeti ved at forudsætte at lederen skal styre den enkeltes medarbejders indsats. Kun når det kan ske, kan hun koble sig til omstillingsplanen.

Både Interviewperson 3 og 4 får skabt mening via Enactment begrebet og Weicks⁷⁷ berømte sætning *Hvordan kan jeg vide, hvad jeg tænker, før jeg ser, hvad jeg siger* fordi de opstiller nogle betingelser eller nogle rammer for at omstillingsplanen kan give mening for dem.

⁷⁵ Weick, K. E. (1995)

⁷⁶ Hammer, S. & Høpner, J. (2014)

⁷⁷ Murphy, Tine (2015) s. 97

Interviewpersons 4 meningsskabelses proces er drevet af, at det er en kontinuerlig proces hvor hun fanger momenterne og som et førstehåndsindtryk siger at det egentlig er godt nok med den her forandring, men der er brug for en ramme omkring den.

Både i interview 3 og 4 fanger de momenterne i omstillingsplanen som et førstehånds indtryk og får skabt mening ud fra det som Weick også kalder *Thrownness*⁷⁸ fordi de ikke har det fulde overblik over omstillingsplanen og dermed heller ikke mulighed for at styre situationen.

Nedenstående udsagn fra interviewperson 2 er redigeret, i det en mindre del vedrørende Beskæftigelsesforvaltningen er taget ud. Redigeringen ændrer ikke ved meningen med det samlede udsagn, og udsagnet er at finde i Bilag 1⁷⁹

Jeg tænker vi kan være mere målrettet som organisation i forhold til at støttet borgere i at få mere livskvalitet.

Og det er der jeg synes der har været en mangel – i forhold til den støtte vi giver til borgeren synes jeg det giver et kvalitetsløft at vi ret faktisk ved at det virker det vi gør og at vi ikke selv skal ud og opfinde noget der er, ja det er jeg sikker på at det giver et løft, nogen ting skal vi selv opfinde, for man kan ikke bare sige at alt passer til borgerene, men det at jeg har en kollega der taler sammen sprog omkring nogle ting eller vi er enige om at afholde nogle relationelle samarbejdes møder – det er jeg sikker jeg på giver et løft.

Og det kan jeg jo også selv se det gør.

Interview 2.

Interviewpersonen 2 skaber mening i omstillingsplanen ud fra flere forskellige af de 7 elementer. Hun anerkender samtidig at organisationen havde brug for et løft og konstaterer at de teoretiske og metodiske tilgange som omstillingsplanen stiller til rådighed rent, faktisk har en effekt. Det giver mening i hendes faglige pædagogiske arbejde, men i lighed med de to andre udsagn fra interviewpersoner 3 og 4 er der brug for at sætte den menneskelige erfaring i spil.

Som interviewer i egen organisation kan jeg ikke lade være med at tænke på, at hun måske er kommet med denne udtalelse fordi det er chefen hun er blevet interviewet af.

Interviewperson 2 skaber mening identitetsmæssigt set i et Weick⁸⁰ perspektiv ved udtalelsens *Jeg tænker vi kan være mere målrettet som organisation i forhold til at støttet borgere i at få mere livskvalitet.*

Interviewperson 2 anerkende, at der er opstået nye muligheder efter omstillingsplanen for hende selv, men også muligheder for at skabe nye identiteter for både hendes selv og hendes kollegaer ved at interagere via det opståede fælles sprog.

⁷⁸ Weick, K. E. (1995) s. 44.

⁷⁹ Bilag 1.

⁸⁰ Hammer, S. & Høpner, J. (2014). s. 127

Retrospektivt skaber interviewperson 2 mening ved den helt simple udtalelse *og det kan jeg jo også selv se det gør* - når hun reflekterer over hendes egen indsats.

Organisatorisk skaber interviewperson 2 mening som en social proces, når hun fortæller at hun har en kollega der taler samme sprog og hun derved har fået mulighed for at sparre eller afholde et relationelt møde.

Sparringen eller mødet med kollegaerne giver mulighed for yderligere meningsskabelse set ud fra elementet social proces, idet det sker i en social kontekst, men også fordi der sker en sproglig italesættelse.

Interviewperson 2 skaber mening i handling sammen med kollegaerne ved at pege på det fælles sprog, der er udviklet efter omstillingsplanen og som i samarbejdet med kollegaerne, anvendes til at skabe mening for den interviewede og for resten af organisationen.

Interviewet peger ligeledes på en meningsskabende handling der er igangsat efter omstillingsplanen med udsagnet:

Og det er der jeg synes der har været en mangel i forhold til den støtte vi giver til borgeren synes jeg det giver et kvalitetsløft, at vi ret faktisk ved at det virker det vi gør.

Interviewpersonen skaber mening via enactment, dels fordi interviewpersonen omsætter omstillingsplanen via et kvalitetsløft, og dels fordi interviewpersonen medvirker til at skabe det, der er omkring hende. Organisation er altså i bevægelse via interviewpersonens handling, og det er en meningsskabende proces.

Det fremgår ikke med al tydelighed i interviewperson 2 udsagn, men det kunne tyde på at hun på et tidspunkt har følt sig med Weicks udsagn Thrownness⁸¹ kastet ud i omstillingsplanen, når hun udtaler at nogle ting skal man opfinde selv. Meningsskabelse er en kontinuerlig proces hvor interviewpersonen fanger momenterne i et første håndsindtryk, som interviewpersonen giver udtryk for. Hun har endnu ikke det fulde overblik over muligheder eller udfordringer ved forandringen, og må derfor opfinde tiltag der får det hele til at hænge sammen.

På et senere tidspunkt får interviewpersonen skabt mening retrospektivt, når hun konstaterer at hun kan se, at det virker.

Interviewperson 2 skaber mening ud fra flere ledetråde, b. la. det fælles sprog der er opstået sammen med kollegaen, men også det faglige løft både individuelt og for den samlede organisation.

Interviewpersonen sætter også sig selv i spil med ledetråden, nogen ting skal vi opfinde selv, og får dermed skabt mening på både et subjektivt niveau, men også på et intersubjektivt niveau, idet jeg må antage, at når hun siger vi, sker det via en social proces.

Interviewpersonen 2 meningsskabende proces har således flere ledetråde, men jeg vil gerne fremhæve hendes udtalelser om den målrettede organisation som særlig væsentligt, fordi hun retter den mod de muligheder, det giver for både samarbejdet med hendes kollegaer og i det borgerrelaterede arbejde. Denne ledetråd indrammer omstillingsplanen, og giver samtidig mening

⁸¹ Weick, K. E. (1995). S. 15

individuelt og danne et grundlag for hendes ønske om en mere faglig organisation, som indrammes af hendes afsluttende udtalelse

Og det kan jeg jo også selv se det gør.

13.1 Diskussion del 2.

Dette afsnits formål er at samle op på analysen, diskutere kvaliteten af analyse og til sidst fremhæve de konklusioner som analyser har frembragt.

I ovenstående analyse hvor udgangspunktet var udsagn som omhandlede organisationen, har jeg taget udgangspunkt i udsagn fra interview 3, 4 og 2.

Finder interviewpersonerne 2, 3 og 4 mening i omstillingsplanen.

Giver interviewpersonernes meningsskabelse mening for organisationen.

Interviewperson 2, 3 og 4 finder mening på flere forskellige områder via Weicks 7 elementer.

Når jeg som forfatter af dette speciale over en periode har beskæftiget mig med Weick og meningsskabelse 1, kan jeg godt sidde med det umiddelbare og meningsskabende indtryk af, at det altid er muligt at finde mening i Weicks univers.

Weicks introducerende sætning:

Meningsskabelse er en proces, hvor man må bruge de forhåndenværende midler⁸²

Indrammer mit umiddelbare indtryk ganske præcist, men indrammer også analysen meget præcist.

Interviewpersonerne i de 3 interview der har været genstand for analysen, skaber mening på mange niveauer når jeg gennem linsen, kigger på de udsagn der er trukket frem.

Gennemgående for de 3 interviews er, at ud over de mange meningsskabende processer der er tilstede, stiller de 3 interviewpersoner sig på kanten af omstillingsplanen på hver deres måde.

Interviewperson 3 mener at det er vigtigt at være det menneske man er, og koblet med hvilket menneske det er, man skal støtte, har interviewperson 3 ikke et udgangspunkt for den faglige tilgang som er i overensstemmelse, med grundfortælling og den faglige guide.

Interviewperson 4 mener, at der skal være kontrol med medarbejderindsatsen hvis det skal lykkes. Hvis ikke der fra en leders side kontrolleres, danner medarbejderne mening på alle mulige andre måder.

⁸² Hammer, S. & Høpner, J. (2014) S. 127.

Hendes udsagn kan være udtryk for tidligere tiders meningsskabelse fra andre forandringsprocesser, men kan også være et argument for, at så længe hun ikke bliver kontrolleret, skaber hun den mening hun synes passer.

Interviewperson 2 er den der finder mening uden egentlig at være særlig kritisk. Interviewperson 2 mener det er nødvendigt at opfinde noget selv, for at få omstillingsplanen til at give mening. At opfinde noget selv, er måske hendes svar på at kombinere erfaring med den teoretiske viden hun har tilegnet sig i omstillingsplanen.

Set fra mit synspunkt kan jeg egentlig godt forstå dem, for jeg tror vi alle har brug for at præge forandringer med vores personlige ideer og præferencer, men faren er, at vi kommer til at bringe for meget personlighed ind i det rehabiliterende arbejde og ikke anvender de teorier og metoder som der er evidens for virker.

En anden af Weicks sætninger giver et billede af organisationen som en kompleks størrelse:

”Organisationer holder folk beskæftigede, underholder dem indimellem, giver dem forskellige oplevelser, sørger for, at de ikke hænger på gadehjørnerne, giver dem baggrund for historiefortællinger og giver mulighed for socialisering. De har intet andet at give⁸³

Dele af sætningen får én til at tænke på en tur i Tivoli, og som tidligere skrevet er det næppe en metafor, som en forvaltningsdirektør vil bruge i en fortælling om en given organisation.

Hvis jeg sammenholder interviewperson 3 og 4s ønsker om en mere personlig tilgang til det pædagogiske arbejde, med Weicks sætning om organisationen, viser det hvor vigtig en organisation er. Når meningsskabelse er så kompleks som Weick beskriver i ovennævnte sætning og der er medarbejdere, der mener at en personlig tilgang, til det faglige arbejde er et godt udgangspunkt, er de brug for en organisation til at skabe stærke fortællinger om den ønskede udvikling.

Weicks⁸⁴ sætning indeholder også to udsagn som jeg synes giver mening:

Giver dem baggrund for historiefortælling og giver mulighed for socialisering.

I en organisatorisk kontekst giver historiefortælling og muligheden for socialisering, netop mulighed for at skabe stærke fortællinger om den ønskede udvikling, og mulighed for at iværksætte sociale processer som kan imødekomme en u hensigtsmæssig tilgang til f. eks omstillingsplanen. Til trods for at jeg skriver at det minder om en tur i tivoli, fremgår det tydeligt hvor vanskeligt der er at skabe en fælles ramme.

⁸³ Hammer, S. & Høpner, J. (2014) S. 15.

⁸⁴ Hammer, S. & Høpner, J. (2014). s. 15

14. Min udvikling fra LedelsesFagligt Grundforløb til Master.

Jeg startede på master forløbet i efteråret 2014, og havde på daværende tidspunkt en plan om at være færdig på 3 år. Af flere forskellige årsager, b. la at min organisatoriske tilknytning, blev ændret, således at jeg kom ind under et andet center – og dermed en anden leder - gjorde at forløbet strakte sig over 5 år.

5 år giver rig mulighed for at omsætte teoretisk viden til praksis og afprøve forskellige teoretiske tilgange, samtidig med jeg undervejs skiftede job og dermed fik muligheden for at iværksætte de tillærte teorier i en anden praksis, koblet med de erfaringer jeg fik undervejs.

5 år er for lang tid at være under uddannelse når man samtidig arbejder og der har været for lange pauser hvor jeg undervejs mistede det akademiske flow og tilgang, som betød at jeg synes jeg startede forfra næsten gang.

Hvis denne master afhandling på nogen måde bringer mig i en position hvor jeg skal anbefale nogen noget må det derfor være det 2-årige forløb uden fleksibilitet.

Jeg har taget nedenstående moduler:

- Ledelsesfaglig grundforløb
- PUF A + B
- Personligt lederskab og coaching
- Narrativ ledelse af tværgående samarbejde
- Kommunikation og ledelse
- Samfundsvidenskabelig metode
- Strategisk ledelse i et governance perspektiv
- Reform og forandring
- Retorik og ledelse

Jeg vil i særdeleshed fremhæve personligt lederskab og coaching hvor Ole Foghs Kirkebys protreptik i høj grad medvirkede til at udvikle mine dialogiske evner, b. la fordi modulet gav mulighed for at træne den protreptiske samtale i mindre grupper styret af Copenhagen Coaching Center.

Dette har haft stor betydning for mine kommunikative udvikling.

Modulet Ledelse og kommunikation gav et indblik i de muligheder, der er i den mere strategiske kommunikation, som masterafhandlinger jo også omhandler, men også på det narrative område og de styrker der ligger i at kommunikere narrativt.

På modulet var Søren Friis Møllers oplæg om narrative klubber, og de mange fortællinger med til at perspektivere mit syn på organisationer som værende meget komplekse.

Endelig vil jeg fremhæve Retorik og ledelse og igen i særdeleshed for de praktiske øvelser, hvor mine kommunikative evner endnu engang blev pudset af på en måde som styrker ikke alene mine forberedelse, men også den praktiske fremstilling af en tale, som jeg finder sædeles brugbar, når jeg skal sætte fokus på den fremadrettet strategiske del af denne masterafhandling.

Til slut vil jeg fremhæve et område som ikke var en del af målsætningen for min ledelsesmæssige udvikling da jeg startede på MPG'en. Jeg er blevet væsentlig bedre til at holde oplæg eller tale for en større forsamling. En egenskab som jeg selvfølgelig hilser velkommen, men som egentlig også er nødvendig når man bevæger sig i en socialkonstruktionistisk verden, hvor sproget er min lygte.

I de første oplæg på PUF og LFG som indledning til masterforløbet var mit fokus på den personlige ledelsesmæssige udvikling og på de strategiske, b. la skrev jeg;

Hovedformålet for mig med at tage en MPG-uddannelse, er at blive en bedre og mere refleksiv leder, med et større strategisk overblik.

Jeg har ofte – og også i trivselsundersøgelser – fået gode tilbagemeldinger på, at jeg var god til "det der med kulturen og mennesker", og at jeg er god til at uddelegere ansvar på en sådan måde at medarbejderne på egen hånd kan finde opgavens løsning. Ved at træne og udvikle de nævnte områder vil jeg udvikle mig – og dermed min organisation – til at fremstå som en mere tydelig leder som i højere grad er i stand til at sige ja og nej, men også i højere grad er i stand til at sige "dette må i selv finde ud og dette finder jeg ud af" – og havde det godt med det.

Man kan kalde det en personlig udviklingsrejse hvor det er mit klare mål at blive mere tydelig og temposættende leder.

Jeg er netop startet som leder for hjemmevejlederne på Center Amager, en gruppe som har identiske opgaver med den organisation som specialet tager udgangspunkt i.

Mine overvejelser som leder for hjemmevejlederne på Center Amager er nærmest omvendt set i forhold til "det med mennesker og kultur", hvor jeg i langt højere grad startet med strategi, tempo og tydelig fremfor tidligere, hvor jeg syntes det var langt vigtigere at skabe tillid og oparbejde en kultur.

Dette udgangspunkt tilskriver jeg den udvikling, jeg har gennemgået under MPG'en hvor jeg i modsætning til tidligere nu er i stand til strategisk at gennemskue, hvor der er brug for en ledelsesmæssig indsats.

Mine ledelsesmæssige muligheder er blevet mangfoldige og mit ledelsesmæssige selvværd er vokset forstået sådan at jeg blevet mere modig og i højere grad tør stå ved mit eget udgangspunkt.

Dette skal ikke forstås sådan at jeg ikke stadig vægter de organisatoriske blødere værdier, for det tror jeg stadig har meget stor betydning og i særdeleshed i en verden hvor man arbejder alene og succeserne er få.

At skabe i samarbejde med medarbejderne, at være relationel eller bruge lederskabet resonant har altid været vigtige værdier i mit ledelsesmæssige arbejde og fra starten af MPG'en blev jeg optaget af:

Peter Druckers sætning om ledelse:

*to get things done through and with people*⁸⁵

som udover at sætte fokus på samarbejde også sætter fokus på, at når vi skal forandre organisationer, skal det ske gennem medarbejderne og dette kræver at man som leder er på bølgelængde med medarbejderne og samtidig er klar over ens eget ståsted. Hvis jeg skal ramme min udvikling på MPG'en ind i én sætning er det, at jeg kender mit ledelsesmæssige ståsted.

Arbejdet med kultur og menneske som jeg i dag vil kalde trivsel, er stadig vigtig i mit ledelsesmæssige univers, men fremfor tidligere differentierer jeg nu trivsel i en personlig trivsel for den enkelte medarbejder og en faglig trivsel som tager afsæt i det faglige fokus, som jeg mener vi som organisation bør have, både til gavn for borgere, men også til gavn for organisationen.

Det har fra starten været min ambition at efter endt masterafhandling at få et job med større ansvarsområde og ledelse af ledere og den nylige udvikling i mit arbejdsliv, hvor jeg nu er leder for 36 medarbejdere og 2 afdelingsledere er det skridt på vejen – et skridt som jeg absolut er klar til både teoretisk og praktisk og et forhåbentlig første skridt i en ledelsesmæssig retning, hvor min master er grundstenen.

⁸⁵ Slide fra Ledelsesfagligt grundforløb 2014

15. Konklusion

Giver det mening – ja det gør det – i hvert fald så længe vi er enige i, at meningsskabelse er en kompleks proces.

Overordnet har dette speciale vist at meningsskabelse set gennem en Weick linse ikke alene er en kompleks proces, men også at meningsskabelse sker på flere niveauer.

Specialet og jeg som forfatter har løftet en problemstilling som tager afsæt i egen organisation og fået et godt indblik i de meningsskabende processer, der er tilstede i en organisation under en forandringsproces.

Den faglige guide og grundfortællingen, som sammen med et uddannelsesforløb udgør omstillingsplanen, angiver ikke en strategi for hvordan jeg som leder implementerer omstillingsplanen. Overgangen var ikke på forhånd tænkt med et udgangspunkt i en bestemt metode eller forandringsteori. Grundfortællingen og den faglige guide giver et indblik i hvad Københavns kommune ønsker for socialpsykiatrien på både borger – og medarbejderniveau, men selve implementeringen på organisationsniveau var ikke givet på forhånd.

Som det har været tilfældet hver gang jeg har skulle skrive en opgave på MPG-forløbet, var der også i dette tilfælde, en mulighed for at blive klogere på hvad der er på spil i organisationen, og efterfølgende omsætte den nye viden til praksis.

At stille sig nysgerrighed overfor de fænomener der er tilstede i organisation, var en enestående mulighed for at starte en oversættelse af omstillingsplanen, og dermed skabe et grundlag for en implementering!!!!

Der er beskrevet en metode til at indsamle empiri, med det særlige fokus at empiriindsamlingen foregår i egen organisation, men også bliver udført af forfatteren -mig, som er leder i organisationen.

At stille sig på kanten af sin egen organisation og nysgerrigt kigge ind på, er beskrevet mange steder og som Nielsen og Repstad⁸⁶ skriver er der en reel fare, ved at man bare ser det man vil se. Den ønskede sammensætning af interviewpersoner kunne desværre ikke imødekommes, fordi det på baggrund af ovenstående ved at undersøge i egen organisation, blev vægtet at man skulle stille frivilligt op som interviewperson.

Til trods for dette blev der gennemført 4 interviews med hjemmevejledere som ønskede at deltage og befandt sig godt i situationen. Sammenholdt med forberedelserne omkring interviewsituationen, nysgerrigheden på interviewpersonernes livsverdenen og brugen af interviewguide under selve empiriindsamlingen, medvirkede til at der fremkom materiale som har den fornødne kvalitet, selvom det ikke var muligt at imødekomme alle de opstillede præferencer. Set i et lederperspektiv var interviewprocessen meget lærerig og har absolut givet mig mod på flere seancer, hvor interviewet spiller en hovedrolle.

⁸⁶ Ry Nielsen, J. C. og Repstad, P. (1993)

De 4 interviews viser med al tydelighed, at meningsskabelse har et rigt liv og at mening skabes på mange niveauer, hvilket også er budskabet i Weick⁸⁷ omfattende beskrivelse af hvordan og hvornår menings skabes via de 7 elementer.

Det bliver derfor også specialets udfordring at skabe mening i alle de mange meningsskabelser og jeg kan retorisk spørge mig selv, om den viden jeg har indsamlet kan anvendes, når det er så komplekst

Jeg er blevet klogere i den forstand, at jeg har fået et grundigt indblik i hjemmevejledernes livsverden og et grundigt indblik i hvordan menings skabes.

Noget af det der har været interessant at få viden omkring, er hvordan hjemmevejlederne stiller betingelser for borgernes involvering i deres recoveryproces.

Det er små udsagn fra de 3 interviewpersoner, men bemærkelsesværdigt når der er 3 udtalelser. Analyse og diskussion peger på, at hjemmevejlederne ikke indtager en ligeværdig position i samarbejdet med borgeren, til trods for at den faglige guide specifikt skriver, at der skal være ligeværdige samarbejdsrelationer med borgerne.

Påstanden om den ikke ligeværdige samarbejdsrelation, og de komplekse meningsskabende processer skal udfordres og der skal skabes andre fortællinger om det borgerrelaterede samarbejde.

to get things done through and with people⁸⁸

er en af de læresætninger jeg tog med mig, tidlig i mit MGP-forløb og en af grundene til at min problemformulering er delt i to, fordi sætningen begrundes den delte problemformulering.

I min optik skal en opgave løse en arbejdsrelateret udfordring. Den tilegnede viden kan måske ikke løse, men i hvert fald være udgangspunkt for en proces, som kan skabe righoldige fortællinger om organisationens vilje til udvikling.

For at få adgang til at skabe righoldige fortællinger, beskriver jeg i perspektiveringen Schnoors⁸⁹ bevidningsproces.

En af de udfordringer der har vist sig i teorien og den efterfølgende analyse er, at meningsskabelsen er kompleks og kobler sig til forskellige udsagn, fortællinger og begivenheder. Det er som sådan ikke overraskende at 24 hjemmevejledere kobler sig til forskellige begivenheder, hvilket også understøttes af Weick⁹⁰ og en af hans sætninger:

Meningsskabelse er en proces, hvor man må bruge de forhåndenværende ressourcer.

Men det er overraskende at 4 interviewpersoner kobler sig på så mange forskellige måder og hvis man folder det ud på 24 bliver det komplekst.

⁸⁷ Hammer, S. & Høpner, J. (2014). s. 87

⁸⁸ Slide fra Ledelsesfagligt grundforløb 2014

⁸⁹ Schnoor, M. (2014) S. 196

⁹⁰ Hammer, S. & Høpner, J. (2014). s. 127

Det har fra starten af dette speciale været vigtigt for mig som leder, at specialets viden kunne anvendes i praksis.

Til trods for kompleksiteten i de meningsskabende processer og det faktum at en stærk fortælling skal nå ud til 24 hjemmevejledere, er det stadig min overbevisning at Schnoors⁹¹ bevidningsproces er et kompetent valg til i første omgang, til at skabe en stærkere fortælling vedrørende det ikke ligeværdige samarbejde.

Selve bevidningsmetoden bliver beskrevet i perspektiveringen.

Som leder og forfatter har det været som at løbe et maraton at skrive specialet. Man ved man kommer i mål, når man har været i gang i en times tid, men man ved ikke med hvilken fart og hvor mange pauser det kræver.

⁹¹ Schnoor, M. (2016) S. 196

16. Perspektivering.

16. 1 Narrativ organisatorisk proces.⁹²

Med afsæt i Schnoors⁹³ Narrativ organisationsudvikling vil jeg kort gennemgå hendes teori om fortællingens former og opbygning. Efterfølgende tager jeg læseren igennem Schnoors udvikling af foretrukne fortællinger.

Som leder giver det mening for mig, at specialets empiri og analysens udtræk kan omsættes til praksis, og jeg har på alle fagmoduler på studiet skrevet opgaver som har løst aktuelle udfordringer.

Dette speciale er en unik mulighed for at forstærke i gang værende processer, som jeg tror kan have forandrende betydning for både medarbejdere og borgere. Samtidig er det en mulighed for mig at tilegne mig teoretisk viden om fortællinger som et ledelsesmæssigt redskab, der er særdeles brugbart i denne sammenhæng, men også i andre sammenhænge.

Ligesom Weick⁹⁴ er Schnoor⁹⁵ socialkonstruktionist og tager afsæt i de meningsskabende processer, og de meningsskabende processers betydning for at handle i en given sammenhæng. Schnoor⁹⁶ peger på socialkonstruktionisme som meget enkel, med en opfattelse af virkeligheden hvor udgangspunktet er, at intet er virkeligt før man er enig om, at det er det.

Schnoor⁹⁷ beskriver den narrative tilgang som et sprogligt redskab til at skabe righoldige fortællinger, som kan bidrage til organisatorisk udvikling og definerer den narrative metafor således:

Som mennesker fortæller vi ikke bare historier om vores liv, men vi lever vores liv gennem fortællinger⁹⁸

Oversat til en organisatorisk ramme lever vi altså vores arbejdsliv gennem fortællinger og formålet i perspektiveringen, er at sætte fokus på nogle af de foretrukne fortællinger, der er fremkommet via analysen i afsnit 12, S. 20 og fremhævet i diskussion 1 på side 24.

Udgangspunktet vil være diskussion 1 hvor interviewperson 2, 3 og 4 på forskellig vis stiller betingelser i samarbejdet med borgerne. Betingelserne indikerer et ikke ligeværdigt samarbejde, som modstrider den faglige tilgang, der er nævnt i den faglige guide⁹⁹. Det er min overbevisning at, en fremtidig stærk fortælling skal udvikles på organisations niveau og netop samarbejdet med borgeren er et godt udgangspunkt, fordi vi som organisation skal være troværdige i vores

⁹² Schnoor, M. (2016). S. 175

⁹³ Schnoor, M. (2016).

⁹⁴ Hammer, S. & Høpner, J. (2014). s. 18-19

⁹⁵ Schnoor, M. (2016). S. 59

⁹⁶ Schnoor, M. (2016). S. 59

⁹⁷ Schnoor, M. (2016).

⁹⁸ Schnoor, M. (2016). S.

⁹⁹ https://www.kk.dk/sites/default/files/uploaded-files/faglig_guide.pdf.

samarbejde med borgere, men også fordi Københavns Kommune skal have tillid til, at guidelines bliver fulgt.

16.2 Genforfatning.

Fortællinger kan perspektiveres eller genforfattes på flere måder ifølge Schnoor¹⁰⁰.

Genforfatning er en af metoderne, dekonstruktion er en anden metode, men i denne sammenhæng giver det mening at koncentrere sig om genforfatning fordi genforfatning ifølge Schnoor handler om, at bringe organisationen nærmere på den foretrukne udvikling, som overordnet er omstillingsplanen.

Genforfatning forstås som udvikling af foretrukne fortællinger eller at gå fra usædvanlige hændelser til nye og mere foretrukne fortællinger og Schnoor¹⁰¹ beskriver det således;

Løfterige og mulighedsskabende fortællinger kan formes og gives endnu mere saft og kraft

Når man som leder sætter fokus på genforfatning, er det altså fordi der er et eksisterende materiale, som via en sproglig handling kan genfortælles og formes til en eller flere stærkere fortællinger.

Der findes flere metoder til at løfte en eksisterende fortælling til en stærkere fortælling og Schnoor¹⁰² beskriver bevidning som en metode, der via dialog medvirker til at fastholde, styrke og forstærke ønskede fortællinger.

Schnoor peger gentagne gange på en konsulent til at iværksætte genforfatnings processerne og selv om det umiddelbart synes nemt, lige at italesætte et udsagn og være lidt nysgerrigt på det, tror jeg man som leder skal have respekt for processen og ikke mindst medarbejdernes fortællinger.

I min organisatoriske sammenhæng synes jeg det kunne være interessant at beskæftige med Schnoors¹⁰³ metode bevidning fordi den involverer medarbejderne i en sproglig proces.

Bevidning er en narrativ metode, der er kvalificeret til at engagere, fastholde og udvide organisationens medarbejdere og deres foretrukne udviklingslinjer¹⁰⁴.

Metoden er udviklet af Michael White¹⁰⁵ i hans terapeutiske arbejde, og er efterfølgende udviklet til supervision, og senere hen som metode til læring og forandringsprocesser i organisationer.

¹⁰⁰ Schnoor, M. (2016). S. 175

¹⁰¹ Schnoor, M. (2016). S. 175

¹⁰² Schnoor, M. (2016). S. 175

¹⁰³ Schnoor, M. (2016). S. 196

¹⁰⁴ Schnoor, M. (2016). S. 196

¹⁰⁵ Schnoor, M. (2016). S. 196

Bevidning er velegnet når en organisations ansatte skal samtale om opgaverne og hvordan disse skal udmøntes. Bevidning kan via fortælling og genfortælling af allerede levede historier, styrke refleksions processer når andre i organisationen genkender og bekræfter historierne. Bevidning kan skabe genklang fordi metoden involvere organisationens medlemmer og den enkeltes fortælling. Disse kan i processen samkædes i fælles fortællinger som kan udvikle en stærkere fælles forståelse.

Selve processen har 3 trin¹⁰⁶

- En fortælling om en betydningsfuld begivenhed fortalt af fokuspersionen
- En genfortælling som foretages af udvalgte vidner
- En genfortælling af vidnernes genfortælling, som foretages af fokuspersionen

En stram styring er nødvendig fordi den er medvirkende til at skabe struktur og isolere de forskellige positioner som anvendes i interview runderne således at den nødvendige refleksion har de bedste vilkår. Refleksionen er selvfølgelig nødvendig, for uden den fremkommer der ikke nye erkendelse som både gør fortællingen tykkere, men også er med til at redefinere organisationens forskellige identiteter.

For at give læseren en indtryk af de muligheder der ligger i en bevidning, vil jeg på skrift gennemføre en bevidningsproces med de begrænsninger det nu engang måtte have.

Udgangspunktet for bevidning er følgende diskussion fra analysens del 1, S. 24, hvor hjemmevejlederne stiller betingelser til borgernes medvirken i samarbejdet:

Nedenstående udsagn fra interviewperson 2 illustrere samarbejdet med borgeren.

Der er borgeren også nødt til selv at komme på banen, så det ikke er sådan at velfærdssystemet ikke gør det for borgeren, men med borgerne

Interview 2.

Når interviewperson 2 udtaler der, er borgeren også nødt til at komme på banen indtager interviewperson 2 i stil med interviewperson 1 en position, hvor interviewpersonen 2 stiller krav til borgeren om selv at komme på banen.

Som jeg tidligere har nævnt, stilles der altså betingelser til samarbejdet. Hvis borgeren kan imødekomme dette, vil omstillingsplanen give mening for interviewpersonen.

Underforstået kunne det tyde på, at interviewperson 2 ikke mener at borgeren er i stand til at komme på banen og imødekomme kravet om at deltage i egen udvikling.

¹⁰⁶ Schnoor, M. (2016). S. 197.

Det er min påstand at interviewpersonen indtager en ikke ligeværdig position fordi der stilles betingelser som et krav til borgeren.

Den ligeværdige position er en grundsten i recovery og den rehabiliterende tilgang. Som nævnt i indledningen dikterer den faglige guide at som medarbejder i socialpsykiatrien, lægger vi vægt på at udvikle en ligeværdig samarbejdsrelation med borgeren.

Ved at fremhæve en ligeværdig samarbejdsrelation som begivenhed, gives der via bevidning, mulighed for at de hjemmevejledere der er en del af processen, kan italesætte hvad de mener, når der bliver sagt ligeværdig samarbejdsrelation.

En begivenhed¹⁰⁷ er ifølge Nygaard og Fredslund et udtryk, hvor der gives plads til fortolkninger, og hvor begivenheden kan tilskrives mening.

Bevidningsmetoden starter med en interview runde af fokuspersion og i denne runde vil spørgsmålene typisk være inspireret af den narrative interviewguide¹⁰⁸ og har til formål at udfolde interviewpersonens fortælling.

Vidnerne inddeles i grupper med 2-3 i hver kategori, men processen kan også gennemføres med et vidne i hver kategori.

I anden til femte runde interviewes vidnerne med udgangspunkt i 4 kategorier¹⁰⁹ ;

Udtrykket, billedet, resonansen og bevægelsen.

Ud fra de forskellige kategorier spørges nu ind til vidnerne med målrettede spørgsmål, som til kategorien udtrykket kunne være; hvad har du særligt lagt mærke til i fortællingen fra første interview.

Vidnerne i de 4 kategorier genfortæller så deres version af fortællingen ud fra de stillede spørgsmål og meningen er, at deres genfortælling intensiverer og fremhæver det som den første fokuspersion fortalte i første interviewrunde.

Efter de 4 kategorier vender den der interviewer tilbage til fokuspersionen, som så fortæller hvor det har bragt vedkommende hen, at få deres egen fortælling perspektiveret.

På en forhåbentlig meget personlig måde kobler alle vidner og publikum, hvis der har været et sådant, til fortællingen.

Bevidningsprocessen skal være struktureret og den der styrer processen skal være i stand til at adskille de 4 kategorier, så vidnerens genfortælling ikke bliver sammenblandet.

Den gode proces kan dermed skabe nye positioner og identiteter blandt organisationens medlemmer.

¹⁰⁷ Nygaard, Claus og Fredslund, Hanne. (2015).

¹⁰⁸ Bilag 2.

¹⁰⁹ Schnoor, M. (2016). S. 198.

16. 3 Diskussion.

Jeg er ikke i tvivl om, at en bevidningsproces kan bidrage til at forstærke den fremhævede begivenhed, på en måde som imødekommer medarbejderens meningsskabende processer.

Om en enkelt bevidningsproces kan skabe et stærkere billede af omstillingsplanen kan jeg være mere i tvivl om, fordi der er stærke fortællinger tilstede, som udfordrer omstillingsplanen.

Omstillingsplanen er en forandringsproces som tager tid at implementere og som et udsagn fra analysen også viser, er forandringer fra Københavns Kommune ofte uvelkomne fordi forandringer kommer i en stadig strøm.

Som organisation skal vi skabe mening i forandringen på vores egen stille facon, og det tror jeg, at en proces som bevidning kan medvirke til, fordi den tage medarbejdernes personlige fortællinger alvorligt.

Et ledelsesmæssigt opmærksomhedspunkt, når der skal udvælges begivenhed, er at den valgte begivenhed ikke skal udstille den medarbejder hvorfra fortællingen udspringer.

I det tidligere brugte eksempel, hvor der via analysen er fremkommet en konklusion, som vedrører manglende ligeværdighed i samarbejdet med borgeren, vil det ikke give mening at udpege kilden. I stedet skal man som leder beskytte kilden og henvise til den oprindelige kilde.

En af styrkere ved genforfatning, er at der bliver skabt forbindelse imellem allerede kendte fortællinger og i kendte kontekster. Dermed bliver bevidningen også et redskab, der lader fortællinger gro ud fra hjemmevejledernes egne kontekster.

Som Schnoor¹¹⁰ skriver er det en vanskelig proces, hvilket også synliggøres i hendes praksisfortællinger, hvor det er en konsulent der bliver hyret til at styre processerne.

Ikke desto mindre synes jeg at min erfaring fra forskellige seancer i arbejdsmæssig sammenhæng og fra empiriindsamlingen, har givet mig tilpas med interviewerfaring, så jeg ville føle det som en passende udfordring at gennemføre en bevidningsproces.

For at en bevidningsproces skal skabe en ny stærk fortælling, er kvaliteten i interviewdelen vigtigt. Der er en risiko for, at en bevidningsproces producerer gentagelser og ikke medvirker til den planlagte genforfatning.

Jeg har derfor en opgave, hvor jeg skal forberede processen og øve mig.

Som det fremgår af empiriindsamlingen, er der masser af fortællinger og meningsskabelse i organisationen, som er formet af personlige og erfaringsmæssige oplevelser i arbejdsmæssige sammenhængen. En af de større udfordringer bliver at sortere og målrette disse oplevelser på en sådan måde at det giver den tilsigtede mening.

Udsagn fra både empirien og analysen, f. eks interviewperson 2 som udtaler, at hvis ikke der kommer ledelsesmæssig kontrol vil forandringen ikke skabe mening hos hende, kan tolkes som modstand mod forandring, men er måske også et udtryk som bygger på hendes erfaringer med tidligere tiders kuldsejlede forandringsprocesser. Jeg synes stadig at interviewperson 2 bør tage mere ansvar som hjemmevejleder med borgerkontakt. De sociale processer under

¹¹⁰ Schnoor, M. (2016). S. 199.

hjemmevejledningen, kan medvirke til at skabe stærke fortællinger, som kan deles med kollegaerne.

jeg synes at omstillingsplanen giver mere og mere mening jo mere jeg arbejder med den, og jeg ser frem til at iværksætte meningsfulde processer som sikrer en implementering, og ikke skaber en stærk metafor som taler imod forandring.

17. Litteraturliste.

- <https://www.kk.dk/sites/default/files/uploaded-files/grundfortaelling.pdf> - Bilag 1.
- https://www.kk.dk/sites/default/files/uploaded-files/faglig_guide.pdf.
- <https://danskelove.dk/serviceloven/85>.
- www.psykiatrifonden.dk.
- www.bedrepsykiatri.dk.
- Justesen, L. og Mik-Meyer, N. (2010) Kvalitative metoder i organisations – og ledelsesstudier. Hans Reitzels Forlag.
- Launsø, L. og Rieper, O. (2000): Forskning om og med mennesker. Forskningstyper og forskningsmetoder i samfundsforskningen. Nyt Nordisk Forlag. Kap. 2 (s. 13-40).
-
- Ry Nielsen, J.C. og Repstad, P. (1993) Fra nærhet til distanse og tilbake igen. Om at analysere sin egen organisasjon, i Ry Nielsen, J.C. (red.). Anderledes tanker om livet i organisationer. Nyt fra Samfundsvidenskabene.
- Brinkmann, S. (2010) Etik i en kvalitativ verden. I Brinkmann, S. og Tanggaard, L. (red.). (2010): Kvalitative Metoder. En Grundbog. København: Hans Reitzels forlag. Kap 20.
- Justesen, L. og Mik-Meyer, N. (2010). Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier. Hans Reitzels Forlag.
- Murphy, Tine (2015) Sensemaking. Introduktion til Karl Weick. Hans Reitzels Forlag.
- Høyer, K. (2007): Hvad er teori og hvad er forholdet mellem teori og metode, i S. Vallgård, S. og L. Koch (red.) Forskningsmetoder i folkesundhedsvidenskab. Munksgaard.
- Schnoor, M. (2016). 2. udgave. Narrativ organisations udvikling. At forme fælles mening og handling. 2015 Michala Schnoor og Dansk Psykologisk forlag.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). 2. udgave. InterView. Introduktion til et håndværk. Hans Reitzels Forlag.

- Hammer, S. & Høpner, J. (2014). Meningsskabelse, organisering og ledelse. En introduktion til Weicks univers. Samfundslitteratur.
- Weick, K. E. (1995). Sensemaking in Organizations. Sage Publications, Inc.
- Slide fra modulet Ledelses fagligt grundforløb 2014
- Nygaard, Claus og Fredslund, Hanne. (2015). Forandringsledelse i et narrativt perspektiv. Dansk Psykologisk forlag. Kapitel 1.

18. Bilag.

- 1. Transskriberet interview – Interviewperson 1, 2, 3, og 4.
- 2. Narrativ Spørgeguide.
- 3. Grundfortælling.
- 4. Faglig guide.