

05 En professionsfaglig blind vinkel



ANNE-MARIE KOCH JØRGENSEN

Faglig leder i Sundhedscenter Aalborg - Aalborg kommune.

Diplom i ledelse 2013

Dokumentation, der giver mening, styrker faglighed og derigennem kvaliteten i kerneydelserne, og hvor medarbejderne har ja hatten på! Er det ønsketænkning eller er det muligt?

En række spørgsmål og tanker trænger sig på: Hvorfor er det, at dokumentation, selv med opdrag i et sundhedsfagligt fag, der har en lang tradition for dokumentation i form af journalskrivning, alligevel er så svært at indfange? Noget mange medarbejdere er usikre på, og som mange føler "stjæler" deres tid, stresser dem?

Hvorfor har mange det svært med dokumentation?

Måske fordi vi ikke har et teoretisk fundament for god dokumentation, vi har aldrig rigtig lært det, og fordi mange faggrupper ikke aktivt har drøftet:

DOKUMENTATION HVORFOR? FOR HVEM? HVORDAN? HVEM SKRIVER VI TIL? DOKUMENTATION FOR HVIS SKYLD? HVORNÅR/HVORDAN GIVER DOKUMENTATION MENING? HVAD KAN FREMME MOTIVATION FOR GOD DOKUMENTATIONSPRAKSIS? FORDOMME, FORFORSTÅELSER AF DET SKRIFTLIGE ORD, OG HVORDAN DOKUMENTATION KAN STYRKE VORES KOMPETENCER?

Andre spørgsmål kunne med fordel drøftes. Spørgsmål, der er meget vigtige for, at vi i offentlige organisationer ser dokumentation som en aktiv medspiller i forhold til kvalitet i vores kerneydelser og som afsæt for kontinuerlig kompetenceudvikling og som en enestående mulighed for at få iagttaget vores praksis også i et skriftligt perspektiv.

I dagens samfund tales der inden for mange fag om dokumentation, og inden for det offentlige er der større og større fokus på dokumentation. Vi skal kunne dokumentere vores indsats - for derigennem at berettiggere vores værd og eksistensberettigelse. Med det perspektiv bliver dokumentation nemt noget, vi skal for dokumentationens skyld, nemlig for at overbevise andre om vores værd, og det bliver og er for mange en besværlig skal-opgave. Det ligger også i begrebets betydning: Ordet er afledt af latin "*documentum*", der som en af sine betydninger har "*bevis*". Dokumentation anvendes derfor i betydningen "*bevismiddel*", fortrinsvis i skriftlig form.

Hvordan kan vi som ledelse være med til, at dokumentation bliver et nærværende brugbart styringsværktøj - der gør det muligt at kvalificere ydelsen til de borgere, vi betjener, og samtidig kan ses som kompetenceløft - at vi dokumenterer, fordi det giver mening, og ikke fordi vi *skal*.

Hvad skal der til for, at vi kan skabe en udviklingsproces, der styrker medarbejdernes dokumentationskompetence? Hvilke teoretiske værktøjer kan vi anvende?

Teoretisk og empirisk har jeg iagttaget og analyseret sundhedsområdets dokumentationspraksis og vil i denne artikel fremhæve de teoretiske værktøjer, som jeg fandt særligt interessante og brugbare, og som jeg tænker med fordel kan anvendes i forhold til andre faggrupper og i en anden kontekst. Jeg vil i et multiparadigmatisk perspektiv bidrage med en lille flig af de tanker og refleksioner, jeg har gjort mig om sundhedsfaglig dokumentationspraksis.

Ifølge Lars Qvortrup er vi i dag en del af et hyperkomplekst samfund styret af kontingens, emergens og kompleksitet. Det er en udfordring ledelsesmæssigt og for medarbejdere at håndtere den store kompleksitet (Qvortrup 2009). Netop på grund af kontingens er det yderst vigtigt at kunne iagt-

tage verden og her er dokumentation i et multiparadigmatisk perspektiv vigtig, og dermed også at være yderst bevidst om, hvilket teoretisk perspektiv vi iagttager igennem.

Kuhn betragter paradigmer, som indbyrdes "inkommensurable". Internt er et paradigme præget af stor konsistens mellem teoretiske og empiriske udsagn, og det betyder samtidig, at de meningsmæssigt er lukkede i forhold til andre paradigmer (Hein 2004).

At iagttage ud fra et bestemt paradigme udelukker altså, at vi ser en "problematik/udfordring" fra flere sider. For at få så mange vinkler som muligt på dokumentation, er det multiparadigmatisk perspektiv nødvendigt. Jeg læner mig ikke ukritisk op af en 'videnskabsteoretisk forståelsesramme, men er inspireret af poststrukturalismer - der står for en mangfoldighed af teoretiske tænkninger og metodiske tilgange.

"IFØLGE TEORETIKER ROSI BRAIDOTTI KAN POSTSTRUKTURALISTISKE TÆNKEMÅDER ANSKUES SOM "NOMADISKE", DVS. TÆNKEMÅDER DER ER UDEN FAST OP-HOLDSSTED, MEN SOM REJSER OMKRING"
(Stormhøj 2006, s.15).

Disse perspektiver tiltaler mig meget, da det, at være rej-sendende i min forståelse, er at være åben, nysgerrig, modtagelig, vagtsom og med alle sanser aktiveret og derigennem øge muligheden for at lære nyt.

Hvis man skal styrke en organisations dokumentationspraksis mener jeg, det er vigtigt at se på organisationens aktører og inddrage fortid, nutid og fremtid og involvere aktørerne/medarbejderne i processen.

HVORFOR INVOLVERING OG IKKE BLOT Udstikke en Handleplan for god dokumentation?

Jeg er overbevist om, at involveres medarbejderne øges succesmuligheden for en god implementering, og det understøttes også teoretisk af, at:

"FORSKNING I PROCESSEN FRA STRATEGIFORMULERING TIL IMPLEMENTERING INDIKERER, AT NÅR MEDARBEJDERNE INVOLVERES I UDFORMNINGEN AF LØSNINGSFORSLAG OG KENDER LEDERENS OVERVEJELSER BAG BESLUTNINGER SAMT FORVENTNINGERNE TIL DEM, SÅ PÅVIRKER DET DERES HOLDNINGER OG HANDLINGER (KIM OG MAUBORGNE 1997, 1998). MEDARBEJDERNE VIL VÆRE MERE TILBØJELIGE TIL AT DELE UD AF DERES VIDEN OM, HVORDAN TINGENE KAN GØRES MERE SMART, OG AKTIVT DELTAGE I IMPLEMENTERING"(Vestergaard 2012, s.2).

I forhold til at inddrage fortid, nutid og fremtid er et teoretisk kommunikative afsæt som Appreciative Inquiry(AI) - værdsættende samtale - et godt udgangspunkt. AI har fokus på det, der virker:

"AT PLACERE FREMTIDENS RØDDER I FORTIDENS JORD; DELTAGERNE ER IKKE KUN FÆLLES OM ØNSKEDRØMME, MEN ANVENDER DET BEDSTE AF DERES TIDLIGERE RESULTATER TIL AT SKABE REALISTISKE OG IDEALISTISKE MULIGHEDER FOR FREMTIDEN" (Gergen&Gergen 2005, s. 41).

Måden, vi er i dialog med hinanden på, er også altafgørende for en god proces, og her er jeg stor tilhænger af Marianne Kristiansen & Jørgen Bloch-Poulsen definition af dialog.
Dialog er:

"EN SÆRLIG SLAGS UNDERSØGENDE, UFORUDSIGELIGE OG RISIKOFYLDTE SAMTALER, HVOR SANDHEDEN ELLER

DEN BEDSTE LØSNING IKKE ER GIVET PÅ FORHÅND. DET ENESTE, DER ER GIVET PÅ FORHÅND, ER, AT DER IKKE ER NOGEN, DER ALENE KAN PRODUCERE EN TILFREDSSTILLENDE LØSNING” (Alrø&Kristiansen, 2004, s.11).

Det er vigtigt, vi sammen finder løsninger, og det gør vi efter min bedste overbevisning gennem dialog, vel at mærke en dialog hvor ramme og kontekst er sat på forhånd. Hvor vi tør stille os selv det innovative spørgsmål: Hvad kan vi med fordel gøre anderledes i forhold til vores dokumentation?

Ønsker vi at ændre, udvikle og styrke dokumentation skal vi gennem dialog ind til kernen af vores dokumentationsopgave. Kommer vi ikke i dybden, er der risiko for at vi, ifølge Scharmer, går fra downloading(kopiering) til performing(løsning) uden vi bearbejder data og viden. Derved er der fare for, at vaner styrer vores adfærd og der dermed ikke opnås ny viden til gavn for organisationen og i sidste ende de borgere, vi har ansvar for (Darsø 2012, s.135).

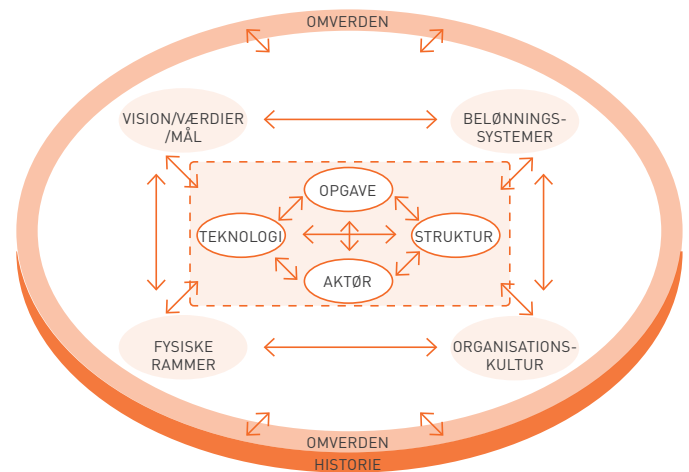
Når en udviklingsproces sættes i gang, finder jeg det vigtigt at afdække eventuelle udfordringer i organisationen. Udfordringer, der skal tages højde for i forhold til en succesfuld proces og implementering.

I forhold til at ”diagnosticere organisatoriske udfordringer” har jeg god erfaring med Leavitt- Rys model, der bygger på Leavitts model udviklet i starten af 1960erne. Leavitt udviklede en systemisk model, som beskriver sammenhænge mellem forskellige variabler i en organisation. Ændres der ved en af modellens variabler, vil det have indflydelse på de øvrige. Leavitts variabler er: struktur, teknologi, aktører, opgaver; og senere kom han med en udvidelse med omverdenen (ibid., s. 55)

J.C. Ry Nielsen & Morten Ry har udvidet modellen med flere variabler, hvor jeg specielt er interesseret i organi-

sationskultur og historie (Ibid., s.57). Jeg har gennem anvendelse af modellen erfaret, at der igangsættes en proces, der får en mangfoldighed af perspektiver frem både praktisk og teoretisk.

Af hensyn til artiklens omfang vil jeg ikke beskrive alle variabler, men fokusere på historie, teknologi, aktører, struktur og organisationskultur.



VARIABLEN HISTORIE

Ry & Ry siger:

”UD FRA EN LÆRINGSBETRAGTNING REAGERER ORGANISATIONER OFTE ”SPORAFHÆNGIGT”. DERES ERFARINGER LÆGGER BEGRÆNSNINGER PÅ DERES OPLEVEDE UDFOLDELSERMULIGHEDER (MARCH 1995) (Ibid., s. 64).

Ved at gå tilbage og se historisk på en praksis – søge viden teoretisk gennem artikler, litteratur, medarbejdererfaring m.m. kan vi (måske) få indblik i, hvordan, hvorfor og hvor vi er i dag. Her ønsker jeg at komme med en kobling til Lene Tanggaard & Svend Brinkmann, der skriver, det er vigtigt at gøre sig klart, hvad man ønsker at vide noget om, før man overvejer, hvordan man bedst muligt opnår den ønskede viden.

Det anbefales, at man orienterer sig grundigt om temaet/emnet, og hvad der er af studier på området m.m. (Brinkmann & Tanggaard, 2010, s.37).

Skal vi lykkes med et muligt sporskift, der styrker kompetencer, er det vigtigt, at vi er opsøgende i forhold til den viden, vi kan få tag i gennem et grundigt forarbejde. Det øger muligheden for at se på sin praksis i et 2. ordens perspektiv og derigennem distancere sig og se nye veje.

VARIABLEN TEKNOLOGI

Variablen teknologi refererer til de praktiske midler, der tages i brug for at løse en stille opgave (Elting & Hammer, 2010 s.48). Da jeg oprindeligt præsenterede mit tema for min vejleder, udfordrede hun min tankegang i form af spørgsmålet: *"hvorfør udarbejder du ikke blot en handlevejledning?"*, og ja det ville være let, og det er en arbejdsform, vi praktiserer meget inden for sundhedsfaglige fag. Indimellem er det også gangbart, at der fra ledelsens side udarbejdes handlevejledninger. Dog har vi alle erfaring med, at udstukne handlevejledninger nemt kan blive glemt i en skuffe. En handlevejledning, som blot udarbejdes af ledelsen, ser jeg inden for den positivtiske tænkning. Forandring som en lineært styret proces via klare mål og rammer - alle gør det samme. Jeg ville udelukkende operere inden for Scotts *"rationelle perspektiv"* eller Maturanas *"produktionens domæne"* og dermed være meget unuanceret og helt udelukke, at vi hver især er tænkende mennesker, som - ifølge Maturana - kobler os til yderverden via de meningsstrukturer, vi selv danner. Maturana siger, at vi aldrig helt kan forstå verden uden for os selv, og vi kan som udgangspunkt kun se en sag fra vores egen position - *"autopoiesis-begrebet"* (Hornstrup mfl. 2005).

"...EN KONSTRUKTIV KOBLING MELLEM LEDELSENS OG MEDARBEJDERNES SYNSPUNKTER KAN KUN SKE, HVIS ALLE INVITERES TIL AKTIVT AT VÆRE MEDSKABENDE OG MEDTOLKENDE AF MENINGEN MED FORANDRINGEN (LANG, 2002)" (Ibid., s.18).

En udstukken handlevejledning indeholder ingen medskabende og medtolkende invitation. Man kan sige, der foreligger en behavioristisk kommunikation; afsender(A) formidler sit budskab til modtager(B) og budskabet når fra A til B i intakt form(Hein 2004 s. 26). Jeg tænker, det er en kommunikation, vi i dagligdagen (ubevidst) benytter os af, og ofte forventer vi, at den/de vi kommunikerer med skriftligt som mundtligt kobler sig på det budskab, vi ønsker at sende, og derfor bliver vi ofte forvirrede, skuffede, vrede, undrende, når den/de andre ikke har koblet sig på det, der var forventet. Indtager jeg den positivtiske tilgang, så antager jeg, at de sundhedsprofessionelle er "objekter", som jeg kan give en "instruks", og gennem den lærer de alle at løse opgaven på samme måde!

Jeg finder det vigtigt lige at præcisere begrebet kompetence: Kompetence er evnen til at udføre målrettede handlinger i alle sammenhænge. Består af viden(at vide), kunnen (at vide hvordan) og holdninger (værdier) (Nørgaard Dahl, 2001 s.3).I forhold til begrebet kompetence kommer jeg med en udstukket handlevejledning kun ind omkring viden og kunnen, men jeg berører ikke holdninger. På baggrund af ovenstående må jeg konkludere, at vi alle skal i arbejdstøjet, vejen til en god løsning og en evt. udarbejdelse af en brugbar handlevejledning, finder vi sammen.

VARIABLEN AKTØRER

Hvilke udfordringer har vi som fagprofessionelle, når vi ønsker at styrke skriftlig dokumentationskompetence? Som leder af processen er jeg optaget af, at vi ikke går fra problem/udfordring til direkte til løsning. Scharmer opererer i teori U med begrebet *"Downloading"*, vi kopierer uden at bearbejde (Darsø, 2012, s.135) - jf. vores "sporafhængighed". Dette ville være fatalt i forhold til kompetenceudvikling. Vi skal i dialog om viden, kunnen og holdninger.

Marianne Kristiansen & Jørgen Bloch-Poulsen definerer, som tidligere nævnt, dialog således:

"..AF DIALOGER SOM EN SÆRLIG SLAGS UNDERSØGENDE, UFORUDSIGELIGE OG RISIKOFYLDTE SAMTALER, HVOR SAND-

HEDEN ELLER DEN BEDSTE LØSNING IKKE ER GIVET PÅ FORHÅND. DET ENESTE DER ER GIVET PÅ FORHÅND, ER, AT DER IKKE ER NOGEN, DER ALENE KAN PRODUCERE EN TILFREDSSTILLENDE LØSNING. DIALOG HANDLER IKKE OM VI SKAL VÆRE ENIGE”

Inspireret af Bohm(1996) og Isaacs(1999) skelner Helle Hedegaard Hein i *Mellem konflikt og konsensus – Dialogudvikling på hospitalsklinikker mellem diskussion og dialog*. (Ibid. s.14)

Jævnfør ovenstående grafiske model er det i forhold til læring og kompetenceudvikling yderst vigtigt, vi mestrer dialogisk kompetence, fordi vi herigennem lærer af hinanden og opnår ny viden. Hein nævner, at dialog kan være svær at mestre, hvis man er styret af en naturvidenskabelig logik, da dialog fordrer en fænomenologisk tilgang (Hein, 2004, s. 387). Diskussion kobler sig på et behavioristisk/kognitivt kommunikationsperspektiv (Ibid., s.25-37). Dialog kobler sig på et fænomenologisk kommunikationsperspektiv (Ibid. s. 97). Hein kommer i sin afhandling med en kritik af Bohm. Hun påpeger, at for Bohm er dialog den eneste samtaleform, der kan føre til kreativitet og ny viden. Hun rejser spørgsmålet, om ikke også diskussion og debat kan føre til ny erkendelse

DISKUSSION

- OVERBEVISNING - HANDLER OM AT VINDE
- JEG BEHØVER IKKE AT BLIVE KLOGERE
- JEG HAR DET RIGTIGE SVAR
- JEG VISER, HVORFOR DU TOG FEJL
- MINE HOLDNINGER ER SANDHEDEN
- JEG FORSVARER MINE SYNSPUNKTER
- JEG HOLDER KORTENE IND TIL KROPPEN
- JEG TAGER IKKE HENSYN TIL, HVORDAN DU HAR DET

DIALOG

- FÆLLES UNDERSØGELSE - DET HANDLER OM AT UNDERSØGE
- VI KAN ALLE SAMMEN LÆRE AF HINANDEN
- TILSAMMEN KAN VI FINDE EN GOD LØSNING - VI DELER KOMPETENCER OG ERFARINGER
- VI VOVER AT GÅ EFTER EN NY, FÆLLES LØSNING
- JEG LYTTET FOR AT FORSTÅ
- VORES HOLDNINGER SKAL UNDERSØGES
- VI KAN FORBEDRE HINANDENS TÆNKNING
- JEG FREMLÆGGER MIN TVIVL PÅ MINE OG DINE SYNSPUNKTER
- VI SKABER ET TRYGT UNDER-SØGELSESRUM, HVOR DET ER OK AT "DUMME" SIG

”...KERNEN I DISKUSSIONER OG DEBATTER ER AT TVIVLE OM MEGET, IKKE AT TAGE ”FAKTA” OG ARGUMENTER FOR GODE VÆRER, AT EFTERPRØVE STYRKEN I ANDRES ARGUMENTER ETC.” (Ibid., s. 97).

Konstruktiv diskussion og debat kan føre til ny viden, fordi man gennem andres synspunkter kan få ny indsigt i et emne eller en problemstilling. Problemet med diskussion og debat kan dog være, at de ikke altid er konstruktive, men ligefrem kan være destruktive og kan resultere i konflikt, handlingslammelse, misforståelser m.m. (Ibid., s. 97-98).

Når vi taler om dialog i offentlige organisationer er det vigtigt at være vidende om de rammer og betingelser, der er for dialogen. Benedikte Achen og Inger Dræby peger på, hvorledes samtaler i offentlige organisationer har meget lidt fokus på vilkår og formalia. Samtaler, der føres i offentlige organisationer, føres i relationer, som er præget af asymmetri. Nogen har altid mere at skulle have sagt end andre. De nævner:

”...SKAL MAN FØRE DIALOG I EN ORGANISATORISK KONTEKST, MÅ MAN FØRST DEKONSTRUERE DE BETYDNINGER BEGREBET HAR MED SIG (OG SOM KAN VÆRE FORSKELLIGE FOR DE FORSKELLIGE KOMMUNIKATIONSPARTER) OG HEREFTER ENES OM, HVAD BEGREBET KAN ANVENDES TIL I DEN NÆRVÆRENDE SAMMENHÆNG. DA DIALOG ER EN MÅDE AT KOMMUNIKERE PÅ, MÅ MAN TALE OM DEN FRA ET SPROGLIGT METAPLAN” (Alrø & Kristiansen, 2009 s. 63).

Set i lyset af ovenstående finder jeg det vigtigt, at man som ledelse er klar og tydelig på, hvad det er for en kommunikation, der bringes i spil (dialog, drøftelse, debat, diskussion). Ledelsen har til opgave at få dekonstrueret betydningen af dialog og opbygge organisationsforståelse

af dialog, og det er væsentligt, at man som ledelse har en viden om de forskellige begreber og en bevidsthed om, hvornår man anvender de forskellige kommunikations begreber.

En anden vigtig pointe hos Hein belyses gennem Argyris & Schøns teori om organisatorisk læring, nemlig at vi som sundhedsfaglige professionelle kan have problemer med double loop-læring.

”ARGYRIS & SCHØN DEFINERER LÆRING SOM DET AT OPDAGE OG RETTE FEJL (ARGYRIS & SCHØN, 1996). DERFOR VIL DET KUN VÆRE SITUATIONER, HVOR EN HANDLING IKKE FØRER TIL DEN FORVENTEDE KONSEKVEN, DER UDGØR LÆRINGSSITUATIONER. SINGLE LOOP-LÆRING ER EN INSTRUMENTEL FORM FOR LÆRING, HVOR LØSNINGER PÅ PROBLEMER/FEJL FINDES INDEN FOR INDIVIDETS EKSISTERENDE FORSTÅELSESRAMME OG VÆRDISYSTEM. DOUBLE LOOP-LÆRING FINDER STED, NÅR INDIVIDET OVERSKRIDER DEN EKSISTERENDE FORSTÅELSESRAMME OG FORETAGER ÆNDRINGER I DE VÆRDIER, DER STYRE INDIVIDETS HANDLEMØNSTER (ARGYRIS, 1977, 1992; ARGYRIS & SCHØN, 1996)” (Hein, 2004. s. 369).

Argyris påpeger, at højtuddannede fagprofessionelle sjældent laver fejl og oplever nederlag, og derfor har de kun sjældent haft lejlighed til at lære af deres fejl.

”I DE TILFÆLDE, HVOR DE INDGÅR I SINGLE LOOP-PROCESSER, OG HVOR LÆRING SLÅR FEJL, DVS. NÅR DER IKKE ER MATCH MELLEM RESULTATET OG DET FORVENTEDE RESULTAT, UDVISER DE FAGPROFESSIONELLE

STÆRKE DEFENSIVE RUTINER OG REAGERER VED AT FJERNE FOKUS FRA SIG SELV OG EGNE HANDLINGER TIL ANDRE AKTØRER OG DERES HANDLINGER, HVORVED DE AFSKÆRMER SIG FRA KRITIK. DERVED OPSTÅR DER EN SELVFORSEGLLENDE PROCES, DER FORHINDRER DE FAGPROFESSIONELLE I AT INDGÅ I DOUBLE LOOP-PROCESSER” (Ibid. s.386).

Det kræver mod at være i dialog. Sundhedsfaglige har en naturvidenskabelig bagage med i rygsækken. Sundhedsfaglige opererer i et felt, hvor det i mange henseender kan have fatale konsekvenser at lave fejl, og vi er opdraget til at vide alt og ikke skilte med det, vi ikke ved. Hein antyder, at fagprofessionelle kan opleve det at være i dialog som truende, idet dialog kræver åbenhed også på det, vi ikke ved.

Som sundhedsfaglig leder har ovenstående givet mig en forståelse/forklaring på, hvorfor jeg ofte oplever, at medarbejdere kan have det svært og gå i forsvar, når vi stiller spørgsmål til vores ”ikke-viden”; ovennævnte var en øjenåbner for mig, så jeg pludselig så vores læringsudfordringer i et andet lys. Det er en viden, jeg ser, at vi som ledelse kan dele med medarbejderne, idet jeg er af den overbevisning, at det kan få os i 2. ordens perspektiv og øge muligheden for at ”turde” springe ud i ægte dialog (også på det vi ikke ved), som vil styrke vores mulighed for læring og kompetenceudvikling.

En anden viden jeg finder interessant hos Hein vedr. sundhedsprofessionelle er:

”DE SUNDHEDSPROFESSIONELLE ER SOM ANDRE FAGFOLK FANGET I EN KOMPETENCEFÆLDE: DE ER GODE TIL AT LÆRE OMKRING DERES SPECIALISERING, MEN DÅRLIGE TIL AT LÆRE UDEN FOR ELLER PÅ TVÆRS AF DISSE UDSUKNE SPOR.

MEDENS LÆRING DER LIGGER I FORLÆNGELSE AF DE FAGLIGE UDVIKLINGSSPOR FORLØBER UBESVÆRET, ER LÆRING UDEN FOR DISSE BEHÆFTET MED STORE VANSKELIGHEDER(...) (Borum, 1997, p. 274-275).

Læringsprocesser bliver præget af "tunnelsyn" (Ibid., s. 387). En god reminder som vi kan tage med for at undgå "Downloading".

En sidste udfordring jeg vil komme ind omkring er professor i psykologi W. Barnett Pearce, der påpeger:

"AT MONOKULTURELLE KOMMUNIKATORER HAR DE STØRSTE VANSKELIGHEDER VED OVERHOVEDET AT ANERKENDE FORSKELLIGHEDER. DA DE OPFATTER ALLE ANDRE SOM "INDFØDTE", ER DE TILBØJELIGE TIL AT SE ANDRE PÅ SAMME MÅDE, SOM DE SER SIG SELV. OG DA ALLE I DE VÆSENTLIGE ER ENS, BETRAGTER DE UOVERENSSTEMMELSER SOM UDTRYK FOR MANGLENDE "ØVELSE" ELLER MANGEL PÅ SUND FORNUFT. I MONOKULTURELLE MILJØER "HAR MAN DET", ELLER OGSÅ "HAR MAN DET IKKE" (Pearce, 2010, s.148).

Anerkender vi ikke forskellighed, er der risiko for, vi går i en ikke-konstruktiv diskussion: Jeg lytter for at finde fejl, jeg har det rigtige svar, jeg viser, hvorfor du tog fejl m.m. (Bohm og Isaacs). Vi benytter os måske af en uhenigtsmæssig kommunikation og forsøger måske at "rette hinanden til /styre adfærd hen imod det, vi mener, er den rigtige retning". Det er gennem dialog, vi sammen kan finde ny fælles løsning, forbedre hinandens tænkning, dele kompetencer og erfaringer, lytte for at forstå m.m. (Bohm og Isaacs).

Her sat lidt sort/hvidt op (min hensigt er ikke at fremstille diskussion negativt), men min erfaring er, at vi let kommer

i, måske ikke direkte konflikt, men oplever frustrationer, fordi vi søger konsensus og ikke er opmærksomme på, at det måske er i forskellighed, vi kan finde nye løsninger. Når vi skal forstå hinanden/den anden og undgå misforståelser, er det vigtigt, vi er bevidste om den kontekst, vi taler ud fra.

Maturana kommer i sin domæneteorier med et meget let forståeligt og konkret bud på, hvordan vi kan forstå og arbejde med at skabe koordinerende forståelse. De tre domæner er tre forskellige forståelsesrammer, der giver os mulighed for at se menneskelig handling og sproghandlinger fra forskellige vinkler og ud fra hvilken kontekst, der er i fokus. Det er vigtigt at være bevidst om hvilket domæne, vi hver især taler ud fra. Produktionens domæne indeholder regler, love, normer, mål og krav. Det er her, vi handler. Vi har fokus på opgaven. Oftest præget af lineær tænkning (årsag/virkning). Æstetikens domæne har fokus på værdier, moral, etik og viden. På personlige og fælles holdninger, erfaringer og værdier. Det er her, vi afgør, hvad der er rigtig og forkert. Forklaringens/refleksionens domæne er et norm og værdifrit område hvor vi kan dele viden, holdninger og erfaringer, her er flere sandheder, alle historier gælder, vi skal ikke vurdere, hvad der er rigtig og forkert, fordomme og egen forståelse sættes på pause. Her kan vi drøfte muligheder, ideer og overvejelser med det formål at se sagen fra flere vinkler, vi kan være nysgerrige på hinandens historier og praksisser (Hornstrup m.fl. 2005 s.21-26).

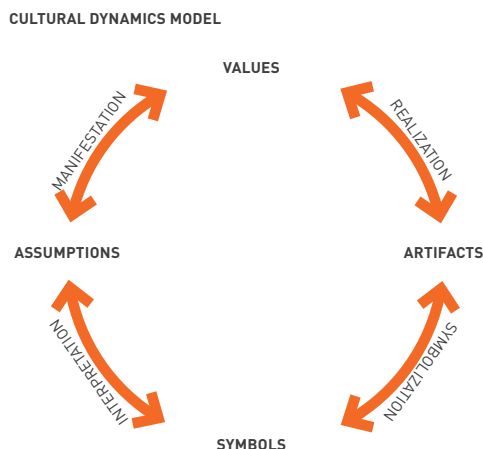
Ledelsesmæssigt skal der være stort fokus på forklaringens domæne, fordi det er her, vores drøftelser kan være med til, at vi ser muligheder, får ideer, der åbner op for nytænkning, kvalificerer de beslutninger, der skal tages på produktionens domæne og får indsigt i hinandens værdier og holdninger på æstetikens domæne. Alle domæner er altid i et konstant samspil i enhver handling, dog forskelligt fremtrædende.

VARIABLERNE STRUKTUR OG ORGANISATIONSKULTUR

Variablerne struktur og organisationskultur vælger jeg at beskrive under et, da jeg ser en samhörighed. Ved struk-

tur forstås blandt andet adfærd, mønstre, roller, forventninger, kommunikationssystemer, arbejdsprocesser m.m. (Mejlby mfl. 1999, s. 23).

Kultur er med til at skabe en struktur for den måde, vi arbejder på, og strukturer skaber kultur. Derfor ser jeg mening i at beskrive dem under et. De udfordringer, jeg har beskrevet under aktører, er også bundet op på kultur. Først en præsentation af Mary Jo Hatchs kulturdynamiske model, der viser, hvordan organisations kultur formes gennem dynamiske processer omkring artefakter og symboler, som skabes i en kontekst af antagelser og værdier (Hatch 1993; Hatch 1997:Kap 12). (Alsted & Haslund 2008 s. 93)



Der er en gensidig påvirkning mellem artefakter, værdier, symboler og grundlæggende antagelser. En forandring i et af elementerne kan påvirke de øvrige, men som Hatch skriver, er det ikke altid det sker. Modellen forklarer, hvordan værdier og grundlæggende antagelser oprettholdes og forandres gennem brug af tolkning af artefakter og symboler.

Grundlæggende antagelser er det, vi tror på som virkelighed, og de grundlæggende antagelser påvirker, hvad den enkelte opfatter, tænker og føler. De tages for givet og er usynlige (ubevidste). Værdier er mere bevidste og fremstår tydeligere og udfordres særligt, når nogen forsøger

at lave grundlæggende forandringer i organisationen. Artefakter er det, der er synligt for os, men svære at afkode. Artefakter kan gå hen og blive til symboler. Det, der gør en artefakt til et symbol, er, at vi bruger den for at skabe mening - det bliver meningsskabende for organisationen (Hatch, 2010, s. 236-245).

Den øvre del af modellen beskriver manifesterings - og realiseringsprocessen. Det vil sige, når kultur påvirker handlinger gennem manifesterende billeder og værdier, vil kulturbestemte handlinger skabe artefakter.

Symboliseringsprocessen, den nedre del af modellen viser, hvad der sker, når artefakter bliver til en del af organisationens symboler, de artefakter vi tillægger en særlig meningsskabende værdi får symbolsk betydning.

Kulturelt set har vi igennem mange år haft vores egen praksis og dermed langt henad vejen kun skrevet journal til egen brug, den blev sjældent læst af andre og hver fagprofessionelle skrev lidt på sin egen måde. Vi er ikke blevet forstyrret i vores auto-poiese. Vores lidt ældre kollegaer husker en opdeling fra sundhedsstyrelsens vejledninger langt tilbage (1937):

"..DET BLEV ANBEFALET, AT NOTATET SKULLE DELES OP I OPLYSNINGER OM BARNET OG HJEMMETS TILSTAND BASERET PÅ MODERENS OPLYSNINGER (MOR FORTÆLLER) OG SUNDHEDSPLEJERSKENS IAGTTAGELSER (SUNDHEDSPLEJERSKENS OBSERVATIONER) OG HVAD DER SÆRLIGT ER LAGT VÆGT PÅ I VEJLEDNING VED DET ENKELTE BESØG (VEJLEDNING)" (Rasmussen & Samberg, 2012, s. 36).

Der eksisterede en papirjournal, der blev opbevaret på sundhedsplejerskens kontor og en "Barnets bog" ved familien. Man var hel klar på, at journalen var et fagligt dokumentations værktøj, som var sundhedsplejerskens

arbejdsredskab. Der blev dokumenteret med et fagligt afsæt i journalen og et vejledningsafsæt i "Barnets bog", som fysisk var ved familien. "Barnets bog" er altid skrevet i familien og til familien - den var oprindeligt tænkt som bindeled i kommunikationen mellem forældre og sundhedsvæsen. Journal og "Barnets bog" er to adskilte artefakter, og der dokumenteres forskelligt. Jeg ser, at artefaktet "Barnets bog" gennem årene er blevet til et symbol med stærke værdier.

Langsomt gennem tiden har den faglige dokumentation i journal ved mange sundhedsplejersker, gennem en ubevidst symboliseringsproces forvandlet artefaktet "Barnets bog" til navnet/symbolet "Barnets bog", og vi er lige så stille begyndt at skrive til barnet, således at barnet har sin historie med sig ind i ungdom og voksenlivet, og hermed har vi ureflekteret givet køb på vores faglige dokumentation. Set i et kulturteoretisk perspektiv forstår jeg de store følelser og modstand, det vakte, ved nogen, da vi afskaffede "Barnets bog". Der blev rokket ved værdier og grundlæggende antagelser.

Med Elektronisk journal (strukturel og teknologisk ændring), hvor "Barnets bog" pludselig bare er et lille flueben, der skal vinges af (og ikke en fysisk bog der ligger ude ved forældre) sniger der sig en sammenblanding/sammensmeltning ind! De data, der skrives i "Barnets bog", sidestilles lige så stille med vores faglige dokumentation i sundhedsjournal. Kultur og struktur for vores faglige dokumentation ændres ureflekteret på grund af ny teknologi. Der kommer også en lovgivning, der siger, at forældre skal have adgang til deres barns og egne sundhedsdata (og her mener loven sundhedsjournal og ikke "Barnets bog") der måske ubevidst gør, at vi tilpasser vores faglige dokumentation og skriver mere målrettet til forældrene og dokumenterer afgørende observationer ind i en form for kommunikativ indpakning.

Et eksempel kan være: *"Emil har astma og får nu medicinsk behandling, vi drøfter rygning i hjemmet"*. Ved næste besøg skrives der: *"Emil er ikke i bedring med sin astma, vi drøfter fortsat rygning i hjemmet"*. Hvor vi bør være

mere direkte, tydelig og ærlige på de observationer, vi gør os, som her: *"jeg oplyser forældre om, at Emils astma forværres, når han udsættes for røg. Vejleder i at ryge ude og dermed undgå at ryge i nærheden af Emil. Jeg oplyser forældre om, at jeg noterer i journal, at vi har drøftet rygning, og at jeg anbefaler, der ikke ryges i samme rum, som Emil opholder sig i"*.

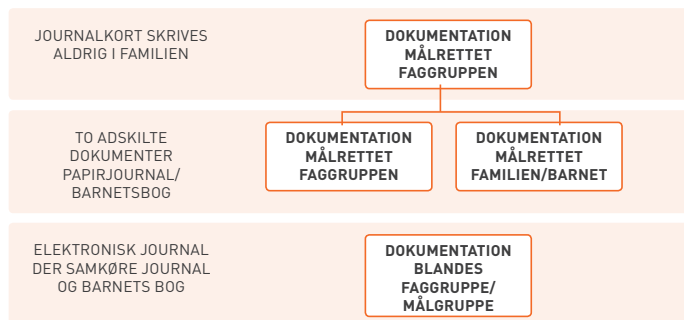
Når vi i sundhedsjournalen skriver *"vejledt flere gange i...."* så betyder det indirekte, at forældre ikke følger en given vejledning, og at de ikke ændrer praksis. Det skriver vi dog ikke direkte. Skriver vi det direkte, så er det ikke altid, vi fortæller det til forældre. Vi skal være og kan være mere direkte og ærlige med det, vi skriver, også med en anerkendende tilgang. Anerkendelse er ikke, at man ikke ser problemet, men at man arbejder anerkendende med problemet med fokus på løsning og ud fra det, der virker.

Det må ikke komme bag på forældre, at vi ikke har været direkte i vores dokumentation. Hvis ikke budskabet er klart, så kan det betyde, den dag der måske skal skrives en underretning, at den tekst, forældrene nu skal forholde sig til, er en ganske anden end den tekst, de er blevet præsenteret for i tidligere notater. Alvoren er måske ikke gået op for dem, idet de jo har nogle meget positive notater om deres barn, og deres måde at møde barnet på!

Vi har den store udfordring, at der skal skrives journal, der kan læses af elev/ forældre uden at gå på kompromis med vores faglighed.

I min analyse blev det tydeligt for mig, hvordan sammensmeltningen af to artefakter (journal og "Barnets bog") får afgørende betydning for og indflydelse på sundhedsområdets faglige dokumentations kompetence. Ligeledes hvorledes et symbol ("Barnets bog") tillægges en norm og værdi, der også får indflydelse på vores faglige dokumentation.

Gennem årene har vores dokumentationspraksis/kultur langsomt udviklet sig som skitseret billedligt her:



Vi står i dag med et "dokumentations miskmask", og vi skal gennem ny viden og læring fagligt styrke og kvalificere vores dokumentation. Jeg har været inde omkring flere udfordringer for læring, her vil jeg i et kulturperspektiv se på vores syn på læring.

Jeg vil ganske kort komme ind omkring to forskellige kulturperspektiver, som Mary Jo Hatch præsenterer: det modernistiske og det symbolsk fortolkende perspektiv. Forskellen ligger delvist i det erkendelsesteoretiske udgangspunkt, der ligger i de to perspektiver. Modernistisk kulturperspektiv: her er der stor mulighed for påvirkning – organisationen kan styres. Symbolsk kulturperspektiv: her er der mulighed for *ingen* påvirkning – kan ikke styres, men præges (Hatch, 2010, s. 257).

Overfører jeg de to perspektiver på læringskultur set i forhold til vores faggruppe, ligger vi ofte i vores opfattelse omkring læring og kompetenceudvikling inden for det modernistiske perspektiv. Jeg vælger her at forenkles og sætte mine påstande lidt på spidsen (det vil sige jeg fortæller lidt og det står helt for egen regning). Jeg tænker, at vi ofte kun opfatter det som læring og kompetenceudvikling, når vi er på kursus, hvor vi får doseret "nyeste viden". Jeg hører indimellem udsagn som: *"vi trænger til at få fyldt på af den sidste nye viden"*. Uddannelsesmæssigt kommer vi fra en læringskultur, hvor vi altid har styret mod kendte mål, vi vidste, hvad vi blev uddannet til og kendte behovet for den viden, der skulle til (igen noget forenklet).

Viden i dag er under konstant udvikling og forandring, sam-

fundet i dag kalder på helt andre kompetencer, og vi må sande, at informationsstrømmen er uendelig. Vi må slippe tanken om at være opdateret på nyeste viden og søge viden i de situationer, vi møder i dagligdagen. I forhold til læring og udvikling ser jeg, vi skal bygge bro mellem de to kulturperspektiver – og vi skal have flere perspektiver i spil, når vi taler udvikling, læring og kompetencer. Vi skal selvfølgelig have tilført teoretisk viden, men nok så vigtigt tænke læring og kompetenceudvikling ind i en konstant dynamisk organisatorisk udviklingsproces, hvor vi sammen drøfter, hvorledes ny viden omsættes i praksis.

KULTUR SOM "HVORDAN"

Qvortrup nævner, at vi ikke kan opfatte kultur som en enhed, kultur kan ikke opfattes som "hvad", men som "hvordan". Kulturen er lige nu, som den er, men den kan også være anderledes (Qvortrup, 2009, s.86).

Kulturforståelsen må nødvendigvis også være hyperkompleks i et hyperkomplekst samfund, og det fordrer selvtagelse. Fokus flytter sig fra kvalifikationer til kompetencer. Fra at vide til at vide, hvordan man får viden. Qvortrup siger, at de pædagogiske kernebegreber som undervisning, kvalifikationer og kompetencer er ramt af usikkerhed, og han rejser en kritik af, at man forsøger at rangordne begreberne og sætte dem op imod hinanden. Han siger, de derimod skal systematiseres og ikke holdes op imod en normativ begrundelse, og at de er indbyrdes relaterede. Qvortrup opstiller fire resultatformer: kvalifikationer, kompetencer, kreativitet og kultur. Og inspireret af Batesons læringsteori beskriver han fire videnskatagorier. (Ibid., s84-122)

Kvalifikationer er faktuel viden(viden), kompetencer er si-tuativ viden (viden om viden), Kreativitet er systemisk viden (viden om(viden om viden)) og kultur er verdensviden (viden om(viden om viden om viden)) (Husted, Fossø og Kirkegaard, 2007). I forhold til Qvortrups vidensformer, tænker jeg, at vi, før vi kan få en høj faglig dokumentationskultur, skal ind og tilegne os viden gennem direkte læring og undervisning om kommunikation. Den viden skal gennem reflektivt samarbejde omsættes til handling

og holdninger, der kan få os til at tænke kreativt/innovativt på gode løsninger, som giver en bevidst ændring af vores tænkning, kultur og grundlæggende antagelser i forhold til høj faglig kvalitet i skriftlig dokumentation. Jeg synes, jeg kan se en kobling til Lotte Darsøs innovationsdiamant. Hun supplerer sin innovationsdiamant med Heron og Reasons fire former for vidensskabelse (Heron & Reason 2008). Oplevelsesviden: at vide ved at opleve direkte, erfare, føle, fornemme. Videnskonceptualisering: at vide ved at udtrykke det, man ikke ved, man ved, nonverbalt. Eksplicit viden: at vide ved at udtrykke det, man ved, verbalt. Praksisviden: at vide ved at gøre det, man ved.

Som ledelse ser jeg, vi kan anvende videnskategorierne sammen med de fire former for vidensskabelse i innovationsdiamanten som aktive værktøjer til at få arbejdet med læringskultur og derigennem ændre en ikke hensigtsmæssig skriftlig dokumentationskultur.

I min analyse ønskede jeg, at *diagnosticere organisatoriske udfordringer i forhold til udviklingsprocesser*. Jeg er stødt på udfordringer som: indførelse af elektronisk journal ændrer vores dokumentationspraksis; dialogisk kompetence kan være svær at mestre, hvis man er styret af en naturvidenskabelig logik; udfordringer ved double-loop læring; kompetencefælde; tunnel syn; ikke tilladt at fejle; det kræver mod at turde tale om det, vi ikke ved; monofaglige kommunikatorer der gør, at forskellighed kan være svært at acceptere; bevidsthed om den kontekst vi taler ud fra og grundlæggende antagelser, der fastholder gamle vaner.

PÅ BAGGRUND AF ANALYSEN FANDT JEG FREM TIL, AT VI KAN RETTE OPMÆRKSOMHEDEN PÅ:

Variablen historie:

- at journal er vores faglige arbejdsredskab, og vi skal i dialog om, hvordan vi skriver en faglig veldokumenteret journal, hvor vi ikke går på kompromis med faglighed, fordi målgruppen har aktindsigt
- at forældre informeres om, at det er faglige

journalnotater, der skal sikre kontinuitet, opfølgning og fremadrettet handleplan/tilbud – *og at de kan se med*

Variablen omverden og teknologi:

- at vi sammen med bekendtgørelsen som ramme finder vejen til god faglig journal dokumentation, systematik og handleplan
- at struktur og teknologi (elektronisk journal) målrettes, tilpasses og udvikles så den matcher den faglige kvalitet, vi ønsker
- at vi sammen udarbejder dynamisk handleplan

Variablen aktører:

- at vi skal have fælles teoretisk viden om kommunikation (mundtlig som skriftlig), og derigennem styrke vores kommunikative kompetencer (dialog, konstruktiv debat og diskussion)
- at vi skal have teoretiske værktøjer og metoder, der styrker læring og kompetenceudvikling
- at vi inviterer andre faggrupper til at iagttage vores praksis og er nysgerrige på andres måde at dokumentere på
- at jeg som leder af processen skal være tydelig på rammen, dele min viden og skabe det rum, hvor vi tør udfordre os selv, hinanden, vores omgivelser mm
- at jeg som leder er opmærksom på egen ageren og kompetenceudvikling

Variablen struktur og organisationskultur:

- at vi gennem viden og dialog får bevidsthed om kulturelle artefakter, symboler, værdier, grundlæggende antagelser og dermed får mulighed for at skabe udviklingsspiraler, ændringer, evt. aflæring

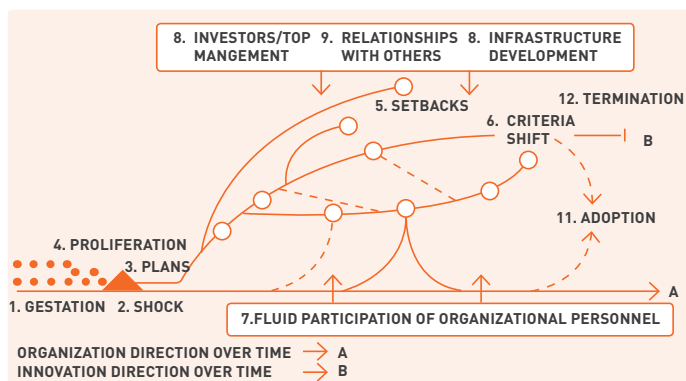
TEORETISKE STRATEGIOVERVEJELSER

I forhold til valg af strategi(er) er det vigtigt, vi som ledelse

har målet for øje, men at vejen dertil bliver præget af innovation:

”INNOVATION ER AT SE MULIGHEDER OG AT VÆRE I STAND TIL AT FØRE DISSE MULIGHEDER UD I LIVET PÅ EN VÆRDISKABENDE MÅDE (ØKONOMISK, SOCIALT, KULTURELT, MELLEMMENNESKELIG OG SAMFUNDSMÆSSIG VÆRDI)” (Darsø 20012, s.13).

Lotte Darsø præsenterer en innovationsprocesmodel udarbejdet af Van De Ven m.fl. Den viser på en og samme tid alle faser og kompleksiteten i en innovationsproces (udviklingsproces). Der kommer hele tiden nye vinkler ind og nye forgreningspunkter. Umiddelbart kan vi sige, vi er i fase 1-3. Vi har erfaret, at vi har en udfordring og gjort os parate til at gå ind i en ændring, vi har erkendt ”chokket” og ved, at det er nødvendigt at gøre noget - sætte en proces i gang. Vi kan bruge modellen fremadrettet som forberedelse på eventuelle problemer og til at fortælle os, hvor komplekst en innovations- og udviklingsproces kan forløbe, og at man ikke, også selvom man kommer ud af en forkert sidevej, skal give op (Darsø 20012, s.23). Der er mange veje til målet, og vi vil på skift i processen have forskellige roller og opgaver jf. punkt 7: flydende tilgang.



Der skal aldrig være usikkerhed og tvivl om mål, ramme og kontekst, men strategierne skal være dynamiske, for som ledelse ved man ikke alt. Jeg finder det vigtigt at inddrage Mintzberg (1989:28-29), der opererer med begrebet emergent strategi. Utsigtede og måske bedre strategier opstår i turbulente omgivelser, og det er vigtigt, vi er opmærksomme og griber/retter ind/ justere vores vej til målet (Radich, Frank m.fl.). Jeg ønsker altså, at vores valgte strategier kan tilpasses, justeres, ændres, som processen skrider frem, og der kommer flere aktører på banen og med i processen. Vi skal have en strategi med målet for øje, men vi skal ikke have skyklapper på, vi skal være på rejse og være iagttagende og bruge det, vi ser og oplever undervejs og så være villige til at ændre retning eller gå tilbage.

Ledelsesmæssigt vil de strategiske valg blive taget på baggrund af opmærksomhedspunkterne fra Leavitt- Ry analysen og de strategiske arenaer, som Kurt Klaudi Klausens opererer med.

Klausen definerer en strategisk arena således:

”STRATEGIFELTER, HVOR DER UDKÆMPES BESTEMTE, UDVALGTE TYPER AF KAMPE OM FORSKELLIGE ISSUES MED FORSKELLIGE MIDLER OG PÅ BAGGRUND AF FORSKELLIGE SPILLEREGLER, DET FELT, HVOR DER SKAL BESLUTTES OG HANDLES STRATEGISK FOR AT FLYTTE ORGANISATIONEN I RETNING AF INDLØSNINGEN AF MISSION OG VISION, OG DETTE FELT, DENNE KAMPPLADS ELLER SCENE ER KARAKTERISERET VED AT RUMME SIN EGEN RAISON D’ETRE, FORSKELLIG FRA DE, DER KARAKTERISERER ANDRE ARENAER ” (...) MAN SKAL KUNNE FORESTILLE SIG EN STRATEGISK ARENA SOM ET GENSTANDSFELT ELLER EN OMVERDENSDIMENSION, DER KAN

BESKRIVES OG ANALYSERES, SOM RUMMER SINE EGNE STRATEGISKE UDFORDRINGER OG SPILLEREGLER. ET GENSTANDSFELT DER KAN BEDRIVES STRATEGISK LEDELSE I FORHOLD TIL, OG SOM ADSKILLER SIG FRA ANDRE STRATEGISKE ARENAER”(Klausen, 2009s. 49 & 58).

Klausen opererer med 8 arenaer:

- arena for produktion
- den sociale arena
- arena for marked
- politisk beslutnings arena
- arena for bevidsthedsdannelse (vidensproduktion, opfattelser og meninger, den diskursive omverden)
- arena for visioner og tro (det vi tror på uden nødvendigvis at kunne forklare det, den besjælede omverden)
- den kulturelle arena (en omverden af værdier)
- arena for arkitektur og æstetik (den fysiske designede og kunstnerisk udvirkede verden)

De strategiske arenaer kan betragtes hver for sig, men de hænger også sammen, og det er vigtigt at have dem for øje i forhold til de strategiske valg, man vælger i udviklingsprocessen. Strategiske valg på en arena får betydning på en anden – Klausen beskriver der er kamp imellem dem, men at det er vigtigt, strategierne supplerer og understøtter hinanden .(Ibid., s.61)

STRATEGI/ STRATEGISKE ARENAER

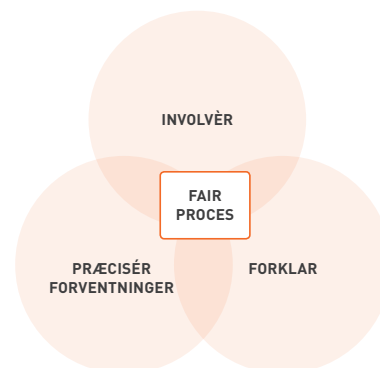
Vi ønsker styrkelse af skriftlig dokumentationskompetence, vi vil opnå resultater på produktionens arena og fremstå fagligt velkvalificerede i forhold til vores serviceydelser (markedsstrategier). Strategisk skal vi ikke haste os igennem en udviklingsproces, men indtage en inkrementel tilgang. Gennem min analyse ser jeg specielt to overskrifter i forhold til strategiske valg: kommunikation og læring/aflæring, og vil på den baggrund udpege arena

for vidensproduktion / bevidsthedsdannelse og arena for kultur som de arenaer, der har størst strategisk betydning. Klausen er faktisk også optaget af, hvad der skaber og forhindrer læring i organisationer og taler også om fagprofessionelles udfordring i forhold til double-loop læreprocesser (Ibid., s.89).

Det bekræfter mig i, at vi skal have viden om og teoretiske værktøjer, der kan styrke vores double-loop kompetence. I forhold til arena for vidensproduktion " ... *vi skal tale om betydningen af de begreber, vi anvender...* " Vigtigt vi har fokus på kommunikation – og at vi får teoretisk viden om kommunikation. Vi skal have 1. ordens viden (kvalifikationer, faktuel viden) der kan omsættes til 2. ordens viden (kompetencer/refleksivitet) og igen 3. ordens viden(kreativitet/metarefleksivitet) og måske 4. ordens viden (kultur/almen dannelse) (Qvortrup2012).

Jeg ser, det er vigtigt, jeg bygger videre på allerede eksisterende viden, og derfor vil jeg bygge videre på kendte kommunikations- og refleksionsteorier og præsentere et par nye. I forhold til den kulturelle arena skal vi også have fokus på kommunikation. Vi vil opnå ny viden (faktuel viden), som vi sammen skal i dialog om, hvordan anvendes, og drøfte fælles holdninger (værdier) – der forhåbentligt åbner op for ændring af nuværende praksis.

Jeg vil gennem hele processen metodisk arbejde ud fra tænkning bag teori om Fair proces af Bo Vestergaard.



Involver organisationsmedlemmerne i udvikling og afprøvning af løsninger, der har indflydelse på deres arbejde. **Forklar** kendskab til tilblivelsesprocessen og rationalet bag beslutninger, og kriterierne, for at de enkelte individers input og ideer eventuel blev valgt til eller fra i den endelige beslutning. **Præcisér forventninger**, således at de involverede hele tiden har en klar forståelse af, hvad der forventes af dem. Grundtanken er, at alle tre principper – involver, forklar, præcisér forventninger – skal være i spil, for at de involverede oplever processen som "fair". Forskning viser, at mangler blot et af forholdene, opleves processen som unfair, og en negativ dynamik træder i kraft. Medarbejderne får mistillid til ledelsens intentioner og kvaliteten af dens beslutninger. De vil da have en tendens til at tilbageholde vigtig viden og være modvillige i implementering af de løsninger, ledelsen siger god for (Vestergaard, 2012).

Da jeg ønsker en involverende proces skal jeg hele tiden balancere mellem principperne i fair proces.

Jeg vil anbefale en værktøjskasse, der indeholder kendte teoretiske værktøjer som eventyrmodellen, Karl Tomms spørgsmålstyper og et andet og nyt kommunikativt værktøj, som jeg klart ser, vi kan benytte os af, er Lotte Darsø's innovations diamant (Darsø, 2011 s.67). Jeg ser det som et dialogværktøj, som netop kan "hjælpe" os til, at vi tør tale om den viden, vi ikke har. For at blive innovativ må vi bevæge os ud af den akse, som Darsø spænder ud mellem viden og ikke-viden. Så kan vi konceptualisere nye former for skriftlig dokumentation. Men denne innovationsproces forudsætter en kultur båret af tillid og anerkendende relationer. Tillid og respekt er vigtig for en god proces (Ibid., s.67-71).

Teknologier i Leavitt modellen kan blandt meget andet også omfatte mødetyper. Lotte Darsø har også udarbejdet en gavnlig oversigt over mødetyper på basis af nogle idealtypiske kommunikationstilgange (Darsø2001), hvoraf hun fremhæver to som kommunikationsformer i relation til innovationsskabelse/ nytænkning, nemlig ægte kommunikation og antagonistisk dialog. Darsø's forskning har vist at innovation/nytænkning tager en konstruktiv kurs på

møder, hvor der i begyndelsen er fokus på at skabe fællesskab, ægte kommunikation, hvorefter der åbnes op for at afdække uenighed og modsætninger gennem antagonistisk dialog (Ibid., s.151). Forud for arbejds møder vil det være oplagt at tale om måden, vi kommunikerer på, idet kommunikationen er afgørende for, om vi skaber et rum for fornyelse (Ibid.s, 152).

Gennem ændringer i vores samtalemønstre og en inkrementel strategisk tilgang åbner mulighedsrummet sig for, at vi kan udvikle nye og relevante dokumentationsformer og mindske vores faglige blinde plet.

LITTERATURLISTE

- Alrø, Helle & Kristiansen, Marianne(2004): Dialog og magt i organisationer, Aalborg universitetsforlag
Alsted, Jacob og Haslund; Ditle(2008): Ledelse og medarbejdere – samarbejdspsykologi, Samfundslitteratur
Brinkmann, Svend & Tanggaard, Lene(Red) (2010): Kvalitative metoder – en grundbog, Hans Reitzels forlag
Darsø, Lotte(2011): Innovations pædagogik. Kunsten at fremelske innovationskompetence, Samfundslitteratur
Elting, Mette og Hammer, Sverri(red.)(2010): Ledelse og organisation – forandringer og udfordringer, samfundslitteratur
Gergen, Kenneth og Mary(2005): Social konstruktion – ind i samtalen, Dansk Psykologisk forlag
Hatch, Mary(2010): Organisationsteori, moderne, symbolske og postmoderne perspektiver, abstrakt forlag
Hein, Helle Hedegård(2004): Mellem konflikt og konsensus, Ph.d. afhandling, fra CBS vidensbase
Hornstrup, Carsten mfl. (2010): Systemisk ledelse Den reflekterende praktiker, Dansk psykologisk forlag
Husted, Fossø, Kirkegaard(2007): Netbaserede Læremidler – opgave til modulet It og læring, Diplomopgave
Klausen, Kurt K(2010): Strategisk ledelse – de mange arenaer, Syddansk universitetsforlag
Mejlby, Peter mfl.(1999): Introduktion til organisationsteori- med udgangspunkt i Scotts perspektiver, Samfundslitteratur
Nørgaard Dahl, Poul mfl(2001): Perspektiver på organisatorisk læring, Center for organisatorisk læring 2001
Pearce W, Barnett(2010): Kommunikation – og skabelse af sociale verdener, Dansk psykologisk forlag
Qvortrup, Lars(2009): Det lærende samfund, Hyperkompleksitet og viden, Gyldendal
Radich, Frank m.fl.: Emergent Strategisk ledelse – vejen frem?, Strategy Lab, Århus Handelshøjskole
Rasmussen, Jette og Samberg, Vibeke(2012): Sundhedspleje Et fag i forandring, Munksgaard forlag
Stormhøj, Christel(2006): Poststrukturalismer- Videnskabsteori, analysestrategi, Kritik, Forlaget samfundslitteratur
Vestergaard, Bo(2012): Ledelse af udviklings- og forandringsprocesser i offentlige organisationer

DU

gør mig

endnu

bedre