[redacted]

At skabe forandringer i organisationer

Afgangsprojekt i PD - psykologi

Mette Frost Bisgaard Vase

Studienr. 112273

Vejleder: Jørgen Lyhne

Antal anslag: 59931

18-12-2017

Indhold

Indledning: 2
Problemformulering: 2
Metodevalg: 3
Valg af teori og opbygning 3
Valg af empiri 4
Teorifremstilling 5
Sociale systemer – system og omverden 5
Organisationen i forandring 7
Forandringsproces i praksis 9
Vitaliseringsmodel – psykologisk ilt 10
Hermeneutisk forståelse 13
Læringsperspektiv i den gode praksis 14
Analyse 17
Kommentar på empiri 17
Systemer i forandring 18
Vitaliserende miljøer giver ilt 20
Forståelse giver retning 22
Læring sker i den gode praksis 23
Metodeevaluering 24
Konklusion 25
Litteraturliste 26
Bilag 28
Interviewguide – Forandringsprocesser i organisationen 28

Indledning:

I takt med at ord som forandringsparathed og forandringsvillighed i stigende grad anvendes til at beskrive den professionelles praksis, bliver der stillet større krav til at agere fleksibelt og omstillingsparat. Det udfordrer organisationens evne til at omstille sig til konkurrencesamfundets krav.

Forandringer er kommet for at blive, og den pædagogiske praksis formes i takt med, forandringen opleves meningsfyldt og skaber samhørighed. Vækst og udvikling er afhængig af metaforisk psykologisk iltning, hvor man giver mulighed for udvikling og forankring i interventioner med fokus på at sikre kvaliteten i praksis samt understøtte den enkeltes tilknytning i organisationen.

Organisationens evne til at omstille sig forudsætter viden om betydningen af forandringers indflydelse. Ønsket om forandring vil være afhængigt af, hvordan man hver især indtager og ser sig selv i forandringen.
Forandringer er processer, som kan fremstå på højere plan og findes i det små. Der vil fremkomme forskellige udfald af forandringer afhængigt af, hvem der anskuer forandringen.

I denne sammenhæng vil organisationens ønske om forandring være med til at skabe gode strategier, hvor man træder ud af egen praksis for at rette fokus på at skabe læreprocesser med udvikling for øje. Her vil motivation være afgørende for, hvordan man anskuer forandringens formål, hvordan man indgår i læreprocesser og træder ud af egen praksis for at træde ind i en fornyet praksis. Samtidig skal der være fokus på, at modstand mod forandringen kan opstå trods forsøg på at motivere til forandring. Der kan opstå dilemma i, at organisationens ønske om forandring ikke stemmer overens med den kontekst, forandringen skal ske i.

Praksis i organisationen vil afspejle drivkraften mod at skabe den bedste praksis, hvor kvalitet og mening går hånd i hånd. Organisationens åbenhed og rettethed mod at skabe en kvalificereret praksis, afhænger af fælles forståelse i organisationen.

Problemformulering:

Jeg har valgt at sætte fokus på forandringsprocesser som overordnet tema i min opgave. Her vil jeg tage udgangspunkt i, hvordan forandringer i organisationen har indflydelse på praksisfeltet i en pædagogisk hverdag.

Hvordan kan vi skabe hensigtsmæssige forandringer i organisationen med fokus på kvalificering af praksis i et pædagogisk felt?

Metodevalg:

Valg af teori og opbygning

Jeg vil anlægge en hermeneutisk videnskabsteoretisk tilgang i min forståelse af forandringer og indflydelse på praksis. Jeg vil tage udgangspunkt i Hans-Georg Gadamers og Paul Ricoeurs tanker, og herunder forholde mig til fortolkningen og antagelsen ud fra den hermeneutiske cirkel *(Brinkkjær og Høyden (2001) s. 98-102)*.

Med ønske om at skabe klarhed over forandringsprocesser i organisationen giver den hermeneutiske forståelse mulighed for at bygge bro mellem antagelse og viden. Jeg vælger at anskue den enkeltes tilgang til forandringsprocesser ud fra ét hele, og tager ikke som i positivismen udgangspunkt i konkret dataindsamling.

Samtidig vil jeg anlægge et systemisk perspektiv på selve processen, hvor jeg vil nedbryde forandringsprocesser i organisationen i enkeltdele og skabe en større sammenhæng. Jeg anskuer systemisk tænkning som et holistisk tankesæt til at foretage analyser, og at man derigennem kan få en forståelse for dele i forandringsprocessens og sætte det i relation til et større hele *(Luhmann (2000) s. 36-38).*
Min forståelse af systemisk tænkning vil være med udgangspunkt i Niklas Luhmann - primært fokus på social systemteori - samt med analyse af forandringer ud fra Jan Tønnessvang, herunder Vitaliseringsmodel. Her forholder Tønnesvang sig til, hvad der giver den enkelte psykologisk ilt til formål at understøtte og vitaliserer egen eksistens *(Tønnesvang (2009) s. 13-18)*.

Jeg vil kort inddrage Axel Honneths tanker om anerkendelse og Abraham Marslows tanker om motivation og behovsopfyldelse. Med fokus på organisationer ønsker jeg at inddrage Edgar Scheins kulturmodel og sætte fokus på forandringer i organisationen, herunder rette opmærksomhed på medarbejders udviklingspotentiale, organisationens eksistens samt forandringers indflydelse på organisationen.

Jeg vil inddrage Knud Illeris' Samspilsmodel i forhold til, hvordan vi indlærer og tillærer nye processer. Samtidig inddrager jeg Lave og Wenger om situeret læring med fokus på den sociale interaktions betydning for læringen.
I denne sammenhæng inddrager jeg kort Susan Harts tanker om top-down og bottom up processer for at understøtte, hvorledes forandringens vilkår bedst muligt understøttes ud fra kontekstens sammenhæng.

Jeg vil analysere min teorifremstilling ud fra interview med Poul Skaarup Jensen (leder af PPR i Silkeborg Kommune) samt ud fra forskningsprojekt "Fra kaos til mening" af Anita Mac (lektor, Ph.D) og Niels Jerl (Videnskonsulent og coach). Slutteligt vil jeg konkludere ud fra problemstillingen.

Valg af empiri

Jeg sætter fokus på organisationen i forandring, hvor medarbejdere og borgere alle bliver berørt af forandringer. Det er med til at skabe nye processer og styrke metoden i det daglige arbejde.

Jeg vil gerne basere min forskning på kvalitativt interview. Interviewet skal være ét eksempel på, hvordan forandringer i organisationen kan implementeres og skabe synergi. Jeg ønsker at sammenholde interviewet med forskningsprojekt, der beskriver facilitering af forandringer.

Interview kan give viden om den enkeltes livsverden og skabe rum for nye indsigter. Det kommer sig til udtryk i, hvordan man tilrettelægger sit interview og med hvilke forståelser, man bygger sit interview op om. Interviewet kan anskues som aktiv interaktion mellem personer situeret i en sammenhæng omkring sig *(Brinkmann og Tanggaard (2015) s. 29-30)*.

Man kan vælge forskellige rammer for interviewet. Det kan være stramt eller løst struktureret – heraf skal man vælge rammen for at sikre interviewet understøtter fokusområdet *(Ibid. s. 34)*. Det stramt strukturerede interview vil have fordel ved at kvantificere svar, herunder kategorisere og strukturere viden. Dog er det ikke muligt for personen at opponere mod spørgsmål og komme med egne holdninger. Dertil vil det løst strukturerede interview give mulighed for, at man kan komme meget tæt på personens livsverden og give denne mulighed for at fortælle om tanker opstået i interviewet *(Ibid. s. 35-36)*.

Mit interview vil fremstå kvalitativt, idet jeg har fokus på intentionalitet, tænkningen og følelsesliv uden behov for kausal reduktion af data *(Ibid. s. 452)*.

I min analyse af interviewet vil jeg tage uddrag af ud og sætte dem i relation til forskning og præsenteret teori. Interviewguiden er opbygget ud fra ønsket om at undersøge, hvad der skal til for at skabe meningsskabende forandring i organisationen. I analysen vil jeg anvende triangulering for bedre at finde forskellige aspekter i undersøgelsen, der med fordel kan sammenlignes og dermed styrke undersøgelsen validitet.

Teorifremstilling

Sociale systemer – system og omverden

Systemteori er et samlet hele af beskrivelser og betydninger i forskellige sammenhænge, hvor man kan sammenligne forskellige forhold med hinanden for at finde mening. Man finder kendetegn for bestemte tendenser, og systemtyper opstår *(Luhmann (2000) s. 36-39).*

Et system kan beskrives som en kæde af iagttagelser, som tilsammen danner et bestemt perspektiv. Det betyder, at forholdet til omverden bliver afgørende, idet man iagttager afgrænsningen mellem sig selv og sin omverden. Systemet træder frem med deres selektive tilgang, og omverden indgår i relation til denne tilgang *(Tække og Paulsen (2008) s. 14)*.

I forståelsen af organisationer kan systemteori anvendes som måde at iagttage samfundet og omverden på. Her vil Niklas Luhmanns[1] kernebegreber være centrale, idet man sætter fokus på at nuancere og skærpe iagttagelsen. Luhmann forholder sig til, at man ved hjælp af iagttagelsen kan skabe relation mellem organisationen og studier af organisationen. Hertil anvendes begrebet konditionering, hvor forskellene til andre organisationer i specifikke karakteristika er fremtrædende *(Ibid. s. 11-13).*

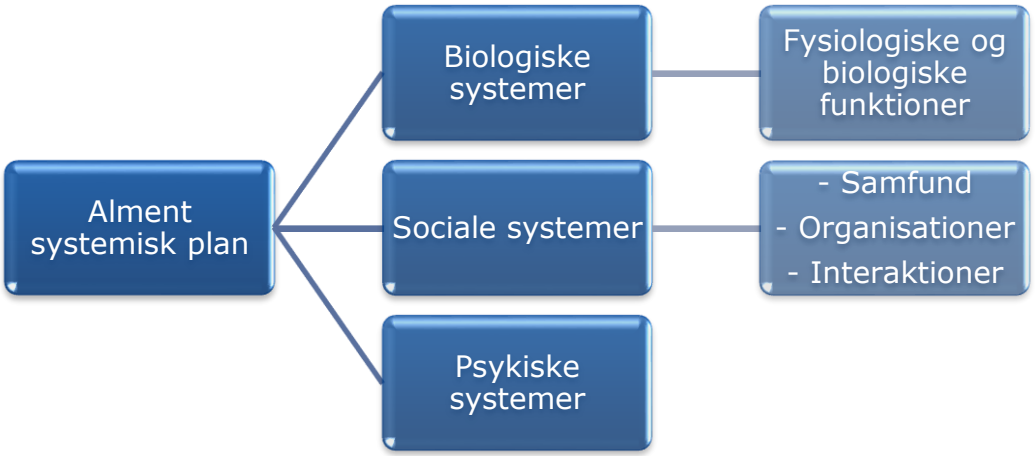
Luhmann forholder sig til, at konditionering beskriver forholdet mellem iagttagelse af organisationen og selve organisationen – både indadtil og udadtil ud fra iagttagelsen, kommunikationen og forholdet til omverden *(Ibid. s. 13)*.

Iagttagelsen defineres ifølge Luhmann som værende distinktion mellem betegnelse og skelnen. Det vil betyde, at man opfatter fænomener som værende i deres umiddelbare eksistens (ydersiden) samt i deres funktion (indersiden). Her forholder Luhmann sig til, at man efter iagttagelsen foretager en ny iagttagelse – anden ordens iagttagelse, som vil være iagttagelsen af iagttagelsen *(Ibid. s. 16-18).*

Samfundet bliver ifølge Luhmann et system i kommunikationen ud fra samfundets særlige måde at iagttage på. Kommunikationen er *om* noget, og man skaber systemer med udgangspunkt i, hvad man får skabt sammenhæng og mening i. Dog vil der fremkomme en dobbelthed i, at man indtager en position på indersiden af organisationen ved at studere organisationen og samtidig yderposition ud fra organisationen *(Ibid. s. 15).*

Almen systemteori kan ikke fremstilles som én samlet teori, men derimod forskelligartet retninger med fælleshed i grundlæggende sammenligninger. Omverden opretholder sin enhed i systemet, gennem systemet og i relation til systemet. Samtidig vil der ikke være en fuldkommen afhængighed af hinanden, men derimod en erkendelse af at være forbundet med hinanden *(Luhmann (2000) s. 54-54).*

[1] Niklas Luhmann (1927–1998) tysk sociolog. Han udgav i 1984 hovedværket *"Soziale Systeme"* hvor det moderne samfund beskrives som bestående af selvstyrende og selvrefererende systemer.



Figur 1: Iagttagelse af forskellige iagttagende systemer (Tække og Paulsen (2008) s. 20)

Definitionen på systemteori kan spores tilbage til antikken, hvor systemer betragtes som helheder bestående af dele, hvor man både tænker i enkeltdele og helheder *(Luhmann (2000) s. 40)*.
Teorien bygger på funktionsforklaringer, som beskriver tilbagevirkende forhold i en helhed. Det kommer sig udtryk i, at forandringer skaber andre forandringer i systemet – dermed sker der en forstyrrelse i systemet, som fører til tilpasning af forandringen i systemet. Dele i systemet har sine funktioner, og hver funktion forsøger at opretholde en orden, hvor samme fænomener i systemet kan virke som årsag og virkning *(Thuren (2008) s. 138-142).*

Ifølge Luhmann vil organisationen fremstå som operationelle lukkede beslutningssystemer. Det kommer sig til udtryk i, at man i organisationen har rettet fokus væk fra personer og mod beslutningspræmisser ud fra semantikker og strukturer. Det vil komme til udtryk i organisationens kultur i den sociale omverden *(Tække og Paulsen (2008) s. 64).*

Forandringer kan for nogle forstås som værende skadelige for systemet. Dog vil det være nødvendigt at forstyrre systemet, for derved at sikre systemets eksistens *(Thuren (2008) s. 145-146).* Systemteorien bevirker, at forandring og læring sker med tilbagevirkende kraft, og forankringen synes mulig. Systemteorien synes at være nært beslægtet med erkendelsesteorien, idet man skal forstå sin omverden gennem analyse af dele for at erkende helheden *(Luhmann (2000) s. 48).*

Selvreferentielle systemer er et centralt element af forståelsen af systemteori. System og omverden hænger sammen i, hvordan den enkelte forstår sig selv i systemet. Hertil vil man være gensidig afhængigt af hinanden, og selvreferent system vil derfor være et produkt af erkendelsen af sig selv i sin omverden *(Ibid. s. 49).*

Selvreference vil komme til udtryk i refleksionen, hvor begrebet autopoesis anvendes som måde at forstå systemets reproduktion. Sociale systemer har deres egen individuelle måde at anskue sit system på. Det betyder, at man i systemet gennem refleksionen skaber systemer, der ikke kan overføres til andre systemer. Hvad der fungerer i et system, vil ikke nødvendigvis fungerer i et andet system *(Ibid. s. 73)*.

Sociale systemer skabes gennem kontakt til sin omverden, herunder kan der forekomme kontakt i mange forskellige systemer. I den sammenhæng bliver systemteorien universel, idet den forudsætter en selektion mellem tanker og ståsteder *(Luhmann (2000) s. 51)*.

Psykiske og sociale systemer opstår som følge af en erkendelsesmæssig og refleksiv tilgang gennem kommunikationen. Mennesket vil som socialt væsen altid konstruerer sig i sociale systemer og erkende sin virkelighed gennem psykiske systemer. Som en del af menneskets natur søger vi efter mening, og systemet vil være skabt ud fra vores evne til at skabe mening. I denne proces vil der ske mulige valg – både til og fravalg – hvilket vil ske i kommunikation med sig selv og sin omverden *(Ibid. s. 99-101)*.

I systemteori kan der opstå kompleksitet i forståelsen af forholdet mellem system og omverden. Systemet kan ikke længere i samme grad fremstå som en enhed, hvormed tilknytningen til systemet daler. Kompleksiteten bliver således internaliseret som systemets selvreference, idet man i systemet er nødt til at vælge mellem elementernes relation til hinanden. *(Ibid. s. 61-62)*.

Organisationen i forandring

I vores samtid oplever vi i stigende grad at agere i felter i opbrud. Organisationens opgaver bliver mere komplicerede, hvor man ofte afprøver nye metoder – som andre også gør – for at holde sig konkurrencestærke. Organisationen skal være tilpasningsduelig, og måden at håndtere forandringer på, er blevet en fast del i den pædagogiske praksis. Kompleksiteten i forandringer stiger, og fokus på forandringen kan være meget forskelligt, hvor den skal skabe meningsfuldhed og fælleshed *(Moeslund (2016) s. 15-16)*.

Forandringer vil være, hvor organisationen går fra en tilstand til en anden. Det være sig bevidste og eksplicitte aktiviteter, der iværksættes til formål at ændre. I dagens samfund udgør forandringer i høj grad en del af den professionelles praksis, hvor organisatorisk forandring defineres som en proces mod mere effektiv position. Hermed ment, at ændringer har sigte i alle sider af organisationen; struktur, målsætninger, motivation og kompetencer *(Voxsted (2013) s. 18-19)*.

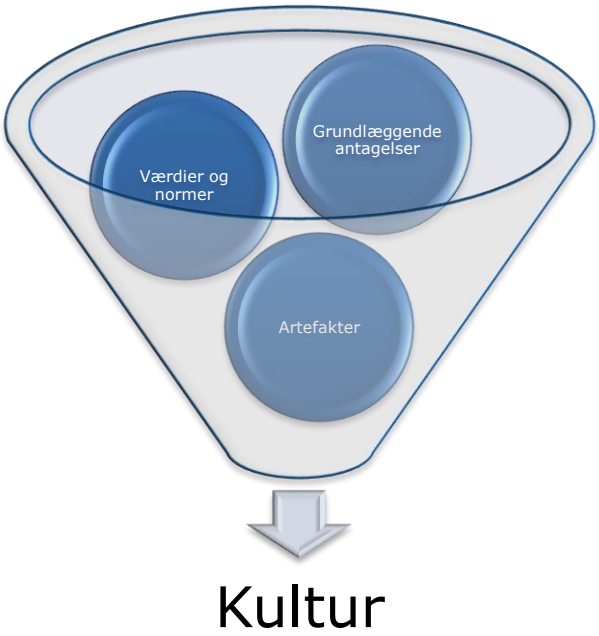
I organisationen vil kulturen være mønstre af tanker og handlinger. Dermed bliver skelnen mellem forskellige organisationer afhængigt af erkendelse af andres kulturer. Vi søger efter at skabe fællesskaber og samhørighed, og vil herigennem differentiere vores tilhørsforhold. Kulturen bliver derfor noget, vi erkender og virkeliggør i relationer, og vores kultur er den kontekst, der skaber orden i vores omverden. Her vil kulturen skabe mening og legitimere organisationen *(Tække og Paulsen (2008) s. 57-58)*.

Ifølge Edgar Schein[2] vil kultur udfylde funktioner i organisationen – både ekstern tilpasning og intern integration hos den enkelte. Luhmann oplever ikke, at integrationen udelukkende er positiv ud fra tanke om indskrænkning af den enkeltes frihedsgrad. Organisationens evne til at reproducere sig selv vil være afhængigt af, at der er mulighed for at skabe autopoietiske

[2] Edgar Schein (f. 1928 i Zurich) amerikansk professor. Han er bl.a. kendt for sine tanker omkring organisationer og kulturanalyse i organisationen.

processer. Det vil betyde, at det vil være muligt at tilpasse sig deres miljø og videre tilpasning i foranderlige miljøer *(Tække og Paulsen (2008) s. 69)*.

Det kommer sig til udtryk i en gensidig påvirkning af enkelte elementer, hvor alle har betydning for etablering af kultur i organisationen i en relationel proces. Man anskuer *med* de grundlæggende antagelser, og de er med til at skabe syn på resten af organisationen (*Rydén (2014) s. 144-145)*.



Figur 2: Egen fortolkning af Scheins kulturanalyse (Rydén (2012) s. 145)

Scheins model tager afsæt i antologien og afspejler en funktionalistisk kulturforståelse. Kulturen anses for at være et styringsredskab *(Ibid. s. 144-145)*.

Grundlæggende antagelser er dem, vi tager for givet. De er kulturens kerne og er i organisationens hele. Værdier er vores manifestation af grundlæggende antagelser og er på højeste bevidsthedsniveau. Artefakter er synlige manifestationer af normer og værdier, men ikke nødvendigvis tydelige *(Ibid. s. 145).*

Set i forhold til organisationen kan Scheins model være udfordrende. I takt med nye medlemmer træder ind, vil de blive introduceret til kulturen og dets begreber. I dagens samfund bevæger vi os i hurtige tempi og får mange impulser, og det kan være vanskeligt at integrere i samme tempo i de grundlæggende antagelser *(Ibid. s. 147)*.

Forandringsprocesser kan have sine udfordringer, og modstand mod forandringer gør det vanskeligt at få forandringen til at hænge fast i organisationen. Når forandringen ikke giver mening, vil synligheden af forandringens formål mindskes. Der opstår manglende gennemslagskraft, og fastholdelse af opmærksomhed på forandringen viskes ud *(Voxsted (2013) s. 38-39)*. Forandringens succes er afhængig af medlemmernes aktive deltagelse *(Ibid. s. 39-40)*.

Der kan være flere faktorer, der er afgørende for, om forandringen lykkes. Diskurs, vision og kommunikation kan nævnes som centrale elementer. Måden, man taler om forandringen på, har indflydelse på magtforholdet i, hvem der agerer mod- og medspiller. Samtidig vil formidlingen være centralt for at kunne motivere og forankre forandringen i organisationen. Modstand mod forandringen har indflydelse på, hvordan organisationen skal finde løsninger i modstanden. At rammesætte forandringens formål i en tydelig og åben kommunikation, vil være med til at understøtte forandringens formål og sikre forankring *(Voxsted (2013) s. 40-49)*.

Forandringsproces i praksis

Forandringer vil ofte have indflydelse på kvalificering af praksis. Man vil søge at gøre problemstillingen mere konkret og sikre tydeliggørelse af hensigten.

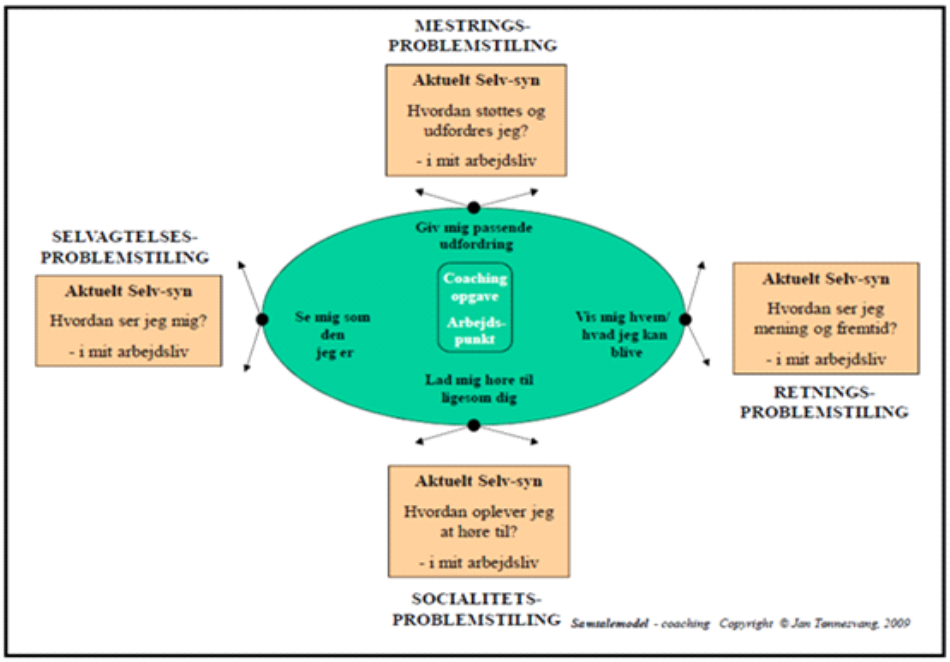
Nedenstående vil være en model over, hvordan forandringer kan have indflydelse på praksis.

Vitaliseringsmodel – psykologisk ilt

Jan Tønnesvang[3] formulerer sig om selvets dannelse og betydningen af at være i vitaliserende miljøer. Man forholder sig til selvets dannelse ud fra grundkonstitutioner, som viser en særlig "menneskelig rettethed" i stræben efter samhørighed og tilrettelæggelse af eget liv på en personlig og meningsfuld måde. For at man som et selv kan lykkes, er man betinget af frustrationer og forstyrrelser, der vil give udvikling i det indre liv. Det vil sætte den enkelte i stand til at bearbejde ydre faktorer og sætter dem i indre sammenhænge. Mennesket vil være i stand til at handle og forstå sin omverden *(Tønnesvang (2002) s. 86-87)*.

Krop og psyke vil danne helhed, når man oplever en rettethed mod at skabe et sammenhængende og robust selv. I tilfælde af, at man ikke oplever dette, vil det skabe blokeringer, og udviklingen af selvet vil kunne manifestere sig i forskellige "udviklingsstandsninger" *(Ibid. s. 87-88)*.

I organisationen vil det betyde, at den enkelte medarbejder har brug for at opfylde psykologiske behov for at kunne tage del i forandringer og løfte organisationens krav. Hertil vil Tønnesvangs "Vitaliseringsmodel" agere som et fælles tredje i at skabe et metaforisk rum for psykologisk iltning *(Ibid. s. 39-41)*.



Figur 3: Vitaliseringsmodel (http://www.vejlederforum.dk/page1437.aspx?recordid1437=1028)

[3] Jan Tønnesvang (1963-) dansk professor ved Psykologisk Institut, Aarhus Universitet, herunder leder af forskningsenheden for Integrativ Psykologi og Intervention samt af Netværk for Integrativ Vitaliseringspædagogik, Intervention og Dannelse.

I denne sammenhæng forholder Tønnesvang sig til fire rettetheder som grundlag for selvets strukturdannelse *(Tønnesvang (2002) s. 92):*

- Selvagtelsesproblemstilling (Eksistentiel spejlende)
- Socialitetsproblemstilling (Rettethed mod samhørighed)
- Retningsproblemstilling (Betydningsbærende)
- Mestringsproblemstilling (Medspillende modspil)

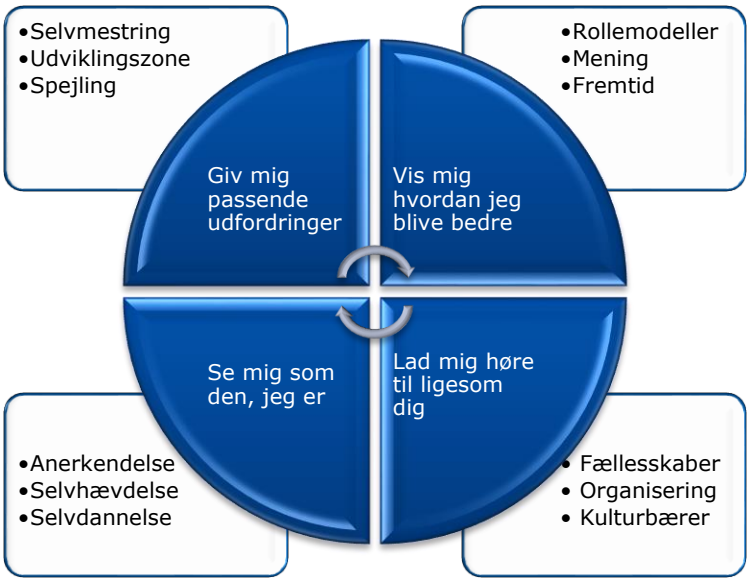
Disse fire rettetheder er med til at styrke den enkeltes motivation mod at blive ét selv. Hertil vil Abraham Marslow[4] forholde sig til betydningen af opfyldelse af psykologiske behov for tryghed og sikkerhed som grundlag for enhver dannelse af et robust selv. Behovet for opfyldelse af agtelse, samhørighed, sikkerhed og selvaktualisering skaber mulighed for at være en del af fællesskabet *(Ibid. s. 92-94)*.

Enhver grundmotivation skal opfattes som drivkraft mod at realisere eksistentielle forhold, og man finder her mening i tilværelsen. Der er således noget, der driver os hen mod noget, hvor man i et lærende og udviklende rum får mulighed for at realisere sig selv og vitaliserer udvikling i organisationen *(Tønnessvang (2012) s. 39-41)*.

Begrebet psykologisk ilt beskriver, hvordan vitaliserende dimensioner kan skabe grobund for, at forandringen kan implementeres ud fra behov for at blive iltet med næring til realisering af egne tilværelsesbehov. Hermed vil man i organisationen med fordel kunne skabe rum for psykologisk ilt for at understøtte vitaliseringsmiljøer *(Ibid. s. 40-42)*.

Internalisering af organiseringsmønstre og indre grunddynamikker er med til at sikre samspillet mellem vitaliseringsrelationer og egen motivation. Man oplever så at sige sig selv være i en sammenhæng, hvor man muligvis vil kunne forbinde egne mentale selvbilleder til at kunne se sig selv i forandringen *(Ibid. s. 42)*.

[4] Abraham Marslow (1908-1970) amerikansk psykolog. Han er mest anerkendt i dag for sit arbejde med Maslows behovspyramide og var en central figur i udviklingen af humanistisk psykologi.



Figur 4: Vitaliseringsmodel i egen fortolkning (Tønnesvang (2012) s. 54-60)

Her vil man tage udgangspunkt i egen grundmotivation og egne identitetsforhold, og hver vil bidrage til at skabe de bedste betingelser for fællesskabet og for egen individualisering *(Tønnesvang (2012) s. 44)*.

Vitaliseringsmodellen giver overblik over vitaliseringsmiljøers fire grundformer for motivationel rettethed. Den dækker over et ressourceorienteret fokus, hvor man opfordrer til at sætte kvalitet i spil, og man bliver hinandens medspillere. Modsat vil man kunne opleve deprivationsmiljøer, hvor man bliver hinandens modspillere. Disse vil opstå i takt med for lidt psykologisk iltning, og invaliderer muligheden for dannelse, læring og udvikling *(Ibid. s. 44-48).*

I takt med, at den fælles meningsskabelse mindskes, vil selvet fragmenteres, og helheden i organisationen bliver mindre tydelig. Dertil kan det være en fordel, at man sænker kravet om effektivitet for at sikre, at alle oplever en fælles mening med organisationens formuleringer. Jo mere man forvalter andres opgaver, des mere vil den faglige identitet dale, og ubalance opstår mellem krav og ressourcer *(Ibid. s. 15-17)*. Dermed kan der rettes en handlingsorienteret opmærksomhed på, hvad man kan gøre for at sikre vitaliserende miljøer. Det kan være sig på gruppe og/eller individniveau, hvor man forholder sig til ønskelige og mulige vitaliseringsbetingelser *(Ibid. s. 50-54)*.

For at kunne skabe de bedste betingelser for hver enkelt, skaber man ifølge Axel Honneth[5] sin identitetsdannelse i sammenhænge med muligheder og betingelser for anerkendelse *(Madsen (2005) s. 275)*. Honneth forholder sig til tre domæner; følelsesmæssige opmærksomhed, kognitiv respekt og social værdsættelse. Sidstnævnte er den psykologiske ilt og grundlaget for vitaliserende miljøer *(Tønnesvang (2009) s. 18-19)*.

Ifølge Honneth er gensidig respekt en nødvendighed, for, at der kan opstå en anerkendende relation imellem mennesker. I deprivationsmiljøer vil den enkelte opleve manglende

[5] Axel Honneth (1848-) tysk professor og filosof. Han er først og fremmest kendt for sin anerkendelsesteori og er tidligere elev af Jürgen Habermas.

værdsættelse, hvormed det kan være vanskeligt at opnå følelsen af emotionel opmærksomhed, respekt og social agtelse. Det vil på sigt nedbryde selvtillid, selvagtelse og selvværd *(Willig (2003) s. 18)*.

Selvet næres af sine relationer, hvormed det realiseres i dets omgivelser og ud fra livsbetingelser. Udvikling bliver her processuelt, hvor det narrative aspekt bliver centralt. Selvet vil ikke være baseret alene på dets relationer, men være en historiefortælling om, hvad man finder mening og sammenhæng i. Forandringer bliver til igennem spejlende vitaliseringer, hvor omverden agerer som med-/modspiller i udvikling og læringspotentialet. Dermed bliver erkendelsen vejen frem til systemiske rationaler, hvilket har indflydelse på vores handlemuligheder *(Skaarup Jensen (2012) s. 93-94)*.

Hermeneutisk forståelse

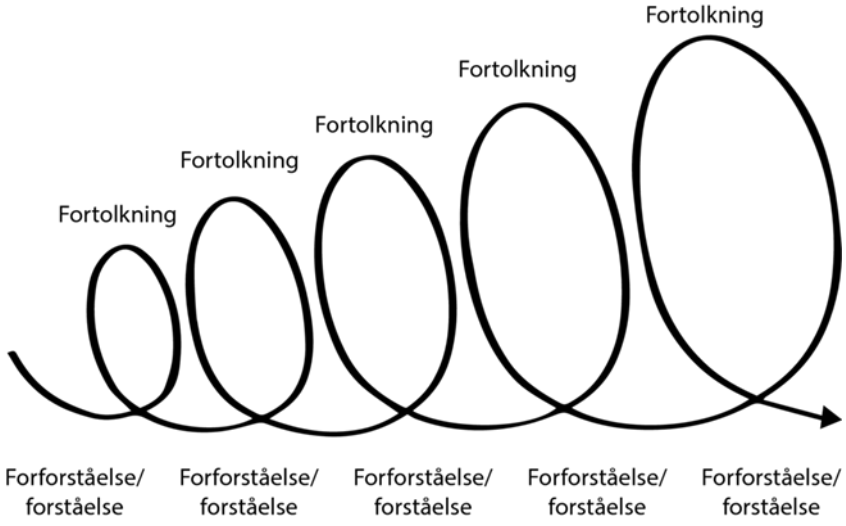
Jeg vender kort blikket mod det hermeneutiske for at afdække forståelse og betydningen af fortolkningen.
Den hermeneutiske forståelse hører til humanistiske videnskaber, hvor man ønsker at fortolke meningen med elementer i sammenhæng med dets kontekst. Metoden hertil vil være fortolkning *(Brinkkjær og Høyen (2011) s. 98-100)*.

I den filosofiske hermeneutik ser man på, hvordan forståelsen opstår. Vi fødes ind i en kultur, hvor tidligere forståelser danner grundlag for vores egen forståelse. Det kommer sig til udtryk i "traditioner", hvor vi har vores egen forudindtagne holdninger. Vores forståelseshorisont bliver til, og ny forståelse vil være mulig ud fra konfrontation af opfattelser. Det kan beskrives som en sammensmeltning af horisonter *(Ibid. s. 103-104)*. Forståelsen kan derfor ikke blive perfekt og afsluttet, men derimod altid igangværende. Den er skabt ud fra andre forståelser, som hver især understøttes af den subjektive forståelse *(Gadamer (2004) s. 256-258)*.

Den filosofiske hermeneutik kan ifølge Martin Heidegger[6] udtrykkes i en "spørgen om væren", hvor man finder en fundamental forståelse af egen eksistens. Som følge heraf kommer Hans-Georg Gadamer[7] og Paul Ricoeur[8] med deres bud på en filosofisk betragtning af forståelseslæren. Sprog forstås som sandhed om væren og skaber et unikt indblik i den enkeltes univers *(Brinkkjær og Høyen (2011) s. 103-105) og Ricoeur (2009) s. 11-29)*.

Man forholder sig til forståelse som hændelse, der overgår os – forståelsen omslutter således subjektet og bevidstheden. Ifølge Gadamer vil, hvad der tidligere har været skjult, blive afdækket og tydeliggjort *(Gadamer (2004) s. 474).* Ved at se ind i sig selv, kan man forstå andre menneskers handlinger og intentioner *(Thurén (2007) s. 106-107).*

[6] Martin Heidegger (1889-1976): tysk professor, bl.a. kendt for sine tanker indenfor eksistensfilosofi, fænomenologi og hermeneutik.
[7] Hans-Georg Gadamer (1900-2002): tysk professor, kendt for sine tanker indenfor hermeneutik, hvor han gør op med traditionel opfattelse af hermeneutikken og opfatter "den hermeneutikkens cirkel" som grundtræk ved den menneskelige eksistens. Gadamer var elev hos Heidegger.
[8] Paul Ricoeur (1913-2005): fransk filosof, bedst kendt for sit forsøg med at kombinere fænomenologien med hermeneutisk forståelse.



Figur 5: Den hermeneutiske cirkel (Brinkkjær og Høyen (2011): s. 101)

Mening findes ved, at man søger at sætte forklaring og forståelse overfor hinanden, hvor der vil opstå en fælleshed *(Ricoeur (2009) s. 64-67)*. Ifølge Heidegger vil forståelse være fæstnet til handlinger og åbenhed for verden. Man kan således ikke lade være med at forholde sig til det konkrete, hvor de første erkendelser vil danne grundlag for videre refleksion i forståelsen *(Gadamer (2004) s. 254).*

Ifølge Heidegger holder man sit fokus rettet mod sagen, selvom man som fortolker kan blive mødt med forvirring indeni. Man søger efter at finde mening gennem afprøvninger af andre forståelser *(Ibid. s. 254).* For at opnå meningsdannelse vil sproget være afgørende for, hvorledes man kan skabe mening og omsætte sine forståelser *(Ibid. s. 255-258)*.

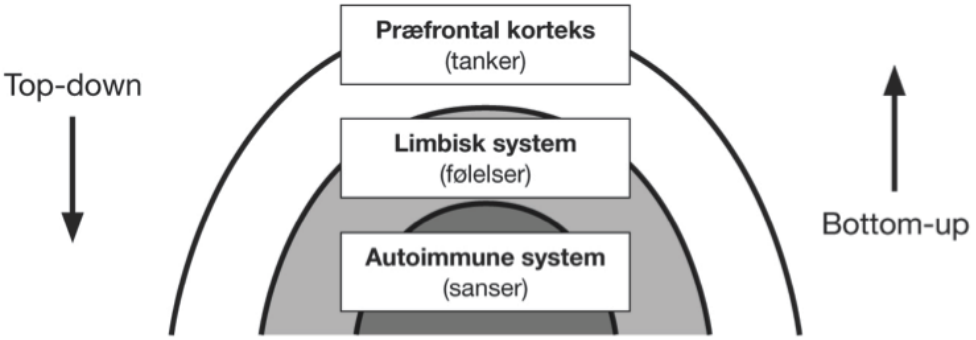
Ifølge Ricoeur vil forståelse ske gennem intuition, hvor intuition bliver "maskeret refleksion". Det vil styrke forholdet mellem refleksion og fortolkning, hvor refleksion er en del af et kommunikationsspændingsfelt mellem artefakter i det omgivende samfund og egen refleksionsproces. Således bliver dannelsesprocessen et udtryk for den enkeltes evne til at kommunikere refleksionen ud, hvor man møder den anden gennem egen selvforståelse *(Ricoeur (2009) s. 11-17)*.

Læringsperspektiv i den gode praksis

Jeg vender nu tilbage til mit fokus på forandringer i organisationer.
Ifølge Susan Hart[9] opererer hjernen i både top-down og bottom-up processer. Det vil have indflydelse på, hvordan den følelsesmæssige bearbejdning vil foregå, og måden en situation håndteres på. Man vil kunne referere til tidligere episoder, hvor man har erhvervet sig

[9] Susan Hart - dansk psykolog indenfor både voksen, børne- og familieområdet. Hun har siden 1990'erne sammen med Marianne Bentzen udviklet neuroaffektiv udviklingspsykologi som et "landkort" til at forstå menneskets personlighedsudvikling.

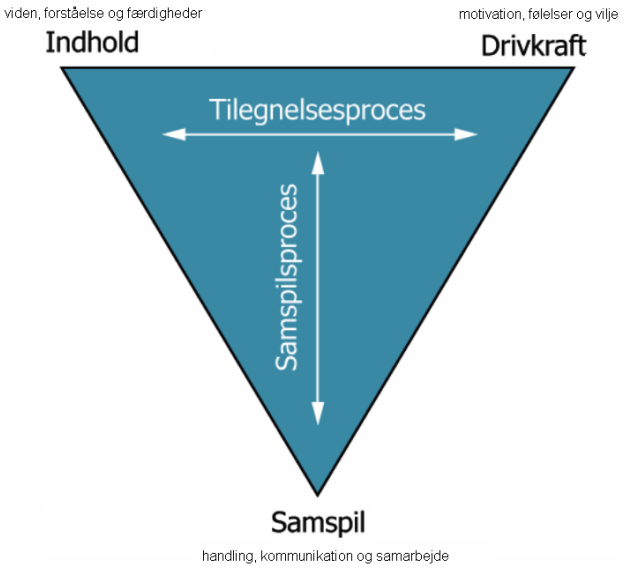
erfaringer om netop denne situation. Personens perception er således medvirkende til, hvor vidt personen er i en top-down eller bottom up proces *(Hart (2009) s. 37).*



Figur 6: Modellen bygger sig ud fra neurolog Paul McLeans tredelte hjerne (https://perspektiv.nu/da/seneste-nyheder/stress-kan-faa-os-til-at-spise-mere.aspx?PID=85&Action=1)

Menneskets udvikling vil være en livslang proces, hvor man gennem selvregulering vil opleve, at disse temaer bygger videre og ovenpå hinanden, og at man med tiden vil udvikle evne til selvregulering. Således vil mentale organiseringsformer være et udtryk for tidligere organiseringer i et hierarkisk system, hvor man gennem følelsesmæssig selvregulering vil kunne afstemme sig selv med andre *(Ibid. s. 38-40)*. Menneskets evne til at indgå i en læringsproces, er en klar integreret del af den menneskelige eksistens, og læringen bliver eksistentielt vilkår *(Myszak og Nørby (2008) s. 154)*.

Ifølge Knud Illeris[10] dækker læring over forskellige processer, der vil have indflydelse på udviklingsprocessen. Læringens grundlæggende struktur vil se således ud:



Figur 7: Læringens fundamentale processer (Illeris (2013) s. 41)

[10] Knud Illeris (1938 -) dansk professor. Han forholder sig til læringsteorier, og retter bl.a. fokus på, hvordan man lærer. Han er herunder også kendt for sin læringstrekant.

Læring omfatter således to forskellige processer, samspilsproces og tilegnelsesproces. For at læringsprocessen bliver en succes, skal begge processer være i spil på samme tid, for derved gennem refleksionen at blive en internaliseret proces i personens læringsunivers *(Illeris (2013) s. 158-159)*.

Læring kan ifølge Etienne Wenger[11] og Jean Lave[12] betragtes som en situeret social proces, hvor den lærende deltager i et fællesskab med praksis for øje. Her vil man beherske viden og færdigheder, og blive medlem gennem legitim perifer deltagelse – man engagerer sig i fællesskabet, hvormed man internaliserer sammenhæng mellem viden og praksis *(Lave og Wenger (1991) s. 183).*

Der kan skelnes mellem mesterlæring og legitim perifer deltagelse gennem anskuelse af læring i praksis og læring som integreret bestanddel i pædagogisk praksis i et analytisk perspektiv. Legitim perifer deltagelse bliver således et udtryk for en helhed, der med sit engagement i social praksis, skaber en indre proces i den enkelte. Samtidig bør der rettes fokus på magtforholdet i relationer, idet man kan antage en position i fællesskabet. Organisationen vil indeholde social kontrol over ressourcer, og den enkelte vil ikke kunne udpege et centrum for organisationens læring – det findes gennem sociale konstruktioner *(Lave og Wenger (1991) s. 185-186).*

[11] Etienne Wenger (1952-) fransk læringsteoretiker. Han er særligt kendt for sin teori om situeret læring (udviklet i samarbejde med Jean Lave) og sit arbejde med praksisfællesskaber.
[12] Jean Lave professor og er kendt for (sammen med Etienne Wenger) at have formuleret teorien om situeret læring.

Analyse

Kommentar på empiri

Mit interview med leder af PPR, Poul Skaarup Jensen, tager udgangspunkt i sammenlægning af fire kommuner til én stor kommune. Processen var en politisk beslutning, der havde indflydelse i samtlige niveauer og stillede krav til en organisation i dyb forandring.
Det skabte frygt og utryghed hos den enkelte medarbejder, og der var behov for at skabe fælles rammer og tilgange. Med udgangspunkt i hver enkelt praksis efterspurgte medarbejdere retningslinjer og en centraliseret tilgang til at skabe fælleshed. Behovet var stigende, og når ledelsen tog en fælles beslutning, opstod behov for en ny.

I perioden steg modstand mod sammenlægningen. Medarbejdere sagde op, idet de ikke længere kunne se sig selv i jobbet. Der opstod hierarki mellem medarbejderne, hvor de fik sig placereret sig ind i egne fagligheder uden videre fokus på sammenhæng i det tværfaglige arbejde. Ledelsen så behov for at sætte medarbejderne i teams, hvor hver enkelt faglighed var repræsenteret. Samtidig inviterede ledelsen eksterne konsulenter ind til workshops og temadage. Hvert team fik mulighed for at arbejde med fælles værktøjer, der styrkede deres fælles indsats og åbnede for fagligheder og ståsteder. Med udgangspunkt i Jan Tønnesvangs "Vitaliseringsmodel" skabte medarbejderne et fælles værktøj, der havde stor effekt – både hos den enkelte og i hele PPR-afdelingen.

PPR har fundet løsninger i fællesskab, hvor ledelsen står som rammesætter for kvalificering af leveringer, mens medarbejderne finder mening i deres praksis ud fra konkrete øvelser og muligheder for udvikling.

I Anita Macs og Niels Jerls forskningsprojekt beskrives skolereformens betydning for den enkeltes praksis. Der rettes fokus mod, at den enkelte ser sig selv ind i reformen, og at muligheder for nye tilgange opstår. Facilitering af en organisatorisk kompleksitet bliver fremhævet som yderst centralt i at skabe mening og styrke den enkeltes tro på forandringen. Medarbejderne bliver medspillere i forandringen, og den enkeltes handlekompetence styrkes gennem klarhed, enighed og samhørighed.
Projektet forholder sig til Sensemaking, hvor man gennem sociale processer skaber mening og tydelighed over forandringen. I projektets case er facilitering gjort praksisnært, og der anvendes forskellige værktøjer til at skabe overblik og klarhed over muligheder.

Projektet konkluderer, at en aktiv og fortolkende konkretisering har stor indflydelse i forhold til kerneopgaverne og medarbejdernes praksis. Forandringen vil derfor have svære betingelser, hvis ikke visionen gøres til en konkret virkelighed gennem bearbejdning.

Systemer i forandring

Den pædagogiske praksis er etableret i systemer, hvor der tages udgangspunkt i fællesheder og tilgange, der tilsammen definerer praksis. Man laver så at sige en fælleshed i at være netop denne institution gennem iagttagelse og kommunikationen omkring systemer.

Organisationen er både et system i sig selv og har systemer i sig. Der vil være behov for at skabe en ramme for, hvordan værdier, struktur og kerneopgaver skal udfoldes i den pædagogiske praksis. Forandringer er med til at skabe nye processer, og systemet udfordres. I interview med Poul Skaarup fremgår det, at ledelsen her har valgt at skabe ét fælles PPR ved at markere forandringer med kick-off dage og lade medarbejdere få indflydelse på deres egen praksis gennem øveforum af metodikker. Han understreger, at medarbejderne har mulighed for at få indflydelse på egen praksis, og at de kun kan skabe ét fælles, hvis alle er med processen:

"En fælles kultur skaber de bedste betingelser for forandring. Det er vigtigt, at man forholder sig til, hvad der motiverer den enkelte fremfor entydigt at sætte fokus på kerneopgaven" (citat Pouls Skaarup)

Dette forholder Luhmann sig til i skærpelse af iagttagelsen af organisationen. Konditionering af sammenlægningsprocessen for PPR vil betyde, at iagttagelsen af sig selv i systemet og som en del af systemet, er afgørende for, hvordan man specificerer sig fra andre systemer. Poul Skaarup har brugt tid på at tydeliggøre et fælles servicekatalog, som alle medarbejdere forholder sig til. Dermed er forventninger afstemt, og medarbejderne kan indarbejde nye måder at tænke PPR på ud fra ét fælles.

Dog kan man forholde sig til hvad og hvem, der definerer en fælleshed. Således kan faren være, at man forsøger at skabe så meget fælles, at der ikke er plads til personlig udfoldelse heri. Dermed kan kulturen for nogle virke påtrængende, hvor man ikke tager højde for medlemmers indflydelse på skabelse af kulturen.

Processen indtager flere iagttagelser i organisationen og som repræsentant for organisationen. Det har betydning for den enkelte, hvorvidt man kan finde mening i systemet og erkendelsen af at være en del af systemet. Systemet reproduceres gennem refleksionen, hvor sociale systemer vil have indflydelse på, hvordan medarbejderne konstruerer sig med nye kolleager. I takt med, at PPR sammenlægges til ét fælles, vil der være forstyrrelser i systemet, der kan give nye måder at være system på. Medarbejderne bliver udfordret i, at der er fire forskellige systemer, der har hver deres fælleshed i at varetage kerneopgaven. Dog har hver afdeling hver sin tilgang til, hvordan de har etableret systemet PPR på. Forskellige kulturer og måder at agere socialt sammen, har indflydelse på, hvorledes man i ét samlet PPR får etableret fælles sprog og kultur. Således vil forandringen for nogle være så komplekse, at systemet ikke længere vil give mening. Nogle medarbejdere kunne derfor ikke længere se sig i organisationen, og tilknytningen var dalende.
Således vil man ifølge Luhman opleve, at det vil have indflydelse på selvreferencen, idet man erkender sig selv på en ny måde ind i organisationens system. PPR kan eksistere gennem, hvad der skaber mening, hvilket betyder til og fravalg i takt med, at omverden forandrer sig. Dog bør ledelsen have fokus på, hvordan rammen for praksis etableres og hvor styring ikke kun blive centraliseret, men derimod muliggøres gennem indflydelse og gennemsigtighed. Trods forsøg på at skabe fælleshed gennem retningslinjer, forekommer det mere centralt at

styrke den enkeltes handlekompetence som værende en legitim aktør i systemet. Dermed vil indflydelse være med til at styrke selvreferencen og meningsdannelse.

I forskningsprojektet bliver den enkelte medarbejder udfordret på at skabe mening i en kaotisk situation lignede i PPR. Det kommer sig til udtryk i, at der sættes fokus på involvering og tydelighed for at sikre et fælles mind-set. Luhmanns beskrivelse af betydningen af at være i sociale og psykiske systemer får indflydelse på, hvordan den enkelte medarbejder forholder sig forandringer. Man erkender sin virkelighed og søger efter mening. Således forholder forskningsprojektet sig til, at en forandring ikke blot kan sættes i gang uden at understøtte erkendelsen som proces, hvor den enkelte kan bidrage til forandringens succes. Hermed ment at forandringen anskues som en levende proces, der er i konstant forandring - i sammenhæng med dens medlemmer.

"Kompleksitets håndtering handler om at skabe klarhed og enighed – men ikke uden at deltagerne har arbejdet med problemstillingerne på en måde, der faktisk giver klarhed og skaber enighed"
(citat "Fra kaos til mening" s. 13)

Læring og involvering bliver centrale elementer, der forudsætter evne til at omstille sig nye systemer med fokus på klarhed og enighed. Hermed bliver ledelsens dialog med medarbejderne central, idet der skabes en bevægelse fra en anarkistisk kaotisk tilstand til en kreativ udviklende proces, hvor medarbejdere og ledelsen får etableret et system i overensstemmelse sin omverden. Med reformens krav vil det ydre system sætte gang i rationalistisk top-down proces, som internaliseres i det enkelte system gennem buttom-up proces med fokus på meningsskabende processer ud fra egen praksis. Struktur og proces følges ad, og man vil ikke kunne skabe en kvalificeret praksis uden at have fokus på, at kerneopgaven løses i forhold, hvor der er mulighed for at udfolde det fulde potentiale.

Organisationens opgaver bliver i stigende grad mere komplicerede og tilpasningsparate. Der er behov for, at man sætter fokus på den kvalificerede praksis i sammenhæng med omverdens krav. I sammenlægning af PPR bliver afdelingen udfordret af fire forskellige kultur, der skal blive til ét. Det vil forudsætte, at PPR skaber integration af grundlæggende værdier og antagelser ud fra organisationens definitioner. Dertil vil en fælles kultur opstå, hvor fælles sprog og forståelsesramme er med til at skabe autopoetiske processer. Processen bliver relationel, hvor man må differentiere mellem tilhørsforhold. Hvad der synes at give mening i tidligere PPR-afdelinger, giver pludselig ikke mening, og den personlige frihed føles pludseligt indskrænket. Dermed vil mønstre og strukturer ikke længere være gældende, og utrygheden stiger. Kulturen legitimerer organisationen, hvilket understreger fokus på at skabe en fælles kultur. Dog oplever ledelsen i PPR, at behovet for retningslinjer overskygger mulighederne for, at den enkelte medarbejder kan få indflydelse på den daglige praksis. Processen bliver centraliseret hos ledelsen, og risikoen for en uvedkommende proces hos medarbejderne stiger. Således bør der tages hensyn til, at organisationens krav ikke udelukkende kan oversættes i en praksis uden, at den enkelte medarbejder får mulighed for at forholde sig til forandringens vision:

"Den enkeltes praksis har hver især ændret sig i takt med forandringerne. Det skal give mening – ellers kan det ikke implementeres. Når det giver mening, kan den enkelte medarbejder udvikle på det og gøre det til sit eget"
(citat Poul Skaarup)

I forskningsprojektet fremgår det, at faciliteringen af forandringen skal stemme overens med organisationens handlemuligheder. Dermed ment, at udfordringer i forandringen skal dyrkes og afprøves, inden det instrumentaliseres. Det vil give en proces, hvor man oplever turbulens, og visionen ikke er håndterbar. I takt med at man erkender eget systems behov og legitimitet, vil man være mere bevidst om, hvad der er behov for i implementeringen af forandringen. Dertil vil reducering af kompleksitet ikke nødvendigvis være vejen frem uden en undersøgelse og afprøvning til formål at finde robuste løsninger:

"Struktur og proces skal støtte hinanden, sådan dat det ikke bliver strukturelt på bekostning af indhold, og at indholdet får bedre mulighed for at udfolde, netop fordi der er en struktur"
(citat "Fra kaos til mening" s. 14)

I denne sammenhæng vil måden, vi omtaler og præsenteres for forandringen have betydning. At markere forandringen som PPR har betydning for, hvordan medarbejdere omstiller sig. Samtidig vil omverdens krav have betydning for, hvordan organisationen skal kvalificere den bedst mulige praksis. Dertil vil motivation for og modstand mod forandring have indflydelse på forandringens succes. Forandringen bør være et samspil mellem alle parter i systemet, idet organisationen indeholder flere systemer i sig.

Vitaliserende miljøer giver ilt

Med udgangspunkt i Tønnesvangs vitaliseringsmodel har den enkelte brug for iltning for at kunne udvikle sig og egen praksis. Praksis har således brug for, at organisationen forholder sig til medarbejdernes rettetheder mod at realisere egne behov. Hermed vil man være i stand til at bearbejde ydre krav ud fra indre sammenhænge.

Poul Skaarup har forholdt sig til, at han i sammenlægningsprocessen skulle manifestere sig selv som leder, men samtidig også manifestere medarbejder overfor hinanden. Dermed forholdt han sig til, at man ikke blot kan forvente, at andre kan se samme værdi hos hinanden. Han rettede fokus på at gøre hinanden stærke ved at sætte fokus på kompetencer og fagligheder. Man skulle så at sige invitere hinanden ind i egne perspektiver og være på besøg hos andres. Processen havde betydning for, hvordan den enkelte følte sig forstået, oplevede rum til at kunne udvikle sig samt lysten til at tage del i at skabe et fælles PPR. Den gode forandring indeholder ifølge Pouls Skaarup klare retninger og frihed i opgaveløsning:

"Omdømmet har betydning for identiteten i at være medarbejder i PPR. Derfor skal ledelsen tage det på sig at forventningsafstemme og tydeliggøre kerneopgaven, så medarbejderen ikke føler sig alene om opgaven"
(citat Poul Skaarup)

Samtidig vil det betyde, at den enkelte kan blive udfordret i organisationens ramme, idet det skal give mening for den enkelte. Psykologisk ilt vil derfor mangle, når medarbejderne ikke længere kan se sig selv i processen. Således vil Tønnesvangs begreb blive udfordret i takt med, at organisationen sætter rammen, hvor den enkelte kan anskue sig ind i.

I forskningsprojektet blev processen afgørende for, om medarbejderne kunne se sig selv i organisationen. Med udgangspunkt i en inddragende tilgang oplevede medarbejderne at være i vitaliserende miljøer med rette mængde iltning. Opgaven var håndterbar, således praksis blev

ét fælles. Med mulighed for meningsdannelse kunne hver især bidrage ind med deres, og drivkraften bestod i at finde den bedste praksis ud fra reformens krav:

"Denne anerkendelse af medarbejdernes faglige kompetencer og engement er af helt afgørende betydning for at der kan etableres en ny praksis, som deltagerne kan og vil bakke op om"
(citat "Fra kaos til mening" s. 13)

Man kan blive hinandens mod- og medspillere, hvilket vil have indflydelse på forandringen. Ud fra vitaliseringsmodellens rettetheder vil det være muligt at skabe et handlingsorienteret værktøj, som sikrer den gode praksis. Hermed ment, at medarbejderne har brug for at blive mødt i deres drivkraft og ønske om at skabe et sammenhængende selv. Dertil vil organisationen opleve større mening ud fra realitetsafstemning med virkeligheden. Muligheden for succes bliver des større ud fra en proces mod at skabe rationelle tilgange.

Dog vil den enkelte medarbejder være udsat for perioder, hvor organisationens forandringsprocesser ikke giver mening eller måske ikke understøtter psykologisk iltning. Dermed kan der opstå en fare for, at medarbejderne kun ser mening i arbejdslivet ud fra opfyldelse af egne behov. Ledelsen kan med fordel forholde sig til, at der vil være omkostninger forbundet med forandringer, hvor medarbejdere siger op eller ikke føler sig motiveret mere. Således kan Vitaliseringsmodellen bruges til at afklare manglen på motivation og ønsket om selvopfyldelse – dog må organisationen forholde sig til, at meningsskabende forandringsprocesser er med til at sikre den enkeltes drivkraft. Vitaliseringsmodellen skaber således overblik over, hvad der er brug for – men det vil ikke altid stemme overens med virkeligheden. Hertil kan sprogets muligheder for at skabe forståelse være med til at sætte en fælles ramme og være undersøgende på den anden parts udsyn.

Måden, vi forholder os til forandringen på, har indflydelse på, hvordan vi agerer i vores nu. Det betyder, at når medarbejdere i PPR ikke længere kan se sig ind i organisationen, skal der rettes fokus på muligheden for at influere på forandringen. I forskningsprojektet tager man højde for, at den enkelte skal udvikle sine handlekompetencer ud fra, hvad der giver mening i deres praksis. Dermed bliver processen decentraliseret i narrative processer, hvor opmærksomheden skal rettes mod, at sproget skaber virkeligheden. Hermed ment, at der kan opstå misforståelser, hvis ikke der er skabt fælles forståelse og etableret konsensus om forandringens formål. Således kan organisationen opleve, at hvad der giver mening på organisatorisk plan ikke giver mening på medarbejderniveau. Hertil vil ledelsens evne til at formidle sig tydeligt være centralt, idet medarbejderne får deres informationer omkring forandringen herfra. Usikkerhed kan opstå, hvor deprivationsmiljøer opstår. Man kan få talt sig hen til, at forandringen ikke fører godt med sig – selvom selve forandringen virker hensigtsmæssig. Præsentation af forandringen har stor betydning for, hvordan medarbejdere agerer i det. Dermed bør der rettes fokus på, at Vitaliseringsmodellen alene ikke kan sikre medarbejderens motivation, men at ledelsen kan anvende den som kompasset, der informerer om medarbejderens ståsted og forandringens virkelige vej mod implementering.

Forståelse giver retning

I takt med organisationens krav om at omstille sig og skabe nye processer, vil forståelse have afgørende betydning. At skabe fælleshed er ikke kun at sætte mennesker sammen eller tegne nogle streger på et organisationsdiagram. I stedet handler det om at være nysgerrig på den anden part, og lade forståelsen være fæstnet til handlinger. Dermed bliver forståelsen afgørende for, hvordan man møder og omsætter forandringer på. Tidligere erfaringer har betydning for, om man kan se sig selv ind i forandringen.
I PPR har man taget ved lære af sammenlægningsprocessen. Det kommer sig til udtryk i, at man har søgt efter fælles forståelsesrammer ved at lave retningslinjer for arbejdet. Der er således ikke taget højde for tidligere erfaringer og perspektiver, men i stedet udelukkende rettet fokus på at skabe et nyt fælles og se fremad:

"Der er nu rettet fokus på at skabe balance mellem medarbejdernes egen indflydelse og ledelsens rammer. Vi har fokus på meningsfuld, samhørighed og fællesskab"
(citat Pouls Skaarup)

Således har PPR nu som et fælles taget udgangspunkt i, at man lærer af hinandens erfaringer, og disse skal deles sammen. Ellers vil der ikke opstå læring og udvikling, og praksis vil ikke kvalificeres. Det vil have betydning for, at man som medarbejder ikke oplever sig selv som en del af organisationen. Ledelsen kan ikke alene sætte fokus på enkelte elementer, men derimod styrke det gensidige samspil ud fra konstellationen af forhold mellem ledelse og medarbejder. Hermed ment, at rammen for praksis sættes ud fra ledelsesretten, og hvor medarbejderen heri kan søge indflydelse på udvikling af praksis. Dertil kan fælles forståelse have svære vilkår, og samarbejdet må ophøre. Sproget har afgørende betydning, idet man herigennem vil få afdækket og afsøgt holdninger og intentioner.

I forskningsprojektet kommer det frem, at ledelsen og medarbejderne har haft gavn af at dele hinandens forståelse om reformens betydning og indvirkning. Dermed bliver faciliteringen af forandringen afgørende, idet man her vil kunne skabe en fælles opfattelse:

"Ledelse og medarbejdere opnåede enighed om kompetence og ansvarsområde for årgangsteams, og fik en fælles opfattelse af de udfordringer og fordele netop teamsamarbejdet giver"
(citat "Fra kaos til mening" s. 13)

I tilfælde af, at man vælger at agere mere centraliseret og give retning ovenfra, vil man kunne risikere, at forståelsen ikke bliver fælles i organisationen. Faren vil være, at der opstår mange forskellige tilgange, hvor argumentationen for netop en forståelse vil være lige så legitim som en anden. Fortolkningen af organisationens krav har betydning for udvikling af praksis, og skabes med udgangspunkt i egne og tidligere erfaringer. Således vil struktur og styring på at sætte en ramme være af betydning, hvor sproget som middel skaber mulighed for forstå og erkende andres forståelser. Broen bliver bygget til at skabe ét fælles.

Læring sker i den gode praksis

I forandringsprocesser opstår mulighed for at skabe "noget nyt". Man har mulighed for at gøre op med tidligere tilgange og gøre nye tænkninger mulige. Mennesket har behov for at lære nyt gennem sociale fællesskaber, hvor ny viden og nye positioner kan antages. Her skaber Illeris' læringsmodel et billede på, hvad der er nødvendigt at tage højde for i processen. Drivkraften kan styre hen mod blive rettet mod, hvad der giver mening. Der skal være overensstemmelse mellem indhold (hvad skal vi lære) og drivkraften (motivationen for at lære) for at sikre mulig tilegnelse.
I PPR udtrykker Poul Skaarup, hvordan man har skullet ændre på indholdet og forventninger til den enkelte medarbejder. Således har man i første omgang forholdt sig mere til indholdet i sammenlægningen, og ikke givet opmærksom nok på drivkraften hos den enkelte. Modsat vil fokus på overensstemmelse mellem drivkraft og indhold muligvis have sikret større forståelse og mindre modstand, og utrygheden over forandringen kunne mindskes:

"Det er vigtigt, at man forholder sig til, hvad der motiverer den enkelte frem for at sætte et entydigt fokus på opgaven. Ledelsen har tidligere haft for meget fokus på opgaven, og det betyder bare, at medarbejderne mister motivationen."
(citat Poul Skaarup)

Illeris' model understreger betydningen af, at man skaber samspil mellem, hvad der skal læres og hvordan man sætter rammen op for læringen. Dermed bliver Poul Skaarups pointe central, idet man ikke entydigt kan fokusere på det ene element frem for det andet. Der skal være overensstemmelse for at sikre læring.

Samtidig kan Illeris' model forstås ud fra, hvordan praksis etableres. Den enkelte medarbejder vil kunne bruge modellen i egen praksis, og dermed vil kvalificering af praksis ske. Set i forhold til Vitaliseringsmodellen bliver Illeris' model supplement til at forstå, hvordan den enkelte medarbejder trives og udvikler sig. Dermed vil forandringen i højere grad kunne implementeres, hvis der rettes fokus sammenhæng mellem tilegnelse (kvalificering af praksis ud fra nye tilgange) og samspilsproces (organisationen sætter rammer og i en decentraliseret proces i den enkelte praksis). Dog må der rettes fokus på, at den enkelte medarbejder har sine erfaringer fra tidligere, og at disse spiller ind på processen. Illeris' figur tager udgangspunkt i refleksionen som bærende for læring, men forholder sig ikke nødvendigvis til, hvad der skal skaber mulighed og rum for refleksion. Modellen kan virke forsimplet, hvis man ikke forholder sig til, hvordan refleksionen skal styrke læringen. Hertil vil organisationens forståelse for refleksionens betydning være central.

Lave og Wenger forholder sig til, at læring forekommer i sociale fællesskaber, hvor man lærer gennem andre og i fællesskabet. Dermed bliver det centralt, at organisationen forholder sig til, at forandringen ikke alene kan komme ovenfra, men skal spredes ud i fællesskaber for bedre at kunne styrke den kvalificeret praksis.

I forskningsprojektet konkluderes det, at faciliteringen skal ske i interaktion med omverdenen. Hermed ment, at man gennem dialog og deltagelse skaber en praksis ud fra fællesskabets forståelsesramme. Dermed indtages magtposition, idet man i fællesskabet positionerer sig til at være legitimt medlem:

"Faciliteringens grundlæggende forudsætning er at skabe involvering og deltagelse blande de involverede aktører, sådan at der i denne sociale interaktion udvikles meningsskabende beslutninger og handlekompetence"
(citat "Fra kaos til mening" s. 4)

Man skaber sin egen virkelighed gennem tænkningen, og forståelsen bygger bro mellem andres tænkninger og forståelsesrammer. Nysgerrighed på den andens perspektiv skaber rum for at skabe nye retninger, og forandringen har grobund for at implementeres succesfuldt. Dog kan andres forudindtaget holdning være med til at præge et fællesskab. Andre sætter en retning, og det kan være vanskeligt at gå i andre retninger. Facilitering er med til at skabe en ramme for, hvordan man kan arbejde med forandring, men vil ikke alene kunne skabe forståelse hos andre. Dertil bør det overvejes, hvordan det enkelte fællesskab agerer og har brug for. Nogle medarbejdere vil have modstand på forandringen, hvor andre vil være for forandringen. Forandringen vil foregå i forskellige tempi, hvor den sociale interaktion er med til at tydeliggøre den enkeltes værdi i fællesskabet. Dertil vil situeret læring ikke kunne stå alene uden forståelse for, hvem der indgår i læringsfællesskabet. At se på magtforholdet i praksisfællesskabet og forholde sig til konteksten vil være afgørende for læringens udfald. Dertil vil medarbejderens mulighed for at honorere organisationens krav være bestemt ud fra balancen mellem krav og ressourcer. Hvis ikke medarbejderen føler sig kompetent til opgaven, vil forandringen ikke kunne implementeres.

Metodeevaluering

Jeg har udvalgt kvalitativt interview ud fra, at jeg ønsker at afsøge intentionalitet og indgå i dialog med den interviewede. Det betyder, at jeg bliver en del af interviewet, hvor jeg kan skal tage højde for mine holdninger til forandringer.
Det kommer sig til udtryk i mine spørgsmål, hvor jeg lægger vægt på "den gode forandring". Det vil kunne diskuteres, om jeg er objektiv nok, og om mine spørgsmål giver nok frihed til at kunne svare ud fra eget ståsted. Således kunne jeg mere hensigtsmæssigt have være mere nysgerrig på, hvad den interviewede ser som udfordringer i forandringer, frem for at fokusere på en forandringsproces med positivt udfald. Samtidig bør jeg forholde mig til, at jeg interviewer ledelsen og ikke medarbejdere – det ville kunne give et andet billede af processen og have nuanceret interviewet mere.

Jeg har valgt et forskningsprojekt, der tager udgangspunkt i en vellykket forandringsproces. Samme tilfælde som med interviewet kunne jeg med fordel have valgt en mere kritisk vinkel på forandringsprocesser. Jeg har taget udgangspunkt i at finde frem til den proces, hvor en forandring implementeres bedst muligt ud fra korrektioner og nye tænkninger. Her kunne jeg have valgt en undersøgelse af, hvad der ikke fungerer, herunder fokus på modstand på forandringer, og hvornår det ikke fungerer i praksis. Det kan give et mere nuanceret billede på forandringer.

Jeg oplever dog samtidig, at interviewet og forskningsprojektet når frem til samme resultat – at forandringer skal arbejdes ind i praksis for at fungere. Det kan give et billede af, hvad der skal til for at sikre en forandring ud fra store organisatoriske beslutninger. Begge forholder sig kritisk til faciliteringen af forandringer, og at centralisering giver ejerskab og bedre forudsætninger for forandringens succes.

Konklusion

Forandringer i organisationer er kommet for at blive, hvor den gode forandring tager udgangspunkt i meningsdannelse og mulighed for at se selv i forandringen.

Den pædagogiske praksis kvalificeres af i hvor høj grad medarbejderne i organisationen oplever at have indflydelse på egen handlekompetence. Det kommer sig til udtryk i, at der skal være fokus rettet på at styrke forståelsen og bygge bro mellem perspektiver.
Motivation er drivkraften hen mod at bygge bro, og hvor man besøger hinandens perspektiver. Således styrkes fællesheden, og der dannes en fælles platform.

I en udviklingsproces, hvor forandringen forstyrrer tidligere perspektiver, kan den enkelte opleve, at forstyrrelsen giver for meget forstyrrelse – hermed ment, at det kan være svært at se sig selv ind i den nye konstellation, og man er nødt til at afbryde samarbejdet. I denne situation vil Vitaliseringsmodellen være med til at afklare forandringens indvirkning på den enkelte. Hvis der ikke sættes fokus på at ilte den enkeltes udfoldelsesmuligheder, vil man i stedet opleve sig udtømt og ikke i stand til at se meningen med forandringen.

Organisationen er et system, som har systemer i sig. Det enkelte system udspringer af andre systemer, hvor man erkender systemet ud fra analysen af omverden. Således placerer man sig ind i en kontekst, hvor praksis udfolder sig. Forandringer forstyrrer praksis, og man skal til at agere i nye tilgange. Man søger efter mening, og denne vil være med til at skabe systemet. I en forandringsproces vil meningen blive udfordret, og systemet vil forandre sig i takt hermed.

Forandringer skaber nye tilgange. Den gode praksis bliver afledt af, hvordan den enkelte forholder sig til konteksten. Således bliver kulturen i organisationen afgørende for, hvordan forandringen implementeres. Sproget vil være udtryk for kulturen, hvor der opstår et gensidigt samspil i erkendelsen af forandringen i det sociale og psykiske system.

For at kunne kvalificere praksis bør man rette sit blik mod forståelsesrammen. En forandring kan ikke give mening, hvis man ikke tager højde for kontekst og erfaringsgrundlag. I en top-down proces vil organisationen kunne stille krav og sætte forandringen i værk, men den vil give succes i en bottom-up proces. Her vil den enkelte kunne agere ind i forandringen, og det vil være muligt at sætte sit præg på praksis. Fællesskabet sætter rammen op for læringen, idet man gennem sin omverden erkender og anskuer sig selv. Dermed banes vejen for at kunne håndtere og forholde sig til organisationens krav.

Litteraturliste

Brinkkjær og Høyen (2011): *"Videnskabsteori for de pædagogiske professionsuddannelser"*, Hans Reitzels Forlag, 1. udgave, 4. oplag

Brinkmann, Svend og Tanggaard, Lene (2015): *"Kvalitative metoder"*, Hans Reitzels Forlag, 2. udgave, 2. oplag

Elting, Mette og Hammer, Sverri (red.) (2009): *"Ledelse og organisation - forandringer og udfordringer"*, Samfundslitteratur, 1. udgave.

Gadamer, Hans-Georg (2004): *"Sandhed og Metode – grundtræk af en filosofisk hermeneutik"*, Systime Academic, 1.udgave, 1. oplag

Hart, Susan (2009): *"Den følsomme hjerne"*, Hans Reitzels Forlag, 1. udgave

Illeris, Knud (2013): *"Læring"*, Roskilde Universitetsforlag 2. udgave, 5 oplag

Jensen, Skaarup Poul (2012): *"Vi har forstået, og hvad så…? – fra teoretisk tænkning til daglig praksis"* i Tønnesvang, Jan og Ovesen, Maria S. (red.) (2012), Klim, 1. udgave.

Kneer, Georg og Nassehi, Armin (1997): *"Niklas Luhmann – introduktion til teorien om sociale systemer"*, Hans Reitzels Forlag (oversat fra tysk efter "Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme. Eine Einfûhrung, Wilhelm Fink Verlag, Mûnchen 1993)

Kvale, Steinar og Brinkmann, Svend (2009): *"InterView"*, Hans Reitzels Forlag, 2. udgave, 1. oplag

Kvale, Steinar og Brinkmann, Svend (2014): *"Interview – det kvalitative forskningsinterview som håndværk"*, Hans Reitzels Forlag, 3. udgave, 1. oplag

Lave, Jean og Wenger, Etienne (1991): Legitim Perifer deltagelse (s. 29-43) i "Situated Learning" i Illeris, Knud (red) (2000): "*Tekster om Læring"*, Roskilde Universitetsforlag, 1. udgave

Luhmann, Niklas (2007): *"Indføring i systemteorien",* Forlaget Unge Pædagoger og Forfattere, indgår i Unge Pædagogers serie som nr. B92

Luhmann, Niklas (2000): *"Sociale systemer",* Hans Reitzels Forlag (oversat fra tysk efter Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie)

Madsen, Bent (2005): "*Socialpædagogik – integration og inklusion i det moderne samfund"* (1. udgave, 5. oplag) Hans Reitzel Forlag

Moeslund, Preben (2016): *"Processer og forandringer"*, Hans Reitzels Forlag, 1. udgave. 1. oplag

Myszak, Anders og Nørby, Simon (2008): *"Positiv psykologi – en introduktion til videnskaben om velvære"*, Hans Reitzels Forlag, 1. udgave, 2. oplag

Nissen, Morten (2010): *"Pædagogisk psykologi – et bud på en positiv bestemmelse"* i Elle, Birgitte, Nielsen, Klaus og Nissen, Morten (red.) (2012): "Pædagogisk psykologi – positioner og perspektiver", Roskilde Universitetsforlag, 1. udgave, 3. oplag.

Ricoeur, Paul (redigeret af Hermansen, Mads og Rendtoff, Jakob Dahl) (2002): *"En hermeneutisk brobygger"*, Klim, 1. udgave

Rydén, Pernille (2014): *"Organisationskultur"* i Elting, Mette og Hammer, Sverri (red.): "Ledelse og organisationer – forandringer og udfordringer", Samfundslitteratur, 2. udgave

Thurén, Torsten (2007): *"Videnskabsteori for begyndere"*, Rosinate Forlag, 2. udgave, 1. oplag

Tække, Jesper og Paulsen, Michael (2008): *"Luhmann og organisation"* Forlaget Unge pædagoger og forfattere, indgår i Unge Pædagogers serie som nr. B95

Tønnesvang, Jan (2002): *"Selvet i pædagogikken",* Klim, 1. udgave, 2. oplag

Tønnesvang, Jan (2009): *"Skolen som vitaliseringsmiljø – for dannelse, identitet og fællesskab"*, Klim, 1. udgave

Tønnesvang, Jan og Ovesen, Maria S. (2012): *"Psykologisk ilt i pædagogisk og organisatorisk arbejde"*, Klim, 1. udgave

Voxsted, Søren (2013): *"Forandringer af organisationer",* Hans Reitzels Forlag, 1. udagve, 1. oplag

Willig, Rasmus: (2003): Indledning i *"Behovet for anerkendelse"* af Axel Honneth (1. udgave, 4. oplag) (s. 7-20) Hans Reitzel Forlag

http://det-danske-ledelsesakademi.dk/2014/papers2014/Fra%20kaos%20til%20mening%20-%20Mac%20&%20Jerl.pdf (fundet d. 22.11.17)

http://www.vejlederforum.dk/page1437.aspx?recordid1437=1028 (fundet d. 12.11.17)

https://perspektiv.nu/da/seneste-nyheder/stress-kan-faa-os-til-at-spise-mere.aspx?PID=85&Action=1 (fundet d. 12.12.17)

Bilag

Interviewguide – Forandringsprocesser i organisationen

Interviewer:	**Mette Vase**
Interviewperson:	
Dato for interview:	

Præsentation og information:

- Hvem er intervieweren
- Hvad er formålet med interviewet/undersøgelsen
- Hvor lang tid tager interviewet
- Hvordan vil svarene blive anvendt
- Datasikkerhed (bliver interviewet optaget på bånd, hvordan bliver data opbevaret, fremstilles interviewpersonen anonymt i den færdige datapræsentation)

Spørgsmål 1: Beskriv baggrund for forandringsproces – hvorfor opstod behovet for forandring?
Svar:
Spørgsmål 2: Hvilke overvejelser havde du i planlægningen af processen, herunder hvem skulle være en del af processen?
Svar:
Spørgsmål 3: Hvordan præsenterede du processen for medarbejdere, og hvad valgte du at lægge vægt på?
Svar:

Spørgsmål 4: Hvilke forståelsesrammer ligger til grund for den vellykkede forandringsproces?
Svar:
Spørgsmål 5: Hvordan har du metodisk forholdt dig til jeres forandringsprocesser?
Svar:
Spørgsmål 6: Hvad vil du beskrive som ”god forandring”?
Svar:
Spørgsmål 7: Hvordan oplevede du forandring efterfølgende i jeres praksis?
Svar:
Spørgsmål 8: Hvad kan være udfordrende i processen?
Svar:

Afslutning:

- Evt. opsummering af hovedpointer
- Spørg om der er noget relevant, som interviewpersonen ikke har fået sagt
- Tak for dit bidrag